

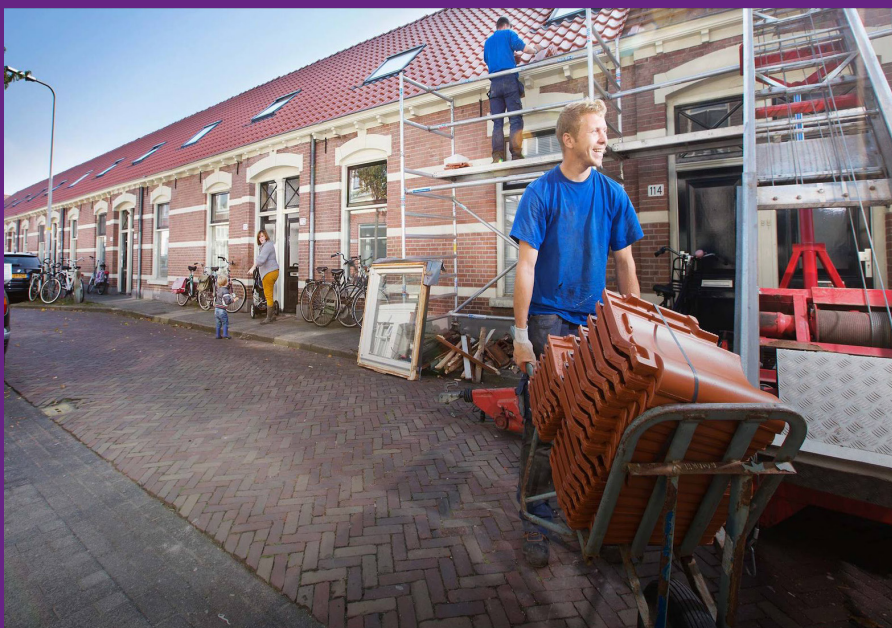
Handreiking

DE COMMISSARIS EN VISITATIE

Visitatie voor interne toezichthouders van
woningcorporaties

Uitgever: VTW & SVWN

Auteur: Paul Doevendans



De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ± 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 350 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
HOOFDSTUK 1. VISITATIE	8
1.1 Verantwoorden en leren	8
1.2 Methodiek in uitvoering	12
1.2.1 <i>Visitatiemethodiek</i>	13
1.2.2 <i>Uitvoering visitatie</i>	22
1.2.3 <i>Visitatieproces in zeven stappen</i>	25
1.2.4 <i>Visitatieproces in schema</i>	27
1.3 Instrument in ontwikkeling	28
HOOFDSTUK 2. VISITATIE EN DE COMMISSARIS	31
2.1 Meervoudig betrokken	31
2.2 Opbrengsten in het dagelijks werk	32
2.3 De commissaris in het visitatieproces	35
2.4 Commissaris en visitor	38
COLOFON	40

VOORWOORD

U staat als commissaris van een woningcorporatie kort voor een visitatie*. Misschien voor het eerst, maar wellicht had u er al eerder mee van doen. U oriënteert zich (opnieuw) op het instrument visitatie en op de actuele methodiek. U verdiept zich in de betekenis van visitatie voor uw woningcorporatie en in de betekenis voor uw Raad van Commissarissen. U stelt vast welke betrokkenheid u en uw Raad past bij visitatie en in het visitatieproces. Als commissaris bent u daarop aanspreekbaar.

Al enkele jaren stimuleert de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties het idee van de 'aanspreekbare commissaris': leden van Raden van Commissarissen van woningcorporaties willen maatschappelijk aanspreekbaar zijn op hun functioneren als toezichthouder. En daarmee ook aanspreekbaar op het functioneren en presteren van de corporatie als geheel.

Visitatie is een instrument dat deze aanspreekbaarheid ondersteunt. In een visitatie worden de maatschappelijke prestaties van een corporatie, de inzet van het vermogen en haar interne en externe governance in de afgelopen vier jaar door een onafhankelijke commissie onderzocht en beoordeeld. Huurders, gemeente(n) en andere belanghebbenden worden uitdrukkelijk gehoord. Ook de Raad van Commissarissen kan zich in een visitatie verantwoorden. Met de feedback van buiten kan de corporatie, ook de Raad van Commissarissen, haar voordeel doen voor de koers van de corporatie én het intern toezicht in de nabije toekomst. Kortom, visitatie biedt een prachtige gelegenheid tot verantwoorden en leren.

Met deze gezamenlijke publicatie willen VTW en SVWN commissarissen helpen de mogelijkheden van het instrument visitatie zo goed mogelijk te benutten. De publicatie biedt zicht op:

- De grote (potentiële) waarde van visitatie voor de corporatie en de commissaris. Ook – of juist – nu visitatie een wettelijke verplichting is geworden, is het belangrijk dat visitatie vooral een waardevolle ervaring is. Visitatie levert informatie op over hoe stakeholders en onafhankelijke deskundigen naar de corporatie en het interne toezicht kijken; om te leren, te spiegelen, in alle openheid te verantwoorden en te werken aan de relatie met belanghebbenden.
- De meervoudige betrokkenheid van de RvC. Zowel bij de voorbereiding, in de uitvoering als bij de opvolging van een visitatie speelt de Raad van Commissarissen een belangrijke rol, in tweeërlei opzicht:
 - De betrokkenheid bij en zorg voor een goed verloop van de visitatie, vanaf het allereerste begin, als opdrachtgever, tot en met het toezicht op en betrokkenheid bij de opvolging, zoals de dialoog met belanghebbenden: de RvC als subject van visitatie.
 - De beoordeling van de kwaliteit van het intern toezicht als onderdeel van governance: de RvC als object van visitatie.
- Het belang van een goed proces. Een visitatie (het gehele proces) en de betrokkenheid van de RvC

bij visitatie kan zo worden georganiseerd dat de opbrengsten ruimschoots opwegen tegen de kosten en tijd die er onvermijdelijk mee gemoeid zijn. Dat wil zeggen stevig en zwaar waar het moet en licht en luchtig waar het kan. Visitatie zou niet als last moeten worden ervaren of moeten leiden tot een systeem- of afvink-exercitie. Visitatie biedt alle ingrediënten voor een inspirerende maatschappelijke verantwoording, voor leren en verbeteren op basis van inzicht in prestaties en de waardering van belanghebbenden, voor kritische reflectie en voor een goede interne en externe dialoog. Zeker ook voor u als interne toezichthouder.

Met deze publicatie hopen we bij te dragen aan zowel kennis als enthousiasme over het instrument visitatie en over de betrokkenheid van en opbrengsten voor de commissaris.

Hoofdstuk 1 biedt daartoe een algemene kennismaking met het instrument visitatie, met het stelsel en de methodiek en met de ontwikkeling ervan.

In hoofdstuk 2 wordt de verbinding gelegd tussen visitatie en (het lid zijn van) de Raad van Commissarissen bij een woningcorporatie.

Deze publicatie van VTW en SVWN vervangt een eerdere VTW-publicatie over visitatie. Een nieuwe governancecode en herziene Woningwet, een nieuwe visitatiemethodiek en de fors gegroeide visitatie-ervaring maken een nieuwe handreiking wenselijk en mogelijk.

Wij wensen u bij uw toezien een hoge visitatie-opbrengst en veel visitatie-plezier!

Albert Kerssies (directeur VTW) en Jos Koffijberg (directeur-bestuurder SVWN)

**In deze publicatie hanteren we de term visitatie als aanduiding van het instrument dat voluit 'maatschappelijke visitatie woningcorporaties' heet.*

VTW

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is de beroepsvereniging van en voor ruim 1.550 leden die toezicht houden bij ongeveer 320 woningcorporaties. De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en van kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht. Het lidmaatschap van de VTW is daarmee een bevestiging van de professionele wijze waarop de leden hun taken als interne toezichthouder van de woningcorporatie uitoefenen.

Meer informatie vindt u op de website van de VTW (<http://www.vtw.nl/>).

SVWN

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) is een onafhankelijke stichting die verantwoordelijk is voor het stelsel van maatschappelijke visitatie van woningcorporaties. Woningcorporaties moeten hun maatschappelijke prestaties, omgang met belanghebbenden en governance eenmaal in de vier jaar laten onderzoeken door een onafhankelijke commissie.

De missie van SVWN is het leveren van een bijdrage aan het publieke inzicht in de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties, aan de optimalisering van die prestaties en aan het lerend vermogen van woningcorporaties in Nederland. SVWN doet dat door het bewaken, beheren en verder ontwikkelen van een onafhankelijk stelsel van visitatie. SVWN stelt de methodiek vast waarmee visitaties worden uitgevoerd en accrediteert de bureaus die de visitaties mogen uitvoeren. Zij ziet toe op een juiste toepassing van de methodiek – onder meer door steekproefsgewijze toetsing van de rapporten – en maakt de resultaten van uitgevoerde visitaties openbaar. SVWN geeft voorlichting over het visitatiestelsel en geeft op verzoek training aan huurdersorganisaties. Er is een College van Deskundigen dat het bestuur van de stichting adviseert over de methodiek en de toepassing ervan. De stichting is opgericht door Aedes, VTW, VNG, de Woonbond en het ministerie van WWI (nu BZK). In 2015 heeft de minister van Wonen en Rijksdienst SVWN aangewezen als onafhankelijke instantie in de zin van artikel 53a van de Woningwet.

Meer informatie over SVWN, over de methodiek, de accreditatie van de bureaus en over de uitgevoerde visitaties is te vinden op de website van SVWN (www.visitaties.nl).

HOOFDSTUK 1. VISITATIE

Om als commissaris uw rol in het visitatieproces goed te kunnen innemen, is het zaak kennis te hebben van het instrument visitatie en van het visitatiestelsel. Deze informatie staat in dit hoofdstuk. Als u goed bekend bent met visitatie kunt u ook direct naar hoofdstuk 2 gaan.

1.1 Verantwoorden en leren

In een visitatie leggen woningcorporaties openbaar verantwoording af over hun maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar en over de wijze waarop ze hun governance vormgeven. Daarmee dragen visitaties bij aan de maatschappelijke legitimiteit van corporaties. Een onafhankelijke visitatie houdt corporaties bovendien een spiegel voor waarmee zij hun functioneren en presteren kunnen verbeteren.

Visitatie is vanzelfsprekend

Visitatie is een instrument van corporatie én samenleving. Visitatie zit in het hart van de governance van een woningcorporatie als maatschappelijke onderneming. De 'maatschappij', vertegenwoordigd door haar belanghebbenden, is de eerstaangewezene om een oordeel te geven over de prestaties van een corporatie. Visitatie is een instrument dat dit mogelijk maakt. Deze beoordeling door de samenleving biedt corporaties op hun beurt de gelegenheid verantwoording af te leggen over hun maatschappelijk presteren. Maatschappelijke oordeelsvorming en het afleggen van verantwoording vormen twee zijden van dezelfde medaille.

