



# METHODIEK MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE WONINGCORPORATIES 6.0

*Handleiding*

# METHODIEK MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE WONINGCORPORATIES 6.0

*Handleiding*

---

# INHOUD

---

<b>Voorwoord</b>	
<b>1. De methodiek op hoofdlijnen</b>	<b>6</b>
<b>2. Het visitatieproces</b>	<b>9</b>
<b>3. De visitatiecommissie</b>	<b>12</b>
3.1 Samenstelling	12
3.2 Werkwijze en onderbouwing	12
3.3 Reflectie	13
3.4 Inbreng belanghebbenden	14
<b>4. De recensie</b>	<b>15</b>
<b>5. De scorekaart</b>	<b>16</b>
<b>6. De opbouw van het visitatierapport</b>	<b>17</b>
<b>7. De meetschaal</b>	<b>19</b>
7.1 Rapportcijfers	19
7.2 Referentiekader voor plus- en minpunten	19
<b>8. Beoordelingskader Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>20</b>
8.1 Toelichting op Presteren naar Opgaven	20
8.2 Beoordelingskader Presteren naar Opgaven	23
8.3 Ambities	24
<b>9. Beoordelingskader Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>25</b>
<b>10. Beoordelingskader Presteren naar Vermogen</b>	<b>27</b>
<b>11. Beoordelingskader Governance van maatschappelijk presteren</b>	<b>30</b>
11.1 Strategievorming en sturing op prestaties	30
11.2 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen	33
11.3 Externe legitimatie en verantwoording	35
<b>12. Aangepaste methodiek voor kleine corporaties</b>	<b>37</b>
<b>13. Checklist basisinformatie</b>	<b>39</b>
<b>14. Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>40</b>
<b>15. Adressen en gebruikte afkortingen</b>	<b>41</b>

---

# VOORWOORD

---

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Dat doen ze samen met anderen: huurders, gemeenten, collega-corporaties, zorg- en onderwijsinstellingen, politie, energiebedrijven etc. Visitatie is een belangrijk instrument om die maatschappelijke waarde zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om partijen - corporaties zelf, de Raad van Commissarissen (RvC), huurders, wethouders, raadsleden, het bredere publiek - inzicht te geven in wat een corporatie allemaal heeft gedaan en doet om 'volkshuisvestelijke' opgaven aan te pakken en maatschappelijke resultaten te boeken. Een vorm van maatschappelijke verantwoording, maar uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren.

De Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens per vier jaar te laten visiteren. Visitaties worden gestructureerd uitgevoerd aan de hand van een methodiek, die in handen ligt van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Deze methodiek is sinds 2009 twee keer geactualiseerd, in 2011 (4.0) en 2014 (5.0). De aanleiding om de methodiek per 1 januari 2019 opnieuw te veranderen is gelegen in twee ontwikkelingen. Allereerst is dat de inwerkingtreding van de vernieuwde Woningwet, waardoor veel zaken op het gebied van financiën en governance van corporaties wettelijk zijn vastgelegd en nu ook worden getoetst door de nieuw opgerichte Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Daardoor is overlap ontstaan met de beoordelingskaders van de visitatie. Een tweede belangrijk gegeven is dat veel corporaties inmiddels voor de derde keer worden gevisiteerd en behoefte hebben aan nieuwe uitdagingen en andere accenten in het visitatie-instrument, zoals meer aandacht voor het functioneren van de corporatie in het lokale woonnetwerk.

Met Methodiek 6.0 zet SVWN een belangrijke stap die past in een koers waarin visitatie zich primair richt op maatschappelijke waarde. De vernieuwingen zijn ingegeven door de volgende doelstellingen:

- ontdubbelen van onderwerpen die ook door de Aw en het WSW worden getoetst;
- meer aansluiten bij de maatschappelijke prestaties en het functioneren van de corporatie in de lokale context (relatie met gemeenten en huurders);
- meer inspireren in een goed, kritisch-constructief gesprek met de corporatie over de maatschappelijke prestaties en keuzes in verleden, heden en toekomst;
- verminderen van de hoeveelheid werk door nog meer gebruik te maken van bestaande documenten en (lokale) cycli;
- behoud van zichtbare relatie met methodiek 5.0 waar zinvol en mogelijk, met het oog op vergelijkbaarheid van resultaten.