Visitatie is verplicht

Sinds 1 juli 2015 is met de inwerkingtreding van de herziene Woningwet (artikel 53a) iedere corporatie verplicht zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Nadat visitatie al in 2007 door middel van de Governancecode Woningcorporaties (artikel 2.4) verplicht werd gesteld voor alle Aedes- en VTW- leden, heeft de wetgever er voor gezorgd dat nu ook daadwerkelijk alle woningcorporaties gevisiteerd worden. De invoering van de herziene Woningwet en Governancecode hebben bovendien aanzienlijke gevolgen voor inhoud en proces van visitatie.

Woningwet, artikel 53a

1. *Een door Onze Minister aan te wijzen onafhankelijke instantie draagt er, door daartoe deskundige instanties aan te wijzen, zorg voor dat ten minste een maal per vier jaar bij elke toegelaten instelling mede ter plaatse een onderzoek kan worden verricht naar:
 - a. *de resultaten van haar werkzaamheden, zowel uit het oogpunt van het belang van de volkshuisvesting als van het maatschappelijke belang van die werkzaamheden, en*
 - b. *de wijze waarop de belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid*
 - c. *de kwaliteit van de governance.**
2. *De toegelaten instelling draagt er zorg voor dat het onderzoek, bedoeld in het eerste lid, door de daartoe door haar te benaderen deskundige instantie, bedoeld in dat lid, wordt verricht. De kosten van dat onderzoek komen voor haar rekening.*
3. *De deskundige instantie, bedoeld in het eerste lid, stelt telkens binnen zes weken na afloop van een onderzoek een rapport met haar bevindingen vast. Zij zendt het rapport onverwijld na de vaststelling daarvan aan de toegelaten instelling.*
4. *De toegelaten instelling zendt een rapport als bedoeld in het derde lid, vergezeld van de zienswijze van de Raad van commissarissen en het bestuur daarop, binnen zes weken aan Onze Minister, alle belanghebbenden en degenen die in het kader van het onderzoek hun zienswijze hebben gegeven. Zij stelt voorts het rapport binnen die termijn langs elektronische weg algemeen verkrijgbaar.*
5. *Een rapport als bedoeld in het derde lid is mede onderwerp van het overleg, bedoeld in artikel 43, tweede lid, en dat, bedoeld in artikel 44, tweede lid.*

Zie verder:

<http://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/HoofdstukIV/Afdeling3/6/Artikel53a>

Governancecode Woningcorporaties, artikel 2.4

Woningcorporaties laten hun maatschappelijke prestaties minimaal eens per vier jaar onderzoeken door een door de SVWN geaccrediteerd visitatiebureau. Het visitatierapport wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst, samen met een reactie daarop van bestuur en RvC. Het visitatierapport wordt besproken met huurdersorganisaties en B&W van de gemeente als belanghebbenden.

Zie de VTW-website voor algemene informatie over de Governance Woningcorporaties (<https://www.vtw.nl/faq/wet-en-regelgeving/governancecode>) en de tekst van de code (https://www.vtw.nl/data/media/files/Governancecode_woningcorporaties_2015_versie_juli_2017.pdf).

Gevolgen Woningwet en Governancecode voor visitatie

De Woningwet is vernieuwd en is per 1 juli 2015 ingegaan. Vanaf deze datum gelden eveneens het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015 (Btiv) en de bijbehorende ministeriële regeling (Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015 – Rtiv) als uitwerkingen van deze wet. Deze Rtiv is overigens per december 2015 en januari 2016 gewijzigd en aangevuld. Met een 'Veegwet' voor Woningwet en Btiv worden daarnaast nog onvolkomenheden aangepast.

Ook de Governancecode Woningcorporaties is medio 2015 vernieuwd en deze wordt vanaf 1 januari 2016 ook daadwerkelijk gehandhaafd door Aedes en de VTW (zie verder Naleving Governancecode).

Met de nieuwe regelgeving rondom de Woningwet 2015 worden belangrijke hervormingen in het stelsel aangebracht die erop gericht zijn dat woningcorporaties hun belangrijke rol kunnen voortzetten maar zich primair richten op hun kerntaak: het huisvesten van de doelgroep, huishoudens die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien vanwege hun inkomen of andere redenen.

Door de nieuwe regelgeving ontstaat o.a. een sterkere formele legitimatie en lokale verankering, met een sterkere positie van huurders en gemeenten, en een aanscherping van het interne en externe toezicht.

Voor sommige vernieuwingen geldt een overgangsregeling. Deze bepalingen gaan later dan 1 juli 2015 in. Bij visitaties wordt teruggekeken naar de afgelopen vier jaar. Dit betekent dat in een groot deel van de komende visitaties corporaties dus nog worden gevisiteerd op grond van de oude regelgeving.

Belangrijke regels die per 1 januari 2016 zijn in gegaan:

- *de volledige cyclus van de prestatieafspraken*
- *passend toewijzen (95% norm)*
- *waardering op marktwaarde in de jaarrekening over 2016*
- *nieuwe voorschriften aan de jaarrekening en inrichting van de dVi (zie Rtiv)*
- *formats voor de door de accountant op te stellen stukken (zie Rtiv)*
- *voorschriften omtrent scheiding en splitsing (zie Rtiv)*

Regels die later ingaan:

- *voorschriften voor de bepaling van de investeringscapaciteit (zie Rtiv)*
- *voorstellen voor woningmarktregio's kunnen tussen 1 januari en 1 juli 2016 worden ingediend*
- *voor 1 januari 2017 moeten corporaties die niet onder het verlichte regime vallen een scheidings- of splitsingsvoorstel (DAEB/Niet-DAEB) ingediend hebben*
- *voor 1 januari 2017 moeten corporaties hun statuten, hun treasurystatuut en hun reglement financieel beheer aangepast of opgesteld hebben*

In de Woningwet en in de vernieuwde Governancecode Woningcorporaties worden diverse onderwerpen nader geregeld die raakvlakken hebben met de Methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties 5.0.

De consequenties van de nieuwe wet- en regelgeving zijn bij elkaar gebracht in de volgende handreiking: http://www.visitaties.nl/data/media/files/SVWN_Handreiking_Woningwet_INT.pdf

Visitatie is de moeite waard

Maar visitatie is meer dan een morele en wettelijke plicht tot verantwoorden. De externe verantwoording en openlijke feedback die corporaties krijgen op hun maatschappelijk presteren en functioneren willen vooral aanzetten tot leren en verbeteren. Met een mooie opbrengst voor corporatie én samenleving: een grotere maatschappelijke legitimiteit en betere maatschappelijke prestaties. Want dát is de tweeledige bedoeling van visitatie.

Met een visitatie(rapport) verantwoordt de corporatie zich over haar maatschappelijke prestaties naar de samenleving. De samenleving en de belanghebbenden kunnen op basis van een visitatie(rapport) beoordelen of de corporatie de goede dingen goed gedaan heeft. Enerzijds gebeurt dit indirect door het onderzoek, de reflectie en de beoordeling van het maatschappelijk presteren en functioneren door een onafhankelijke en deskundige visitatiecommissie. Anderzijds is sprake van een directe beoordeling door belanghebbenden over de geleverde maatschappelijke prestaties en kunnen zij hun tevredenheid uiten over de relatie en communicatie met de corporatie en over hun invloed op het beleid van de corporatie. Belangrijk voor dit legitimatie-effect van visitatie is dat corporaties – en ook de RvC – zich open opstellen en actief het gesprek met belanghebbenden voeren over het visitatierapport.

Een onderbouwde en onafhankelijke beoordeling van hun prestaties ondersteunt corporaties om hun presteren te verbeteren, ofwel te leren. Hiervoor is belangrijk dat, naast een lerende opstelling door de corporatie zelf, de visitatie goed wordt uitgevoerd en de oordelen in het rapport transparant, scherp en onderscheidend zijn én dat de oordelen publiek worden gemaakt.

Overigens hebben deze beide beoogde effecten – legitimeren (door verantwoord) en verbeteren (door leren) – een nauwe relatie met elkaar. Beter maatschappelijk presteren zal bijdragen aan de legitimiteit van de corporatie en zo zal juist het proces van oordelen door en bespreken met belanghebbenden prikkelen tot leren. Een goede governance, zowel intern als extern, vormt een essentiële voorwaarde voor zowel de legitimatie van de corporatie als voor duurzaam goed maatschappelijk presteren. Goed functionerend intern toezicht en betrokkenheid van de RvC bij visitatie is dus onontbeerlijk.

Omdat visitatie informatie oplevert over het maatschappelijk presteren en integraal functioneren van een corporatie, biedt een visitatie ook bouwstenen voor extern toezicht. Politiek, ministeries en Autoriteit Woningcorporaties kunnen (en zullen) daarvan gebruikmaken bij hun publieke toezicht en oordeelsvorming.

Legitimiteit van woningcorporaties

De legitimiteit van woningcorporaties is in de voorbij jaren sterk onder druk en in de belangstelling komen te staan. Dat vormt een belangrijk argument voor woningcorporaties om zich te laten visiteren. Het is een reden voor Aedes om een programma op dit thema te organiseren. En het was aanleiding voor de VTW om een speciale handreiking voor toezichthouders 'Toezien in legitimiteit' (www.vtw.nl/data/media/files/Toezien_in_legitimiteit_def.pdf) op te stellen.

1.2 Methodiek in uitvoering

Het visitatiestelsel voor woningcorporaties kent twee essentiële onderdelen:

1. Een relevante en betrouwbare visitatiemethodiek
2. Een onafhankelijke en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de visitatie door visitatiecommissies.

Het beheer van het visitatiestelsel is in handen gelegd van SVWN.

1.2.1 Visitatiemethodiek

Visitaties vinden plaats op een gestructureerde manier aan de hand van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, zoals is vastgesteld door SVWN en gepubliceerd is op haar website (http://www.visitaties.nl/data/media/files/SVWN_Handleiding_Methodiek_5_0_A4.pdf). In de handleiding bij de methodiek staan criteria, normen en handvatten voor een zo eenduidig mogelijke beoordeling in cijfers.

De methodiek is in de loop van ruim vijftien jaar ontwikkeld en van tijd tot tijd aangepast. De ontwikkeling van de methodiek is de verantwoordelijkheid van het bestuur van SVWN, met een College van Deskundigen dat hierover adviseert. SVWN toetst concept-visitatierapporten steekproefsgewijs op de correcte toepassing van de methodiek, waarmee eenduidigheid en vergelijkbaarheid van visitatieresultaten worden vergroot.