De belangrijkste veranderingen ten opzichte van versie 5.0 zijn:

- Presteren naar Opgaven (PnO) wordt qua indeling gebaseerd op de prestatieafspraken. De vooraf vastgestelde prestatievelden van de methodiek 5.0 worden losgelaten. Dit vergt veel minder (zoek- en structureer-)werk en inspanningen

van commissie en corporatie. De onderwerpen van de prestatieafspraken en de lokale terminologie zijn leidend. Dat vergroot ook de herkenbaarheid van de resultaten bij zowel corporatie als huurders en gemeenten.

- De kwaliteit van de prestatieafspraken wordt apart besproken. De commissie geeft een beschouwing (aan de hand van een aantal criteria) van de kwaliteit en zo mogelijk het proces van de prestatieafspraken. Zo ontstaat meer inzicht en kleuring in wat lokaal is afgesproken en hoe compleet, creatief, stimulerend of juist weinigzeggend de afspraken zijn.
- De meetschaal voor PnO wordt dezelfde als die voor de overige perspectieven, waardoor de beoordelingslijn duidelijker wordt voor alle betrokkenen (corporaties en visitatoren).
- Bij Presteren volgens Belanghebbenden komen ook de lokale thema's aan bod, in voor de belanghebbenden lokaal herkenbare bewoordingen. De commissie krijgt (nog meer) ruimte om het lokale gesprek te verdiepen.
- Presteren naar Vermogen wordt beperkt tot vermogensinzet: de commissie spitst het gesprek toe op de keuzes in relatie tot de maatschappelijke opgaven, te bereiken maatschappelijke effecten en prestaties.
- Bij Governance zijn alle door de Aw getoetste onderwerpen geschrappt en is het accent verlegd naar de besturing resp. governance van het maatschappelijk presteren. Wat betreft het intern toezicht wordt de aandacht uitsluitend gericht op de maatschappelijke rol van de RvC, die ook in het denken over goed toezicht binnen de sector meer aandacht heeft gekregen.

De nieuwe methodiek is in overleg met betrokkenen ontwikkeld, waarbij ook lessen zijn getrokken uit de recente visitatie-experimenten bij corporaties. De methodiek is vastgesteld na advies van het College van Deskundigen en goedgekeurd door de Raad van Toezicht van SVWN.

Methodiek 6.0 is geen eindstation. In 2019 zullen we het gedachtengoed van 'public value' verder doordenken op consequenties voor het visitatiestelsel. We willen met visitaties nog meer zicht krijgen op de leefwereld van bewoners, op lokale samenwerkingsverbanden en hoe de corporatie daarin werkt aan maatschappelijke waarde. We willen de leerfunctie versterken en ook verkennen hoe visitatie kan bijdragen aan het leren door corporatie, huurders en gemeente sámen.

De ervaringen die worden opgedaan met methodiek 6.0 zullen daarbij belangrijk zijn. De nieuwe methodiek doet een sterker beroep op het professionele oordeelsvermogen van de visitatiecommissie om lokale situaties en prestaties op waarde te schatten. Daarmee wordt visitatie niet gemakkelijker, maar naar verwachting wel meer betekenisvol. We horen graag uw ervaringen en zullen de uitwisseling blijven faciliteren.

dr. Jos Koffijberg  
Directeur-bestuurder SVWN

drs. Hildegard Pelzer  
Voorzitter College van  
Deskundigen

---

# 1. DE METHODIEK OP HOOFDLIJNEN

---

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties maakt het mogelijk om op een gestructureerde manier een transparant oordeel te vellen over de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt plaats door de feitelijke prestaties vanuit verschillende perspectieven, afzonderlijk en in onderlinge samenhang, te beschouwen.

Methodiek 6.0 bestaat uit vier perspectieven van waaruit de maatschappelijke prestaties – in de lokale context – worden beoordeeld namelijk:

- Presteren naar Opgaven & Ambities,
- Presteren volgens Belanghebbenden,
- Presteren naar Vermogen,
- Governance van maatschappelijk presteren.

Het accent in methodiek 6.0 ligt op de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de lokale context: doet de corporatie de goede dingen gezien de lokale volkshuisvestelijke/maatschappelijke situatie? Dat betekent dat bij alle beoordelingsperspectieven meer gekeken wordt naar welke maatschappelijke prestaties de corporatie heeft afgesproken en geleverd, de keuzes die daarin zijn gemaakt en verantwoord, hoe belanghebbenden daarbij betrokken zijn, hoe daarop gestuurd is door bestuur en RvC en wat de corporatie hiervan kan leren voor de toekomst. Er wordt qua onderwerpen en taal zoveel mogelijk aangesloten bij wat lokaal leeft en gebruikt wordt. De commissie hanteert het raamwerk van de methodiek en zorgt voor verdieping in de gesprekken met alle betrokkenen.