Karakteristiek van de methodiek

De methodiek van maatschappelijke visitatie heeft op hoofdlijnen de volgende kenmerken:

- Maakt een gestructureerde, transparante en geobjectiveerde beoordeling mogelijk van het maatschappelijk presteren van corporaties door de samenleving, dat wil zeggen door betrokken belanghebbenden als huurders en gemeenten én door een onafhankelijke en deskundige visitatiecommissie (professional judgement).
- Betreft beoordeling van de maatschappelijke prestaties over de afgelopen vier jaren vanuit verschillende perspectieven, inclusief een beoordeling van de governance. Dit maakt een integrale beoordeling van de maatschappelijke/volkshuisvestelijke prestaties in combinatie met de financiële mogelijkheden en governance van de corporatie mogelijk.
- Combineert tellen én vertellen: naast rapportcijfers op onderdelen en de integrale beoordelingstabel met cijfers zorgen toelichtingen bij de cijfers en de recensie voor het 'vertellen' in de vorm van toelichting, duiding, reflectie en ontwikkelperspectief.
- Kent een zekere mate van uniformiteit en standaardisatie met het oog op de vergelijkbaarheid van beoordelingen. Deze standaardisering richt zich in de eerste plaats op de definitie, ordening en duiding van feiten, data en cijfers en op de beoordelingsmethodiek. Waarborgen voor een voldoende mate van uniformiteit en vergelijkbaarheid in beoordeling door visitatiecommissies ontstaan in de accreditatie en door training van visitatoren. Ook worden steekproefsgewijs

visitatierapporten getoetst.

- De visitatie is eerst en vooral een maatschappelijke visitatie. Dit komt tot uiting in de centrale positie van maatschappelijke prestaties in de methodiek, én in de rol van belanghouders.
- Is een instrument dat is bedoeld om te verantwoorden én te leren. De beoordeling biedt de basis voor (vooral) lokale maatschappelijke verantwoording (ter legitimering) én voor leren door corporaties (voor betere prestaties). De methodiek vormt tevens een hulpmiddel bij het evalueren van prestatieafspraken en biedt een prima gelegenheid voor het voeren van een lerende en verantwoordende maatschappelijke dialoog.
- Kent een lichtere variant voor kleinere woningcorporaties met minder dan 1000 verhuureenheden en een voor nog kleinere woningcorporaties met minder dan 500 verhuureenheden. Meer informatie vindt u in hoofdstuk 9 van de handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 5.0 (http://www.visitaties.nl/data/media/piles/SVWN_Handleiding_Methodiek_5_0_A4.pdf).
- Vertoont duidelijke parallellen met visitatie in andere sectoren, maar heeft een aantal kenmerken die het visitatiestelsel van woningcorporaties uniek maakt.

Visitatie in andere sectoren

Visitatie vindt in tal van sectoren plaats: in het primair onderwijs, hoger onderwijs, bij de politie, de rechtspraak, in ziekenhuizen, bij gemeenten, provincies én woningcorporaties. Elk visitatiestelsel kent zijn eigen specifieke kenmerken en accenten. Maar steeds gaat het om (maatschappelijk) verantwoorden, met als uitdaging om het leerpotentieel ten volle te benutten (Schillemans, 2009).

Enkele kenmerken maken het visitatiestelsel van woningcorporaties bijzonder, zoals:

- *de combinatie van de functies verantwoorden en leren*
- *beoordeling van maatschappelijke prestaties staat centraal*
- *de grote rol die belanghebbenden spelen in de beoordeling*
- *de onafhankelijkheid van de commissie die de visitatie uitvoert (geen peers)*
- *de openbare integrale publicatie van het visitatierapport*
- *de mogelijkheid die aan corporaties geboden wordt om te kiezen uit meerdere geaccrediteerde visiterende bureaus*
- *de breed-maatschappelijke bestuurlijke inbedding van het stelsel, gedragen door (vertegenwoordigende) huurders, gemeenten, corporaties, toezichthouders en ministerie*

Wie meer wil weten over visitaties in andere sectoren, kan te rade op de volgende websites:

www.nvao.nl (hoger onderwijs), www.niaz.nl (ziekenhuizen) en www.po-raad.nl (primair onderwijs).

Enkele Nederlandstalige bestuurskundige studies over visitaties zijn:

- *Bruijn, H. de, 2008, Managers en professionals. Over management als probleem en als oplossing, Den Haag: Academic Service.*
- *Schillemans, T., 2007, Verantwoording in de schaduw van de macht. Horizontale verantwoording bij zelfstandige uitvoerings organisaties, Den Haag: Lemma (dissertatie).*
- *Schillemans, T., 2009, Visitaties als vorm van publieke verantwoording. In: Bovens, M. en T. Schillemans, Handboek publieke verantwoording, Den Haag: Lemma, pp. 161-180.*
- *Schutgens, J.M.L.R., 2014, Met vreemde ogen kijken. Visiteren van gemeentebesturen in vergelijkend perspectief, Oisterwijk: Wolf (dissertatie).*

Visitatieperspectieven

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties richt zich primair op de maatschappelijke prestaties van corporaties op vijf prestatievelden*:

- het huisvesten van de primaire doelgroep
- het huisvesten van bijzondere doelgroepen
- de kwaliteit van woningen en woningbeheer
- het (des-)investeren in vastgoed
- de kwaliteit van wijken en buurten

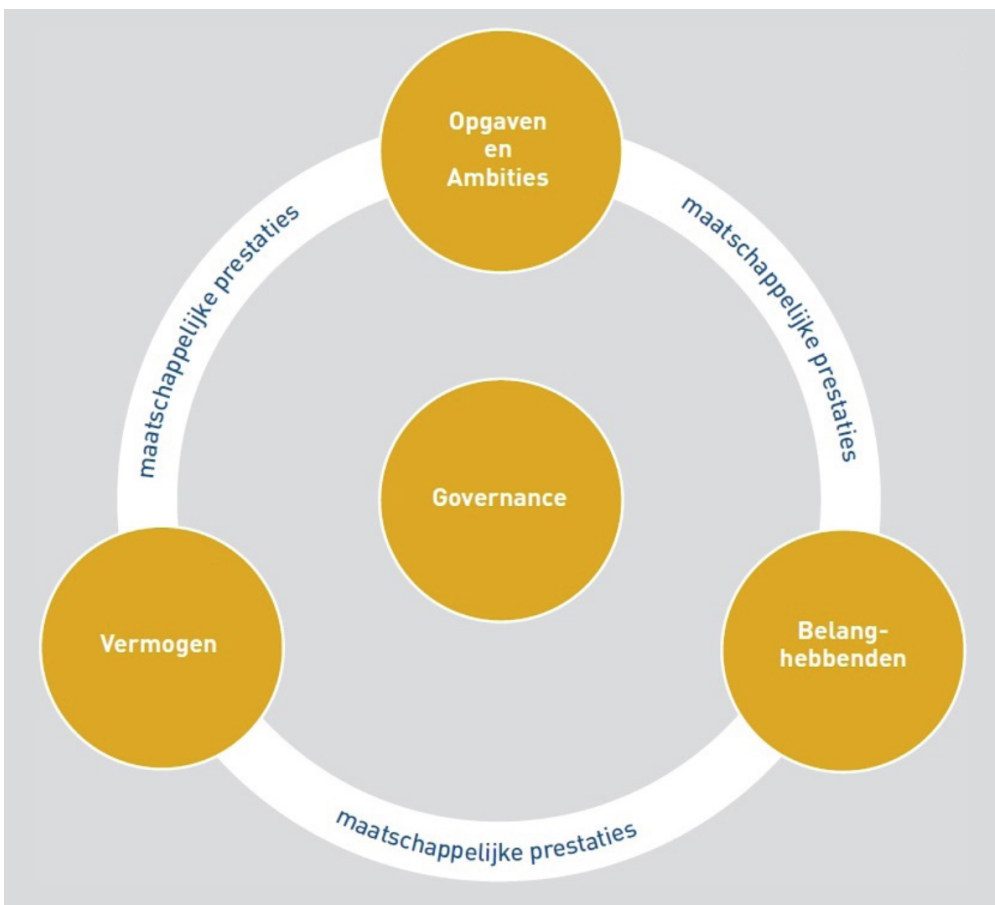
Deze maatschappelijke prestaties worden elk beoordeeld vanuit vier perspectieven, waardoor een evenwichtige beoordeling mogelijk wordt:

- **Presteren naar Opgaven en Ambitie:** Hoe verhouden de in de afgelopen vier jaar geleverde prestaties zich tot de opgaven in het werkgebied? Deze prestaties worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie, zoals vastgelegd in prestatieafspraken met of in beleidsdocumenten van de (lokale) overheid, huurdersorganisaties en diverse maatschappelijke organisaties en verbanden. Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in het licht van de opgaven en de aard van de corporatie.
- **Presteren volgens Belanghebbenden:** hoe beoordelen de belanghebbenden (huurders, gemeente, zorginstellingen, etc.) de prestaties, hun relatie en communicatie met de corporatie en hun invloed op het beleid? Daarbij kunnen belanghebbenden aangeven wat de corporatie nog kan of moet verbeteren.
- **Presteren naar vermogen:** hoe verhouden de prestaties zich tot de financiële mogelijkheden van de corporatie en geschiedt de financiële inzet op basis van een onderbouwde visie, zonder haar voortbestaan op het spel te zetten? Hiertoe wordt, mede op basis van beoordelingen van sectorinstituten en accountant, een oordeel gevormd over de financiële continuïteit, doelmatigheid en de vermogensinzet.

- Governance: is er sprake van adequate besturing, toezicht en externe verankering?

**Deze prestatievelden zijn overgenomen in de corporatiebenchmark (CBC). Daarmee is een nuttige aansluiting gerealiseerd, waarbij beide instrumenten elk hun eigen karakter en toegevoegde waarde hebben. De benchmark maakt (vooral kwantitatief) onderlinge vergelijking van corporaties mogelijk, visitatie (vooral kwalitatief) inzicht in lokale prestaties en afwijkingen en de maatschappelijke waardering daarvan.*

Deze beoordeling wordt gebundeld in een rapportage; het visitatierapport.



Figuur: Visitatieperspectieven

Opbouw visitatierapport

Ieder rapport kent dezelfde opbouw:

Deel 1

Recensie

Scorekaart

Samenvatting

Korte terugblik

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen van de vier perspectieven: Presteren naar Opgaven en ambities, Presteren volgens Belanghebbenden, Presteren naar Vermogen en Governance

Deel 3

Onafhankelijkheidsverklaringen

CV's visitatoren

Bronnenlijst

Geïnterviewde personen

Position paper

Gedetailleerd overzicht van de prestaties

De beoordeling van de governance is van bijzondere belang voor commissarissen. Daarom wordt dit perspectief hieronder nader toegelicht.

Governance

Bij het visitatieperspectief Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- De besturing: beoordeeld wordt de wijze van strategievorming en prestatiesturing. Daarbij wordt beoordeeld of de corporatie:
 - een goed in organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces kent;
 - checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt;
 - actief bijstuurt indien afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd.

- Het interne toezicht: de kwaliteit van het intern toezicht wordt beoordeeld aan de hand van:
 - de VTW-criteria voor het functioneren van de Raad van Commissarissen
https://www.vtw.nl/data/media/files/Publicatie_Criteria_intern_toezicht_2012.pdf;
 - de wijze waarop de corporatie het toetsingskader hanteert;
 - de wijze waarop de Governancecode wordt nageleefd.