Alle beoordelingen worden samengevat in een scorekaart en de commissie reflecteert in een recensie op de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de lokale context in het verleden en de (verbeter-)mogelijkheden voor de toekomst.

## **Presteren naar Opgaven en Ambities**

### **Presteren naar Opgaven**

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

De opgaven zijn in ieder geval relevant als ze door de bestuurder als zodanig zijn benoemd in het position paper en/of voortkomen uit de regionale/landelijke afspraken en/of genoemd staan bij de rijksprioriteiten.

De prestaties worden geordend naar de prestatievelden of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn verwoord en eventueel aangevuld met die uit het ondernemingsplan.

### **Ambities**

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven. De beoordeling vindt plaats op basis van beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghebbenden.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

Uitgangspunt is de beoordeling van de prestaties van de corporatie door haar belanghebbenden.

Belanghebbenden (huurders, gemeenten) en overige belanghebbenden zoals o.a. zorgorganisaties) geven rapportcijfers (met daarbij een toelichting) voor de mate waarin zij tevreden zijn over de:

- Maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- Relatie en de wijze van communicatie met de corporatie,
- Mate van invloed op het beleid.

Daarnaast geven huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken (in woorden, niet in cijfers). De commissie vraagt tot slot alle belanghebbenden op welke punten de corporatie kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen (lijst met verbeterpunten).

De commissie vat alle beoordelingen (dus rapportcijfers én toelichtingen) samen in het visitatierapport.

Bij de beoordeling van de prestaties wordt de indeling en terminologie van de prestatieafspraken gehanteerd, net als bij PnO, zodat deze voor de belanghebbenden herkenbaar zijn.

### **Presteren naar Vermogen**

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële

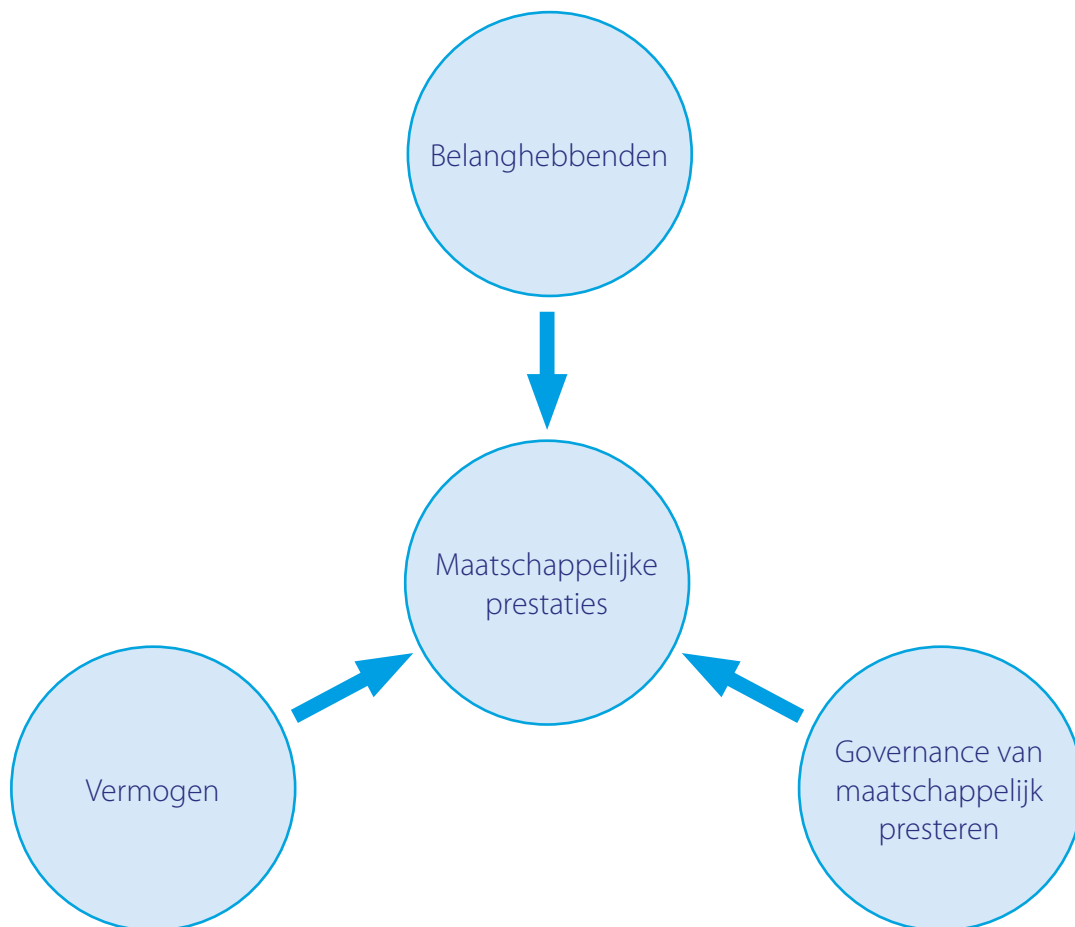
mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie beoordeelt niet de financiële continuïteit of doelmatigheid, maar kijkt naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar vermogen maatschappelijk benut, mede in relatie tot de externe opgaven en lokale context.

### **Governance van maatschappelijk presteren**

Bij Governance ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. Daarnaast is er sprake van ontubbeling: de punten die de Aw sinds 2015 toetst (zoals samenstelling RvC, zelfevaluatie) en de toets op de Governancecode worden niet meer door de visitatiecommissie beoordeeld.

De commissie vormt zich een oordeel over:

- De strategievorming en prestatiebesturing van de maatschappelijke prestaties,
- De maatschappelijke rol van de RvC,
- De externe legitimatie en verantwoording.





---

## 2. HET VISITATIEPROCES

---

De corporatie en de visitatiecommissie zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een juiste uitvoering van het visitatieproces. Dit betekent dat het proces moet worden uitgevoerd volgens de hieronder beschreven zeven stappen. In het volgende hoofdstuk beschrijven we wat dit betekent voor de samenstelling, rol en werkwijze van de visitatiecommissie.

Het visitatieproces bestaat uit de volgende zeven stappen:

### 1. Voorbereiding door corporatie door:

- Kennis te nemen van de methodiek van visitatie en de daarvoor benodigde informatie, zoals is weergegeven in deze Handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitatie.
- Informatie te verzamelen over de door SVWN geaccrediteerde bureaus die visitaties mogen uitvoeren (zie: [www.visitaties.nl](http://www.visitaties.nl)).
- De gemeente, de huurdersorganisaties en andere belanghebbenden te informeren over het voornemen tot visitatie, zodat deze zich ook kunnen voorbereiden. SVWN organiseert in dat kader voorlichtingsbijeenkomsten voor betrokken organisaties, desgewenst op verzoek van de corporatie.

### 2. Offerte en selectie visiterend bureau

De corporatie houdt doorgaans met één of meer geaccrediteerde bureaus een intakegesprek en vraagt een of meerdere offerte(s). Aandachtspunten kunnen daarbij zijn de vereiste onafhankelijkheid van het visiterend bureau en de visitatoren ten opzichte van de corporatie, de samenstelling van de visitatiecommissie, de werkwijze, de planning en kosten. Nadat de corporatie een bureau heeft geselecteerd voor de uitvoering van de visitatie, meldt het bureau de startdatum van de visitatie bij SVWN.

### 3. Opstellen position paper

De directeur-bestuurder stelt bij de start van de visitatie een position paper op waarin hij/zij in maximaal 3 pagina's aangeeft:

- Waar de corporatie voor staat (missie/visie),
- Wat de corporatie wil bereiken (doelen),
- Waar de corporatie nu staat,
- Welke maatschappelijke prestaties (velden, thema's) niet zijn opgenomen in de prestatieafspraken, maar wel relevant zijn voor het maatschappelijk presteren van de corporatie en die de directeur-bestuurder wel door commissie en belanghebbenden beoordeeld wil zien,
- Zijn/haar reflectie op:
  - het maatschappelijke functioneren van de corporatie (wat kan beter, waar ben ik tevreden over?)
  - het functioneren van de lokale driehoek (proces en inhoud prestatieafspraken).