Hierbij is vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de RvC het toezicht invult bepalend voor de beoordeling. Aan de orde komen de mate en wijze van zelfreflectie van de RvC, de vervulling van de

verschillende rollen en de samenstelling van de RvC.

- De externe legitimatie en externe verantwoording: beoordeeld wordt de wijze waarop de corporatie haar belanghebbendenmanagement inricht en uitvoert, zoals het betrekken van belanghebbenden bij de vorming en uitvoering van beleid en de communicatie hierover.

Bij de beoordeling van de governance van de corporatie vormt de Governancecode Woningcorporaties een belangrijk richtsnoer. Daarin staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. De code geeft richting aan de wijze waarop bestuur en RvC functioneren en de wijze waarop zij verantwoording afleggen over hun resultaten. Daarbij gaat het vooral om de essentie van de principes en bepalingen uit de code, om good governance. Een belangrijke notie daarvan is dat het vooral gaat om de verantwoordelijkheid van bestuur en commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu en als collectief. Good governance zit 'tussen de oren', zo laat de praktijk ook zien.

Meer informatie:

Hulpinstrument Governancecode

Naleving Governancecode

Governancescores in visitaties

De Delthe: visitatie legt de vinger op verbeterpunten in onze governance

De recente visitatie van Woningstichting De Delthe is voor ons als RvT van belang geweest. In 2015 was het besef gegroeid dat de Governance meer van de RvT en van het (vrijwilligers)bestuur vraagt dan tot dan toe gebruikelijk en dat dit om de nodige acties vroeg en vraagt. Discussies hierover waren gestart. De visitatie, die vooral terugblijkt, legde daarbij de vinger scherp op de te verbeteren punten. De onvoldoende voor governance was voor ons dan ook geen verrassing. De verbeter suggesties worden door ons, vanuit onze eigen verantwoordelijkheid, op waarde geschat en opgepakt. De visitatieresultaten dienen deels als de basis. Het moment van de visitatie, in een periode waarbij in onze organisatie een omslag van denken over governance gaande was, is een toevalstreffer maar had veel toegevoegde waarde. Uit de RvT hebben twee leden een open gesprek met de visitatiecommissie gevoerd. In dit gesprek is naast de formele terugblik ook aandacht besteed aan het vooruitkijken. Onze conclusie is dan ook dat een visitatie vooral waardevol is als je er open in durft te gaan en je kwetsbare punten durft te bespreken waarbij er ook aandacht is voor de toekomst.

Overigens, en dat is zeker belangrijk om te horen, bevestigde de visitatie dat we ons 'volkshuishuisvestelijk hart' op de goede plek hebben en dat we veel zaken impliciet goed doen.

Annita Imminga, vicevoorzitter RvT De Delthe

Hulpinstrument Governancecode

Aedes, VTW en SVWN ontwikkelden samen het 'Hulpinstrument Governancecode' (https://www.vtw.nl/data/media/files/Hulpinstrument_GCW_wijziging_nov_2016.xlsx). Met dit hulpinstrument kunnen corporaties monitoren in welke mate zij de Governancecode naleven en zien waar ze hun beleid of praktijk moeten of willen bijstellen. Daarbij biedt het overzicht een basis voor gesprekken over governance in en tussen directie en RvC. Daarnaast kan dit hulpinstrument input bieden voor de visitatie, zowel voor het beoordelen van de toepassing van de Governancecode, als in de gesprekken van de visitatoren over Governance.

Klik hier

(https://www.vtw.nl/data/media/files/Governancecode_woningcorporaties_2015_versie_juli_2017.pdf) voor de complete tekst van de Governancecode Woningcorporaties 2015.

Naleving Governancecode

Met ingang van 1 januari 2016 zal de vernieuwde code daadwerkelijk gehandhaafd worden. Bestuur en RvC verantwoorden zich in het jaarverslag over de wijze waarop de principes van de Governancecode in het afgelopen boekjaar zijn toegepast. Iedere belanghebbende kan de corporatie daarop aanspreken en bij niet of onjuist toepassen van de code een klacht indienen bij de Commissie GovernanceCode Woningcorporaties.* Corporaties die in een specifieke situatie twijfelen over de toepasbaarheid van 'leg uit' bepalingen van de Governancecode kunnen zich eveneens wenden tot deze commissie.

De Commissie GovernanceCode Woningcorporaties kan uitspraken doen over het naleven van de Governancecode door woningcorporaties die lid zijn van Aedes en door woningcorporaties waarvan de toezichthouder(s) lid is (zijn) van de VTW. De commissie brengt verslag uit van haar bevindingen aan het bestuur van Aedes en van VTW. Als de commissie van oordeel is dat de Governancecode wordt overtreden dan kunnen de woningcorporaties en de individuele toezichthouders die lid zijn van Aedes en/of de VTW, op grond van de lidmaatschapsverhoudingen door het bestuur van Aedes en van VTW ter verantwoording worden geroepen over de naleving van de Governancecode. Indien de niet-naleving van de Governancecode daartoe aanleiding geeft, kunnen het bestuur van Aedes en van VTW ook sanctiemaatregelen treffen richting de (eigen) leden. De sancties variëren van publicatie ('naming and shaming') tot het ontnemen van het lidmaatschap.

Aedes en de VTW monitoren de naleving van vier specifieke bepalingen van de Governancecode, te weten:

- *De verplichting tot visitatie.*
- *De verplichting tot publicatie van de honorering van bestuurders en toezichthouders.*
- *De zittingstermijn van commissarissen.*
- *Het voldoen aan de eisen (behaalde punten) van de Permanente Educatie.*

Als corporaties, na te zijn aangesproken op overtreding van deze bepalingen, geen verbetering laten zien, kunnen sancties volgen zoals hierboven genoemd. De volledige Governancecode woningcorporaties 2015

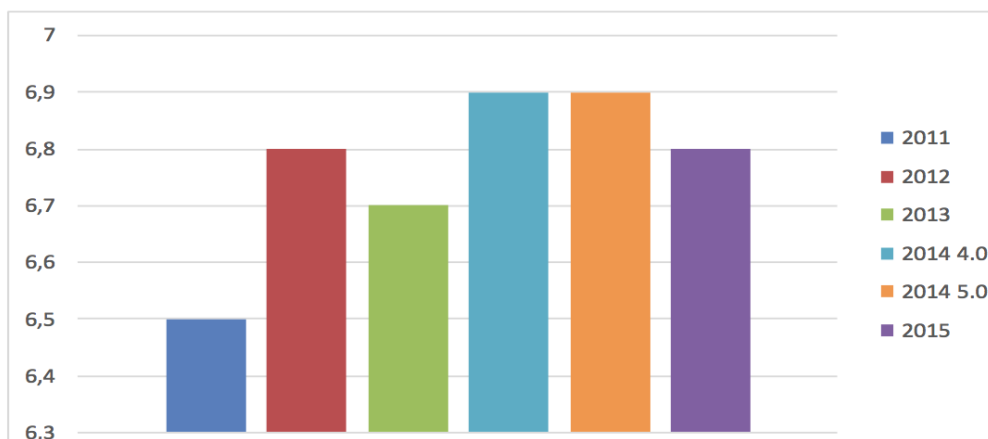
(https://www.vtw.nl/data/media/files/Governancecode_woningcorporaties_2015_versie_juli_2017.pdf) biedt alle informatie.

Governancescores in visitaties

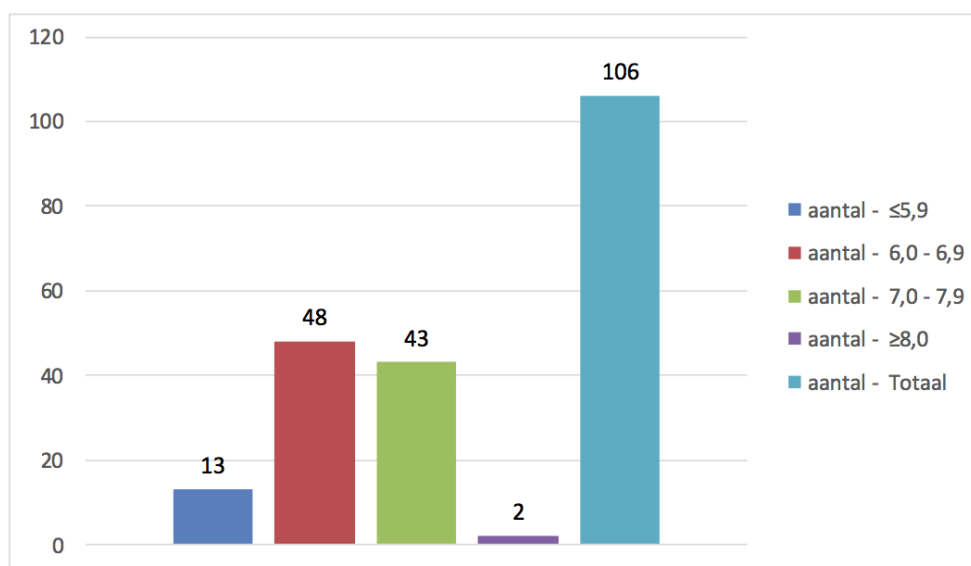
Hoe het gesteld is met de governance van woningcorporaties blijkt uit gegevens van SVWN. Vanaf 2011 zijn 349 visitaties uitgevoerd (peildatum eind 2105) waarvan de (kwantitatieve) beoordelingen zijn geanalyseerd.

Corporaties zijn over op het onderdeel Governance gemiddeld beter gaan presteren. Daarbij moet worden bedacht dat de visitaties die in 2011 zijn uitgevoerd terugblikken tot 2006/2007. Er is een opgaande lijn zichtbaar tot en met de visitaties van 2014. In 2015 zet die lijn niet door. Dat kan deels worden verklaard door de overgang, halverwege 2014, van methodiek 4.0 naar 5.0. In methodiek 5.0 wordt een iets striktere beoordeling van Governance gehanteerd, vanwege de hogere eisen die politiek en maatschappij, maar ook de sector zelf, aan de governance van corporaties zijn gaan stellen. Als we de scores voor corporaties die in 2011 voor het eerst en op basis van methodiek 4.0 zijn gevisiteerd, vergelijken met de scores uit de tweede visitatie in 2015 (op basis van methodiek 5.0), ligt de totaalscore in 2015 gemiddeld 0,4-punt hoger, ondanks de strengere normering.