#### 4. Uitvoering visitatie

De visitatiecommissie zal de corporatie bij de start van de visitatie vragen om:

- De benodigde documenten. Zie hoofdstuk 13: Checklist basisinformatie.
- Het position paper. De visitatiecommissie gebruikt dit bij de beoordeling van de documenten en in de gesprekken.
- Een lijst met relevante belanghebbenden waarmee de visitatiecommissie gesprekken zal voeren.

De visitatiecommissie draagt zorg voor een goede uitvoering van het deel van de visitatie waar ze voor verantwoordelijk is. De visitatiecommissie voorziet tevens, in overleg met de corporatie, de belanghebbenden van relevante informatie ter voorbereiding op de gesprekken, waaronder een kort overzicht van de maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaren.

#### 5. Rapportage

De visitatiecommissie stelt het visitatierapport op waarin alle beoordelingen duidelijk en goed leesbaar zijn verwoord en gemotiveerd conform de methodiek en maakt dit rapport compleet met haar recensie, scorekaart en samenvatting. Het visitatierapport wordt besproken met (in ieder geval) de bestuurder en Raad van Commissarissen.

Daarna stuurt het visiterend bureau het rapport op naar SVWN, die steekproefsgewijs toetst op het correct toepassen van de methodiek en de transparantie van de beoordeling. Het resultaat van deze toetsing wordt in een beoordelingsbrief aan het visiterend bureau gestuurd.

SVWN ontvangt van het visiterend bureau het definitieve visitatierapport waarin de opmerkingen uit de beoordelingsbrief waar mogelijk zijn verwerkt. Daarnaast verwoordt het bureau in een separate brief op welke manier is omgegaan met de opmerkingen uit de beoordelingsbrief. Het bureau stuurt vervolgens het definitieve rapport naar de corporatie.

#### 6. Reactie corporatie

Het bestuur en de Raad van Commissarissen formuleren binnen 6 weken na afronding van het rapport (datum voorblad) een inhoudelijke reactie op de bevindingen van de visitatiecommissie. Uit deze zogenoemde bestuurlijke reactie (of zienswijze volgens de Woningwet) dient in ieder geval te blijken op welke wijze de corporatie omgaat met de verbeterpunten uit de recensie.

#### 7. Publicatie

De corporatie publiceert het definitieve visitatierapport samen met de bestuurlijke reactie/zienswijze op haar website en verstuurt deze naar de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Pas met de publicatie van beide documenten en de betaling van de visitatiebijdragen heeft de corporatie aan haar visitatieverplichting voldaan en zal de SVWN het definitieve visitatierapport publiceren op haar website.

### **8. Bespreking met belanghebbenden**

De corporatie bespreekt het visitatierapport en de reactie van het bestuur en de Raad van Commissarissen met de belanghebbenden, in elk geval de huurdersorganisatie en de gemeente.

---

## 3. DE VISITATIECOMMISSIE

---

### 3.1 Samenstelling

Een visitatiecommissie bestaat uit minimaal 3 leden, onder wie een voorzitter en een secretaris. Bij corporaties kleiner dan 1.000 vhe's kan gewerkt worden met 2 commissie-leden. Het is van belang dat de visitatiecommissie op een zodanige wijze wordt samengesteld dat tijdens de visitatie een zinvolle discussie tussen *peers* kan ontstaan. Zinvol in termen van gelijkwaardig, voldoende diepgaand met ruimte voor verantwoorden én leren.

De onafhankelijkheid van de leden van de visitatiecommissie is daarbij een noodzakelijke voorwaarde evenals het elkaar (binnen de commissie) aanspreken op onbevangen oordelen. De commissieleden hebben geen persoonlijke noch zakelijke band (gehad) met de te visiteren corporatie in de afgelopen vier jaar en voeren in de twee jaar na afloop van de visitatie geen opdracht uit voor de betreffende corporatie. Hiertoe dient elk commissielid een onafhankelijkheidsverklaring te tekenen, conform de meest recente accreditatiecriteria. Deze getekende verklaring maakt onderdeel uit van het visitatiedossier bij het bureau en wordt (zonder handtekeningen) gepubliceerd in het visitatierapport.

Bij de samenstelling van de visitatiecommissie dienen, conform de SVWN accreditatiecriteria, de volgende deskundigheden (blijkend uit relevante ervaring en/of opleiding) vertegenwoordigd te zijn:

- Visitatie- of auditdeskundigheid,
- Volkshuisvestelijke deskundigheid,
- Deskundigheid op het gebied van financiën,
- Deskundigheid op het gebied van governance.