**De algemene ledenvergadering van de VTW heeft in het voorjaar van 2016 ingestemd met de omvorming van de Commissie AedesCode tot de Commissie GovernanceCode Woningcorporaties. Na besluitvorming door het Aedes-ledencongres in het najaar van 2016 zal de Commissie GovernanceCode Woningcorporaties per 1 januari 2017 van start gaan.*



Figuur1: Gemiddelde score governance in visitaties, 2011-2015



Figuur 2: Spreiding scores Governance, 2015 (aantal corporaties met score)

Uit de analyse blijkt dat veel corporaties (25) de openbare verantwoording uitstekend (8,0 of hoger) op orde hebben; datzelfde geldt voor externe legitimatie (18). Slechts een klein aantal (2 resp. 4) corporaties scoorde op deze onderdelen een onvoldoende (lager dan 6,0). De besturingscyclus (plan, check, act) is bij 11 corporaties voorbeeldig (8,0 of hoger), maar bij 15 corporaties nog onvoldoende.

Minder hoge scores zijn te vinden bij intern toezicht (3), al zijn er opvallend genoeg wel veel corporaties die het op de afzonderlijke bestanddelen van het interne toezicht goed doen (score 8,0 of hoger): naleving van de Governancecode (9), een adequaat toetsingkader (17) en het functioneren van de RvC (14). Bij 15 corporaties die in 2015 zijn gevisiteerd was het interne toezicht nog onder de maat (lager dan 6,0). Daarbinnen blijkt vooral de naleving van de Governancecode voor verbetering vatbaar; maar liefst 18 corporaties scoorden hierop voor de gevisiteerde periode een onvoldoende. Bij

8 corporaties was het toetsingskader niet op orde, bij 14 corporaties werd het functioneren van de RvC als onvoldoende beoordeeld.

Zie verder de nieuwsartikelen op de VTW-website over Governancescores visitaties 2014 (methode 4.0 en 5.0) (<https://www.vtw.nl/nieuws/governance-scores-visitaties-2014-methode-40-en-50>) Corporaties scoren beter op Governance in 2013 (<https://www.vtw.nl/nieuws/corporaties-scoren-beter-op-governance-in-2013>) en Overzicht visitatiescores corporaties Governance: gemiddeld 6,5 (<https://www.vtw.nl/nieuws/overzicht-visitatiescores-corporaties-governance-gemiddeld-65>).

1.2.2 Uitvoering visitatie

Visitaties worden uitgevoerd door een visitatiecommissie. Zij worden samengesteld door een van de visiterende bureaus die door SVWN zijn geaccrediteerd om visitaties te mogen uitvoeren. Om voor accreditatie in aanmerking te komen, moeten bureaus voldoen aan de criteria van onafhankelijkheid en kwaliteit. Iedere vier jaar of zo vaak als nodig is onderzoekt een Accreditatiecommissie of een bureau aan de criteria voldoet. Bureaus zijn zelf verantwoordelijk voor (het onderhouden van) de kwaliteit van hun visitatoren. SVWN organiseert daarnaast tweemaal per jaar een masterclass voor visitatoren.

Visiterende bureaus

De keuzemogelijkheid die corporaties hebben ten aanzien van het visiterende bureau vormt een belangrijk kenmerk van het visitatiestelsel.

Deze geaccrediteerde visiterende bureaus (<http://www.visitaties.nl/visiterede-bureaus>) zijn gehouden aan dezelfde visitatiemethodiek, maar kunnen op aspecten van elkaar verschillen. Dit biedt de mogelijkheid een bureau te kiezen dat het beste bij de situatie en/of de ambitie van de corporatie past. Relevante keuzeaspecten voor corporaties zijn onder meer:

- het profiel en de specifieke expertise van het bureau, bijvoorbeeld op governance, volkshuisvesting of financiën.*
- De werkwijze van het bureau, zoals de wijze waarop belanghouders in de visitatie worden betrokken.*
- De wijze waarop het bureau visitatoren rekruteert en visitatiecommissies formeert. Dit is mogelijk vanuit de eigen organisatie en/of uit een externe pool van visitatoren.*
- De kosten van de visitatie. De ervaring leert dat de kosten van een visitatietraject sterk kunnen variëren en afhankelijk zijn van omvang en werkgebied van de corporatie. Ook de werkwijze van*

de visiterende bureaus en de zelfwerkzaamheid van een corporatie vormen belangrijke factoren.

Werkwijze visitatiecommissies

De visitatiecommissies werken op basis van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties. Voor alle onderdelen van de methodiek geldt dat de corporatie haar presteren en functioneren voor de visitatiecommissie aantoonbaar, beredeneerd, moet kunnen verantwoorden. Dit geschiedt op basis van gesprekken en aan de hand van (management- en beleids)documenten, verslagen van vergaderingen van bestuur en RvC en van bijeenkomsten met belanghebbenden, relevante omgevingsrapporten en/of de verwerking daarvan in eigen documenten.

Van belang is dat de visitatiecommissie veel aandacht geeft aan “het verhaal achter de cijfers en feiten”. Welke – onderbouwde – visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige mogelijkheden in relatie tot haar maatschappelijke prestaties, welke keuzes worden daarin gemaakt en verantwoord? En hoe zorgt de corporatie dat de gemaakte keuzes, plannen en afspraken ook worden gerealiseerd en gemonitord. Met andere woorden, voldoet de corporatie niet alleen op papier aan de criteria maar handelt ze daar ook in de praktijk naar? En wordt, omgekeerd, de praktijk (en de daar gemaakte keuzes) ook verantwoord en vastgelegd? Daarbij moet het voor de lezer van het visitatierapport helder zijn hoe de visitatiecommissie tot haar oordeelsvorming is gekomen.

Van belang is verder dat de visitatiecommissie bij de start, gedurende en aan het einde van het visitatieproces reflectie organiseert. Dit gebeurt door de bestuurder bij de start van de visitatie een ‘position paper’ te laten schrijven. Deze wordt gedurende het visitatieproces getoetst in de gesprekken en aan de hand van de verstrekte informatie. Reflectie wordt ook bevorderd door het opstellen van een recensie waarin de visitatiecommissie haar integrale oordeel over de maatschappelijke prestaties en verwachtingen voor de toekomst uitspreekt. Daarbij legt de visitatiecommissie het accent op de sterke punten en de verbeterpunten van de corporatie. Tot slot speelt de bestuurlijke reactie van bestuur en RvC van de corporatie een rol in de reflectie.

Een belangrijk punt binnen de visitatie is het informeren en betrekken van belanghebbenden in het visitatieproces, van voorbereiding tot en met nazorg. Het is immers een *maatschappelijke* visitatie.

Lekstede wonen: heel tevreden over de visitatie

Wij zijn zijn heel tevreden over de visitatie. De wijze waarop de visitatiecommissie zich in de enorme stapel documentatie heeft verdiept verdient alle lof. Maar ook over de wijze waarop zij de interviews heeft gehouden, zowel met de belanghebbenden als met ons als RvC: een open gedachtewisseling waarbij het over de inhoud ging en met de noodzakelijke kritische benadering van hun kant. Dat heeft geresulteerd in een aantal kanttekeningen in ons functioneren die voor ons als bijzonder waardevol zijn ervaren en die ook geleid hebben tot een aantal actiepunten die door ons als Raad op hun

realisatie in de afdelingen alsook bij onszelf nauwlettend zullen worden gevolgd.

Waar wij blij mee zijn is dat er t.o.v de vorige visitatie een grote vooruitgang is geboekt maar dat zal niet betekenen dat we op onze lauweren zullen gaan rusten. De "bewonderpunten" zullen we koesteren en met de "verwonderpunten" gaan we aan de slag.

Henk van der Bruggen, voorzitter RvC Lekstede wonen Vianen.

Woningstichting Servatius: een goede voorbereiding is het halve werk

In 2015 is Woningstichting Servatius voor de tweede maal gevisiteerd. Als voorbereiding op deze visitatie hebben we een 'quickstart visitatie' bij Servatius uitgevoerd. De quickstart is bedoeld om corporaties voor te bereiden op de visitatie. Enerzijds door met elkaar stil te staan bij het instrument en de methodiek, maar met name om een goed beeld te krijgen waar de corporatie op dit moment staat en wat de visitatie in het verlengde hiervan moet opleveren. Resultaat was een beknopt plan van aanpak om in voorbereiding naar de visitatie 2015 de puntjes op de 'i' te zetten. Hierdoor was Servatius in staat om sterk voor de dag te komen bij de visitatie. Aandachtpunten waren m.n. actualisatie van het ondernemingsplan aan wet- en regelgeving, nieuw beleid en initiatieven in de regio; en het opstellen van een toezichtsvisie i.c.m. een toetsingskader. De resultaten van de quickstart zijn ook met de Raad van Toezicht (RvT) van Servatius besproken.

In 2015 is de visitatie bij Servatius uitgevoerd. De voorzitter van de RvT heeft een actieve rol gespeeld bij de selectie van het visiterend bureau. In nauw overleg met de directeur-bestuurder is opdracht verleend. Tevens hebben twee afgevaardigden van de RvT (voorzitter + lid) deelgenomen aan de startbijeenkomst, de bespreking van het conceptrapport en een stakeholdersbijeenkomst, waarbij Servatius haar stakeholders geïnformeerd heeft over de resultaten van de visitatie. Daarnaast is, als onderdeel van het visitatietraject, een gesprek met de voltallige RvT gevoerd. De resultaten van de visitatie worden door de directeur-bestuurder meegenomen bij het opstellen van een nieuw ondernemingsplan.

De stakeholdersbijeenkomst (presentatie resultaten) en persoonlijke benadering van het bureau hebben de visitatie 'kleur' gegeven. De resultaten van de visitatie zijn voor de RvT herkenbaar en doorgaans een bevestiging van zaken die al op ons netvlies stonden. Zo kwam bijvoorbeeld uit de visitatie naar voren dat van de interne toezichthouder een terugtrekkende beweging wordt gevraagd aangaande operationele en tactische processen. De RvT is van mening dit past bij de volgende levensfase van Servatius en is deze weg reeds ingeslagen.

In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de taken en rollen van de RvC in het visitatieproces.

1.2.3 Visitatieproces in zeven stappen

Het visitatieproces kent de volgende zeven stappen:

1. Voorbereiding door de corporatie

De corporatie bereidt zich voor op de visitatie door:

- Kennis te nemen van de methodiek van visitatie.
- Het verzamelen van informatie over de door SVWN geaccrediteerde bureaus die visitaties mogen uitvoeren.
- Door huurders en andere stakeholders te informeren over het voornemen tot visitatie, opdat deze zich ook kunnen voorbereiden.

2. Offerte en selectie visiterend bureau

De corporatie vraagt offerte aan bij een of meer geaccrediteerde bureaus, waarna ze een keuze maakt. Het bureau meldt de visitatie bij SVWN.

3. Uitvoering visitatie

De corporatie stuurt alle noodzakelijke informatie toe aan de visitatiecommissie en stelt een 'position paper' op. Daarin geeft de bestuurder aan waar de corporatie voor staat (visie), of hij/zij tevreden is over de prestaties en wat er in de toekomst beter zou kunnen. Tijdens de visitatie spreekt de visitatiecommissie met de directie en de RvC van de corporatie, en met externe belanghebbenden. Dat zijn in de eerste plaats de huurdersorganisatie(s) en de gemeente(n).

4. Rapportage

Na het onderzoek stelt de commissie haar visitatierapport op, dat ze bespreekt met de corporatie. Zowel de bestuurder als de RvC krijgt daarbij de gelegenheid te reageren. SVWN beoordeelt (steekproefgewijs) conceptrapporten. Het rapport moet binnen zes weken gereed en vastgesteld zijn door het bureau.

5. Reactie corporatie

Het bestuur en de RvC geven hun zienswijze op het visitatierapport.

6. Publicatie

Binnen zes weken nadat het rapport definitief is vastgesteld dient de corporatie het rapport met de zienswijze te publiceren op haar website én op te sturen naar de Autoriteit woningcorporaties. Ook SVWN publiceert dan het visitatierapport en de bestuurlijke/zienswijze RvC reactie op haar site.

7. Bespreking met belanghebbenden

Na publicatie moet de corporatie het rapport met (in elk geval) huurders en gemeente(n) bespreken. Dit kan leiden tot actiepunten en afspraken om zaken te verbeteren.

1.2.4 Visitatieproces in schema

In de wettelijke regelgeving (art. 53a Woningwet) is twee keer een termijn van zes weken in het visitatieproces opgenomen:

- Voor de rapportage aan de corporatie (binnen zes weken na het onderzoek, inclusief goedkeuring door SVWN).
- Voor publicatie van het rapport en de bestuurlijke reactie/zienswijze RvC op de website van de corporatie en van SVWN (binnen zes weken nadat de corporatie het definitieve rapport van het visiterend bureau heeft ontvangen, inclusief verzending van het rapport naar minister en naar alle geraadpleegde belanghebbenden).

1^e termijn van zes weken



2^e termijn van zes weken



Visitatieproces in schema

1.3 Instrument in ontwikkeling

Visitatie van woningcorporaties kent anno 2016 een geschiedenis van bijna twee decennia. In 1998, werd door een nog jong Aedes een adviescommissie 'Visitatie Maatschappelijk Rendement Woningcorporaties' ingesteld om de contouren van een visitatiestelsel voor corporaties te onderzoeken.

Kernbegrippen in het advies van de commissie waren: zelfevaluatie, spiegeling en operationalisering van maatschappelijk rendement. Relevante visitatiecriteria, aldus de commissie, betroffen legitimiteit, effectiviteit en efficiency. Het advies mondde uit in een pilotproject waarin een praktische methodiek van visitatie werd ontwikkeld. In 2002 werd Raeflex opgericht, als uitvoerder en beheerder van het visitatiestelsel. Visitaties zijn dan nog niet verplicht.

Het geringe aantal visitaties in de eerste jaren, het als vrijblijvend ervaren karakter van visitatie en de profilering van visitatie als instrument van en door de branche met een methodiek die vooral inging op de kwaliteit van de beleids- en bedrijfsvoering, zorgden voor een betrekkelijk marginale positie van visitatie. Een advies van een Aedescommissie en een parallel initiatief van een aantal corporaties en landelijke instituten leidden in 2007 tot een andere methodiek en een nieuwe bestuurlijke inbedding van visitatie. Kernbegrippen van dit nieuwe visitatiestelsel zijn: onafhankelijk, extern en gezaghebbend. Visitatie wordt minder vrijblijvend – opgenomen in de Governancecode Woningcorporaties – en richt zich meer op de beoordeling van maatschappelijke prestaties. Ook de verantwoordingsfunctie van visitatie krijgt meer nadruk, naast de functie leren en verbeteren.

In 2009 is de onafhankelijke Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht, gedragen door het ministerie van WWI (nu BZK), Aedes Vereniging van Woningcorporaties, Vereniging De Nederlandse Woonbond, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Het beheer van het visitatiestelsel is bij SVWN neergelegd, de uitvoering van visitaties gebeurt door visitatiebureaus die daartoe door de SVWN geaccrediteerd zijn. Een College van Deskundigen adviseert SVWN over de methodiek en de toepassing ervan.

In de loop der jaren is de methodiek regelmatig aangepast aan ontwikkelingen en nieuwe vereisten. In de vigerende methodiek is een nieuwe balans gevonden tussen de leer- en verbeterfunctie enerzijds en de verantwoordingsfunctie anderzijds. In het motto 'leren door verantwoorden' komt deze balans tot uiting. Al met al is in de afgelopen jaren is een rijke visitatiepraktijk en een robuust visitatiestelsel gegroeid. Dat blijkt ook uit de groeiende waardering voor visitatie, bij woningcorporaties en bij hun belanghebbenden. Maar in een veranderende wereld blijven er uitdagingen voor visitatie.

Meer informatie: Analyse visitaties t.b.v. Staat van de Volkshuisvesting

Uitdagingen voor visitatie

Om de betekenis van visitatie te borgen en versterken kent SVWN vier taakvelden:

- 1. Methodiek: borging en ontwikkeling van de methodiek van visitatie;*
- 2. Kwaliteit visitatoren en visiterende bureaus: borging en bevordering van de kwaliteit van visitatoren;*
- 3. Gebruik lokaal: bevordering van het gebruik van visitatie op lokaal niveau door individuele corporaties en hun belanghebbenden;*
- 4. Onderzoek: bevordering van het gebruik van informatie uit visitaties op geaggregeerd niveau, als bijdrage aan de informatievoorziening over de kwaliteit van de volkshuisvesting.*

Voor de komende jaren voorziet SVWN de volgende uitdagingen:

- Blijven werken aan een actuele methodiek die zowel robuust is in de kern als flexibel in de toepassing (maatwerk).*
- Versterken van de 'factor mens' in visitatie, onder meer door toepassing van principes van 'good (professional) judgement' op het functioneren van visitatiecommissies en visitatoren.*
- Stimulering van lokaal gebruik door de bekendheid en betrokkenheid van en opbrengst voor belanghebbenden bij visitatie te vergroten.*
- Nog beter ontsluiten en benutten van verworven inzichten uit visitatie, lokaal en landelijk.*

Analyse visitaties t.b.v. Staat van de Volkshuisvesting

Visitatierapporten, die in eerste instantie zijn bedoeld voor individueel/lokaal gebruik, zijn onlangs voor het eerst ook benut voor het inkleuren van het beeld van de sector. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebruikt bij het opstellen van de Staat van de Volkshuisvesting. Daaruit blijkt dat de corporatiesector de komende tijd nog wat te doen heeft: meer oog voor betaalbaarheid en kwaliteit van woningen, en werk maken van de relatie met huurders.

Woningcorporaties functioneren de laatste jaren steeds beter, zo blijkt uit de visitatierapporten. Doorgaans zijn de geleverde prestaties in lijn met de lokale opgave. Huurders, gemeente(n) en andere belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden met het presteren van de corporatie. Opvallend is echter dat huurders minder positief zijn dan gemeente en andere belanghebbenden. Zij maken zich zorgen over betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen en over de kwaliteit ervan.

Het interne beleidsproces bij corporaties is de afgelopen jaren verbeterd. Het bestuur en het interne toezicht, evenals de onderbouwing van de inzet van het vermogen zijn sterker geworden. Maar vooral waar het gaat om het betrekken van belanghouders en de relatie en communicatie met die belanghouders kan het beter, vooral bij grotere corporaties of corporaties met woningen in meerdere gemeenten. En dat loont ook, want belanghebbenden die tevreden zijn over de relatie en communicatie, zijn ook meer tevreden met de geleverde prestaties. Meer is te lezen in het Rigo-rapport

'Corporaties in beeld, analyse visitaties woningcorporaties'

[http://www.visitaties.nl/data/media/files/Rigo_Eindrapport_Corporaties_in_beeld - analyse visitaties.pdf](http://www.visitaties.nl/data/media/files/Rigo_Eindrapport_Corporaties_in_beeld_-_analyse_visitaties.pdf)).

Woonbron: de spiegel voorgehouden krijgen

"... Tot slot merken we op dat de aandacht van een onafhankelijke visitatie voor ons een goed instrument is om de spiegel voor gehouden te krijgen. Wij danken de commissie voor de wijze waarop zij dat hebben gedaan, met een beperkte administratieve last voor de organisatie, en met de prikkelende wijze waarop gesprekken gevoerd zijn en zaken blootgelegd werden. Vanuit de transparantie die ons eigen is, publiceren we dit visitatierapport met gepaste trots op onze website voor onze belanghebbenden."

Mr. J. van der Vlist, voorzitter RvC Woonbron, Rotterdam (uit: bestuurlijke reactie Woonbron)

HOOFDSTUK 2.

VISITATIE EN DE COMMISSARIS

De Raad van Commissarissen kan op tal van manieren betrokken zijn bij visitatie. Dit hoofdstuk gaat in op:

- De meervoudige betrokkenheid van de RvC bij visitatie en de implicaties daarvan.
- De opbrengsten van visitatie voor de commissaris en zijn Raad in het dagelijks werk.
- De rol van Raad en commissaris in het visitatieproces.

2.1 Meervoudig betrokken

De RvC is betrokken bij de visitatie als opdrachtgever, gesprekspartner, vertegenwoordiger van de corporatie en als bewaker van de uitkomsten van de visitatie. Deze meervoudige betrokkenheid van de RvC heeft implicaties voor de vereiste kennis of actie van zijn leden.

1. Opdrachtverlener van visitatie

Als 'goed opdrachtgever' heeft u graag kennis en inzicht van:

- De specifieke (potentiële) betekenis van visitatie voor uw eigen corporatie.
- Het proces van visitatie, inclusief de wijze waarop belanghebbenden en de RvC zelf door de visitatiecommissie betrokken worden.
- Profielen en werkwijze van visiterende bureaus ten behoeve van selectie.

2. Gesprekspartner van de commissie

De RvC is gesprekspartner van de visitatiecommissie. Dit vereist kennis en inzicht van:

- De werkwijze van de visitatiecommissie.
- Het integrale volkshuisvestelijk en maatschappelijk functioneren en presteren van de corporatie, inclusief de interne en externe governance.
- Het eigen functioneren als RvC binnen de governance van de corporatie, als object van visitatie.

3. Vertegenwoordiger van de corporatie

Met visitatie en de beoordeling van de maatschappelijke prestaties en governance in het bijzonder organiseert de RvC ook haar eigen aanspreekbaarheid voor de samenleving

(belanghebbenden). Dit komt in het bijzonder naar voren bij:

- De formulering van opdracht en (bijzondere) oriëntatie van de visitatie.
- De opstelling van de bestuurlijke reactie/zienswijze RvC het visitatierapport.
- Communicatie en dialoog met belanghebbenden over de uitkomsten en implicaties.

4. Bewaker van opvolging van visitatieuitkomsten

De Raad heeft de verantwoordelijkheid er op toe te zien dat de corporatie (het bestuur) de uitkomsten van de visitatie ter hand neemt. Dat geldt ook voor de Raad zelf ten aanzien van de uitkomsten over het eigen functioneren. Bewaking impliceert:

- Vertaling van de uitkomsten in (verbeter)acties.
- Het uitvoeren van regelmatige voortgangsbewaking.

Talis: in dialoog met de omgeving

Talis heeft het visitatieproces onlangs afgerond. We hebben het visitatieproces zoveel mogelijk te eigen bate benut. Door te kiezen voor een visitatiebureau dat naast het verplichte deel van het visitatieproces ook de mogelijkheid bood om in dialoog te gaan met zowel omgeving als met eigen medewerkers. Het heeft mooie gesprekken opgeleverd met aangrijpingspunten voor verbetering. Voor de Raad van Toezicht bood het proces verdiept inzicht in hoe externe relaties, inclusief het bewonersplatform, tegen de corporatie aankijken en hoe zij de samenwerking ervaren. Maar ook bieden de resultaten inzicht in de ontwikkeling van het eigen functioneren van de Raad. En natuurlijk is het prettig en misschien ook wel makkelijker als je er dan best aardig uitkomt.

Elly van der Bijl, voorzitter RvT Talis Nijmegen

2.2 Opbrengsten in het dagelijks werk

Visitatie biedt u en uw Raad een extra handvat voor toezicht op het bestuur, een toets op de governance van de corporatie – inclusief het eigen functioneren van de Raad -, een bijzondere aanleiding voor het onderhouden van de relatie met belanghebbenden én een ideale gelegenheid voor een ‘goed, openhartig en spiegelend gesprek’ met een commissie van wijze mensen.

Opbrengsten van visitatie voor de RvC

In algemene zin kan visitatie veel opleveren voor de Raad en zijn leden:

- Feedback over uw functioneren: De RvC krijgt feedback met aandachts- en verbeterpunten voor het eigen functioneren.

- Maatschappelijke verankering: Visitatie geeft de RvC zicht op verwachtingen en oordelen van belanghouders en biedt tevens gelegenheid voor dialoog met belanghouders.
- Houvast en focus voor intern toezicht: Visitatie levert informatie op over het integrale maatschappelijk presteren en functioneren van – het bestuur van – de corporatie, met belangrijke aandachtspunten voor governance en intern toezicht in de komende periode.

Aanknopingspunten in governance en intern toezicht

Naast deze algemene opbrengsten levert visitatie u als commissaris tal van aanknopingspunten op voor het goed functioneren als intern toezichthouder. Op de diverse momenten in de governancecyclus van de corporatie en de Raad komen deze naar voren.

1. Samenstelling en ontwikkeling RvC

Bij de samenstelling van de RvC, inclusief de werving en selectie van nieuwe commissarissen, kan visitatie van betekenis zijn:

- Een visitatie(rapport) kan input bieden voor de wettelijk verplichte fit- & propertest.
- Een visitatie(rapport) biedt bouwstenen voor de opleidingsagenda van de Raad.
- Een potentiële commissaris kan zich aan de hand van een visitatierapport prima oriënteren op (de governance van) een corporatie.

2. Toezichtsvisie

Visitatie, in het bijzonder de beoordeling van de governance van de corporatie en daaraan eventueel verbonden leer- en verbeterpunten, kan waardevolle input leveren bij het opstellen van een (actuele) toezichtsvisie van de Raad.

3. Toekomstagenda RvC en intern toezicht

Visitatie, in het bijzonder de aanbevelingen vanuit de visitatie en de daaraan verbonden leer- en verbeterpunten, biedt een belangrijke bron bij het opstellen van de agenda voor intern toezicht voor de komende vier jaren.

4. Toetsingskader strategisch beleid corporatie

De beoordeling van maatschappelijke prestaties vanuit verschillende perspectieven en de aanbevelingen in het visitatierapport vormen belangrijke aanknopingspunten voor de maatschappelijke positionering van de corporatie, de formulering van het ondernemingsbeleid (ondernemings- en jaarplan) en de toetsing daarvan door de Raad.

5. Zelfevaluatie RvC

De (verslagen van de) zelfevaluaties van de Raad vormen een belangrijke bron voor beoordeling van het functioneren van de Raad en van de governance als geheel. Andersom levert een visitatie – in het bijzonder het gesprek met de visitatiecommissie – bouwstenen op voor een (zelf)evaluatie van de Raad.

6. Maatschappelijke verantwoording en dialoog met belanghebbenden

Behalve voor de corporatie als geheel, biedt visitatie ook de RvC zelf gelegenheid tot het afleggen van verantwoording aan en een goed gesprek met belanghebbenden. Visitatie levert een bijdrage aan de aanspreekbaarheid van de Raad en kan leiden tot gesprekken met belanghebbenden, een controller en met vertegenwoordigers van instituten van extern toezicht die anders mogelijk niet zouden hebben plaatsgevonden. En deze gesprekken kunnen informatie opleveren die anders mogelijk niet was verkregen.

7. Reflectie in het reguliere functioneren

In de dagelijkse praktijk van een RvC is niet altijd voldoende tijd voor reflectie. Visitatie biedt daartoe bij uitstek gelegenheid, bij de voorbereiding (positionering), gedurende de visitatie (het gesprek met de visitatiecommissie) en achteraf (bij de ontvangst van het rapport en het opstellen van de bestuurlijke reactie, bij het opstellen van een leer- en verbeterplan en in de dialoog met belanghebbenden).

AlleeWonen: leren van visitatie

Als voorzitter van de RvC van AlleeWonen ben ik betrokken geweest bij twee visitaties. In beide gevallen ben ik als voorzitter betrokken geweest bij de selectie van het bureau dat de visitatie zou uitvoeren. Op een voorselectie door de bestuurder heb ik, samen met de bestuurder en met secretariële ondersteuning, met drie bureaus het gesprek gevoerd. Kennis, ervaring en de persoonlijke 'klik' blijken in zo'n geval belangrijk. Alle bureaus die op dit moment visitaties doen zijn competent, de wijze van acteren is onderling verschillend maar niet veel. Het is het team van visitatoren die de juiste inhoudelijke en persoonlijke combinatie met de corporatie laten ontstaan.

In het traject van de visitatie is steeds een belangrijk onderdeel dat van de governance geweest. Met individuele leden is gesproken maar ook met de RvC als geheel. De resultaten van de visitatie zijn door ons als RvC serieus genomen. Overigens niet alleen door ons maar ook zeker door de bestuurder en directieteam. Het visitatierapport wordt besproken in de vergadering van de RvC en aanbevelingen die zijn geformuleerd worden overgenomen dan wel als opdracht die te vertalen in acties, aan de bestuurder meegegeven. Bekeken wordt op welke wijze het visitatierapport aanleiding geeft op enigerlei wijze onze directe prestaties te verbeteren dan wel de strategie aan te passen.

Naar mijn mening kan een visitatie alleen lonend zijn wanneer je bereid bent iets met de uitkomsten te doen. 'Kennis nemen van' is niet genoeg. Het levert input voor de bestuurder, directieteam, OR, medewerkers en RvC. In alle gevallen is er bij AlleeWonen die bereidheid, daar hoeft niet om gevraagd, die is er. Voor de RvC betekent het ook dat het rapport onderdeel uitmaakt van onze evaluatie. Punten van kritiek trekken we ons aan en waar mogelijk wordt een verbeteringslag gemaakt dan wel een leertraject ingezet. Een visitatietraject kost veel tijd en inzet van de organisatie, bestuur, medewerkers en RvC. Ik ben van mening dat die inzet van tijd, meerwaarde oplevert voor alle deelnemers in het

proces. Als organisatie moet je bereid zijn te leren van de positieve en negatieve kritiekpunten. Dat is goed voor de organisatie, ons woningbezit en goed voor onze huurders!

Pauline Bouvy-Koene, voorzitter RvC AlleeWonen

2.3 De commissaris in het visitatieproces

In het visitatieproces zijn verschillende taken en rollen weggelegd voor u als commissaris. Hieronder wordt het visitatieproces aan de hand van zeven stappen in het visitatieproces uitgewerkt, met suggesties voor uw betrokkenheid.

1. Voorbereiding door de RvC

Daar waar de corporatie zich als geheel voorbereidt op de visitatie, kan (ook) de RvC:

- Kennis nemen van de methodiek van visitatie en de daarvoor benodigde informatie (Handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitatie).
- Eventueel gebruikmaken van visitatierapporten van reeds gevisiteerde corporaties. Ze staan openbaar op de website van SVWN (www.visitaties.nl).
- Terugkijken op hetgeen is gebeurd met de uitkomsten van de vorige visitatie. De visitatiecommissie zal dit ook doen.
- Op basis van een inhoudelijke oriëntatie de verwachtingen ten aanzien van de visitatie binnen de RvC en met de bestuurder goed doorspreken. Bespreekt u daarbij hoe belanghebbenden van de corporatie te informeren en betrekken. Besteed ook aandacht aan wanneer de visitatie plaatsvindt en houd daarbij rekening met andere activiteiten van de corporatie, zoals het opstellen van een ondernemingsplan.
- Vooraf afspreken hoe de verantwoordelijkheden van bestuurder en RvC gedurende het visitatietraject vorm krijgen in taken en rollen.

2. Offerte en selectie visiterend bureau

Het verdient aanbeveling om als RvC:

- Samen met de bestuurder te bepalen wat criteria zijn waarop een bureau en zijn plan van aanpak geselecteerd worden. Aandachtspunten zijn o.a. de onafhankelijkheid van het visiterend bureau en de visitatoren ten opzichte van de corporatie – een harde eis waar ook het visiterende bureau op toeziet –, de samenstelling van de visitatiecommissie, de werkwijze en uiteraard praktische zaken als planning en de kosten.
- Een of meer van de geaccrediteerde bureaus uit te nodigen een plan van aanpak en offerte

te presenteren. Bij die presentatie zijn RvC-vertegenwoordigers en de bestuurder aanwezig.

- Samen met de bestuurder het bureau dat de visitatie uitvoert te kiezen. Als de bestuurder en de RvC akkoord gaan met de offerte betekent dit dat de corporatie de gevraagde informatie zal verstrekken, de (financiële) verplichtingen nakomt en instemt met de voorgestelde werkwijze en planning.

3. Uitvoering visitatie

De RvC kan hier betrokken zijn:

- Door erop toe te zien dat de corporatie adequaat wordt gepositioneerd in de position paper en dat de juiste belanghebbenden goed geïnformeerd worden betrokken in de visitatie.
- Door het gesprek met de visitatiecommissie aan te gaan over alle onderdelen van de visitatie, maar in het bijzonder over de interne en externe governance van de corporatie. Zeker zal aandacht worden besteed aan het functioneren van het intern toezicht en de RvC zelf. Het verdient daarom aanbeveling dat de RvC de betreffende visitatieparagraaf (par. 8.4 uit de Handleiding Methodiek) vooraf doorneemt, zodat bekend is waarop de visitatiecommissie let. De Raad kan het gesprek met de visitatiecommissie ook benutten als extra handvat voor toezicht op het bestuur van de corporatie.

4. Rapportage

Hier wordt actie van de RvC aanbevolen:

- Bij de bespreking van het (concept)eindrappport met de visitatiecommissie samen met het bestuur reageren op feitelijke onjuistheden of omissies, maar niet tornen aan het oordeel van de visitatiecommissie.

5. Reactie corporatie

Deze stap vereist actie van de RvC samen met de bestuurder:

- Het bestuur en de RvC bepalen hun standpunt naar aanleiding van het visitatierapport en geven hun zienswijze weer in een bestuurlijke reactie/zienswijze RvC, waarin zij aangeven hoe de corporatie de verbeterpunten ter hand neemt, inclusief eventuele verbeterpunten ten aanzien van het eigen functioneren van de RvC.

6. Publicatie

Hier is geen actie van de RvC aan de orde.

7. Bespreking met belanghebbenden

Deze stap vraagt een grote betrokkenheid van de RvC:

- De RvC kan actief deelnemen aan het gesprek met belanghebbenden over de visitatieuitkomsten, de bestuurlijke reactie en het eigen functioneren. Het is voor de RvC bij uitstek een gelegenheid om te werken aan de eigen maatschappelijke verantwoording en legitimatie.
- De RvC kan afspraken maken met het bestuur over hoe de uitkomsten en de daaruit gedestilleerde verbeter- en/of aandachtspunten van de visitatie op te pakken en de uitvoering te bewaken. Zorg binnen de RvC voor momenten waarop de voortgang van verbeterpunten voor de RvC zelf worden besproken. Rapporteer in het jaarverslag over de uitvoering van de vastgestelde verbeterpunten en het toezicht daarop.

WonenBregburg: meer dan een verplicht nummer

Wij zijn van mening dat visitaties niet zijn gevraagd omdat het een verplichting uit de code of zoals nu de wet betreft, maar omdat door een professionele aanpak een objectief beeld over ons wordt geschetst zoals anderen ons zien en onze prestaties waarderen. Het zelfbeeld is immers niet altijd gelijk aan het beeld dat een ander heeft. Ook de verbeterpunten en de aandacht voor wat goed gaat komen aldus helder naar voren.

Belangrijk onderdeel van het proces is dat het een gezamenlijk traject van RvC en bestuur betreft, bij de selectie, bij de start bijeenkomst en aan het eind van het traject. Daarnaast hebben RvC en bestuur los van elkaar gesprekken met de commissie.

De RvC krijgt aldus een onafhankelijk oordeel over het eigen functioneren en dat van de corporatie en kan toetsen of de informatie waarover de visitatiecommissie kan beschikken strookt met de eigen kennis daarvan. Dit is een zinvolle aanvulling op de informatie die de Raad verkrijgt door de 360 graden beoordeling van het bestuur, de contacten met de ondernemingsRaad, de huurders organisatie en andere stakeholders almede met de externe toezichthouders. Er is volstrekte openheid jegens de visitatiecommissie en toegang tot alle stukken en archieven wordt toegezegd, ik zie niet hoe het anders zou kunnen.

De RvC wil niet op de stoel van het bestuur zitten maar wel door informatie en ophalen van kennis nauw betrokken zijn bij de activiteiten van de corporatie, de wijze waarop en door wie invulling wordt gegeven aan de opgave. Daarbij is goed toegepast extern toezicht ook wenselijk ook al omdat allen in de branche door een aantal collegacorporaties in diskrediet zijn gebracht wat bij een betere structuur van extern en intern toezicht wellicht (voor een belangrijk deel) voorkomen had kunnen worden. De uitkomst van de laatste visitatie was dat ook kennis kon worden genomen van opvattingen en commentaren van stakeholders die ons anders niet of niet rechtsreeks zouden hebben bereikt. Voor de voorzitter van de RvC is hier geen specifieke rol weggelegd, het is een collegiale verantwoordelijkheid van alle leden van de RvC om betrokken te zijn. Het proces is begeleid door een delegatie van de Raad, onder wie de voorzitter. Via het bestuur is de Raad regelmatig geïnformeerd over de voortgang en de Raad heeft bij de visitatiecommissie geverifieerd of de gewenste medewerking

ook daadwerkelijk door de organisatie werd verleend.

De uitkomst van de visitatie zal richting de stakeholders worden gecommuniceerd en op de website worden gepubliceerd. Wij verwachten dat in de komende overleggen met stakeholders hier verder positieve invulling aan zal worden gegeven. Uiteraard is dit de eerste taak en verantwoordelijkheid van het bestuur waar de RvC op zijn beurt op toeziet.

Herman Touw, voorzitter RvC WonenBreborg

2.4 Commissaris en visitorator

Commissaris en visitorator ontmoeten elkaar op verschillende momenten in het visitatieproces. Het is tevens een ontmoeting van verwante professionaliteit. Want, hoewel positie, status en taak van visitorator en commissaris verschillen, de overeenkomsten tussen beide professionals – en hun ‘commissies’ – zijn aanzienlijk. Uw goed commissarisschap en good governance vinden hun gelijken in goed visitorschap en good judgement.

Goed visitorschap

De kwaliteit van visitatie staat of valt met de kwaliteit van de visitoratoren, individueel en collectief. Uiteraard is een krachtige methodiek van groot belang, maar een goede toepassing daarvan vereist vakmanschap en teamwork. Naast deskundigheid in reflecteren en beoordelen en op de verschillende aandachtsgebieden van visitatie, is onafhankelijkheid cruciaal voor ‘goed visitorschap’. Enerzijds feitelijk en formeel, om partijdigheid en de schijn daarvan te voorkomen. Anderzijds gaat het om onafhankelijkheid qua houding en gedrag, met een volstrekte onbevangenheid in oordeelsvorming. Voor een belangrijk deel worden vereisten van kwaliteit en onafhankelijkheid geborgd in de accreditatiecriteria die gelden voor visiterende bureaus, visitatiecommissie en visitoratoren.

Onafhankelijkheid en kwaliteit van visitoratoren en commissie worden voorts geborgd door een goede werving en selectie van visitoratoren door visiterende bureaus, door het hanteren van ethische codes binnen de bureaus en door opleiding en training van visitoratoren door zowel de bureaus als SVWN.

Accreditatiecriteria

Bureaus die een accreditatie willen verkrijgen en behouden dienen aantoonbaar te voldoen aan criteria die vierjaarlijks ‘on site’ formeel worden getoetst. Het gaat om twee hoofdcriteria, te weten onafhankelijkheid en kwaliteit. Beide criteria zijn uitgewerkt naar criteria voor de organisatie (bureau en systeem), de mens (visitorator en visitatiecommissie), het proces (werkwijze visitatie) en het product

(rapportage). Ten aanzien van 'de mens' geldt hierbij het volgende.

Onafhankelijkheid: Het waarnemings- en beoordelingsvermogen mag niet beïnvloed worden door een betrokkenheid of belang van het bureau en/of de visitatoren bij de corporatie. Er moet sprake zijn van objectiviteit en deze mag op geen enkele manier ter discussie zijn. Het visiterend bureau en de visitatoren mogen daarom zakelijk noch persoonlijk belang hebben bij de corporatie en bij de uitkomst van het visitatierapport. Kwaliteit: de visitatie wordt met hoge kwaliteit uitgevoerd op basis van vereiste deskundigheid en ervaring. Deze hoge kwaliteit en onderliggende deskundigheid en ervaring worden geborgd in alle elementen van accreditatie.

Meer informatie over accreditatie vindt u op de website van SVWN (<http://www.visitaties.nl/accreditatie>).

Good judgement

Commissarissen en visitatoren vervullen een belangrijke rol in het toezien op het functioneren van corporatie(bestuur). Beide doen dat, althans in morele zin, namens de maatschappij. De RvC staat het bestuur van de corporatie bovendien bij met advies, iets dat bij de visitatiecommissie om redenen van onafhankelijkheid is beperkt tot het aanreiken van verbeterpunten.

Daar waar commissarissen 'geleid' worden door vereisten van good governance, vormen ontwikkelende principes van good judgement steeds meer een belangrijk richtsnoer voor het vakmanschap van visitatoren en de werkwijze van de commissie. Het is de erkenning van het gegroeide inzicht dat het relatieve belang van de factor 'mens' binnen visitaties aanzienlijk is. Visiteren is geen kwestie van afvinken of tellen en turven, het vraagt om een weloverwogen, wijs oordeel, om 'professional judgement', om 'judgecraft'.

Een lerende en legitimerende visitatie komt tot stand op basis van good judgement, dat wil zeggen:

- in een lerend proces, met kritische reflectie en vruchtbare dialoog;
- door inzet van professionaliteit en vakmanschap van visitatoren;
- op basis van 'harde' feiten en cijfers én van intuïtie en ervaringskennis;
- gebruikmakend van goed gereedschap in methodiek, werkwijze en proces;
- leidend tot een redelijk en rechtvaardig, weloverwogen en wijs, (h)erkenbaar en communiceerbaar oordeel.

Hier ligt ook een belangrijke (potentiële) meerwaarde van visitatie ten opzichte van andere instrumenten. Het vakmanschap van de visitatoren is daarom van groot belang. Zoals de wederzijdse erkenning van respect en senioriteit van visitor en commissaris, een lerende opstelling van commissarissen alsmede de wisselwerking tussen commissie en Raad in open gesprekken essentieel zijn voor een visitatie met maximale opbrengst.

COLOFON

Deze publicatie is geschreven door drs. Paul Doevendans. Paul werkt al 25 jaar in, met en voor woningcorporaties en het maatschappelijk middenveld. Paul is als adviseur verbonden aan onderzoeks- en adviesbureau Atrivé (www.atrive.nl) en betrokken bij tal van initiatieven om de maatschappelijke effectiviteit en legitimiteit van woningcorporaties te versterken. Hij ondersteunt en begeleidt daarin kennis- en beleidsmakers, toezichthouders en belanghouders. Voor de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) was hij medeauteur van de publicatie 'Toezien in legitimiteit'. Voor de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) vervult hij onder meer werkzaamheden als ambtelijk secretaris van het College van Deskundigen.

Aan de publicatie werkten mee:

- Ingrid van der Kraan, beleidsmedewerker VTW (<http://www.vtw.nl>).
- Mechteld van der Vleuten, beleidsadviseur SVWN (<http://visitaties.nl>).
- Hildegard Pelzer, voorzitter College van Deskundigen SVWN, tevens consultant en managing partner Governance Support (<http://www.governancesupport.nl>).
- Commissarissen en visitatoren, te weten Jan van Leeuwen, Christine Oude Veldhuis, Joos Jacobs, Hannah Bovenkerk, Kees Hobo, Gérard van Onna en Rob Out.
- Lies de Klerk, aXis strategie beleid management (<http://www.besluitwijzer.nl>) (eindredactie).

2018 11 16 | 21 31 59 | 8710 | 8713 8731 8772 8779



www.vtw-publicaties.nl/de-commissaris-en-visitatie