Daarnaast dienen alle leden van een visitatiecommissie te beschikken over de algemene, voor alle visitatoren vereiste competenties, zoals geformuleerd in de *SVWN Leidraad voor samenstelling en competenties voor visitatoren* (zie [www.visitaties.nl](http://www.visitaties.nl) voor de meest actuele versie). Aan de voorzitter en de secretaris worden daarnaast nog aanvullende eisen gesteld.

### 3.2 Werkwijze en onderbouwing

De visitatiecommissie werkt op basis van de meest recente Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, zoals is vastgesteld door SVWN en gepubliceerd op haar website. Het beoordelingskader van de methodiek geeft daarbij richting, maar mag niet leiden tot afvinken: belangrijk is en blijft het *professional judgement* van de visitatoren, met aandacht voor verantwoorden én leren én inspireren.

In het beoordelingskader zijn meetpunten en ijkpunten geformuleerd op basis waarvan de visitatiecommissie de maatschappelijke prestaties, de vermogensinzet en de governance van de corporatie beoordeelt.

Aan de hand van het referentiekader voor plus-en minpunten kan de visitatiecommissie vervolgens komen tot een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Het referentiekader is daarbij een hulpmiddel en sluit niet uit dat een visitatiecommissie gemotiveerd andere overwegingen kan hanteren voor een hogere of lagere waardering.

Voor alle onderdelen geldt dat de corporatie de visitatiecommissie aantoonbaar beredeneerd moet kunnen verantwoorden dat ze voldoet aan de meet/ijkpunten. Dit geschiedt op basis van gesprekken en (management/beleids-) documenten, ondernemingsplan en jaarverslagen etc.

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 maatschappelijke prestaties? Welke keuzes worden – mede in relatie tot de lokale context – 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 ook in de praktijk daarnaar? En worden, omgekeerd, de praktijk en de daar gemaakte keuzes ook verantwoord en vastgelegd?

In de rapportage geeft de visitatiecommissie niet alleen cijfers, maar ook een tekstuele toelichting op grond waarvan zij tot deze beoordelingen is gekomen.

### 3.3 Reflectie

De visitatiecommissie dient bij de start, gedurende en aan het einde van het visitatieproces reflectie te organiseren om zo het leren van de corporatie te stimuleren. Dit doet de visitatiecommissie door:

- De bestuurder te vragen voorafgaand aan of bij de start van de visitatie een position paper te schrijven. Daarin geeft de bestuurder in maximaal 3 pagina's aan wat de missie en doelen zijn van de corporatie, waar ze nu staat, welke prestaties niet zijn opgenomen in de prestatieafspraken (maar toch relevant voor de beoordeling van het maatschappelijk functioneren), en waar de bestuurder (nog niet) tevreden over is. Dit mede in het lokale kader van de prestatieafspraken.
- Dit position paper te betrekken bij de beoordeling van de maatschappelijke prestaties en gedurende het visitatieproces in de gesprekken en aan de hand van de verstrekte informatie te toetsen.
- Bij Presteren naar Opgaven een reflectie te geven op het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken.
- In de recensie een beschouwing op te nemen of de corporatie staat waar ze denkt of zou willen staan, hoe de visitatiecommissie de toekomst van de corporatie ziet en welke verbeterpunten daar bij horen.
- Als visitatiecommissie voldoende tijd te nemen voor een gezamenlijke reflectie op het maatschappelijk presteren van de corporatie voordat de recensie wordt geschreven. In de recensie heeft de commissie de gelegenheid om, vanuit een helicopterview, haar integrale oordeel over de maatschappelijke prestaties en verwachtingen voor de toekomst uit te spreken en om de sterke punten en verbeterpunten eruit te lichten.

### 3.4 Inbreng belanghebbenden

De visitatiecommissie dient – in overleg met de corporatie – de belanghebbenden op een passende en uitnodigende wijze in staat te stellen hun mening te geven over de maatschappelijke prestaties van de corporatie.

De belanghebbenden geven hun oordeel in rapportcijfers (van 1-10) met een toelichting en geven daarnaast verbeterpunten voor de corporatie. De huurders en gemeente(n) kunnen eveneens toelichten hoe zij het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken hebben ervaren. De visitatiecommissie neemt deze beoordelingen, ervaringen en toelichtingen op in het visitatierapport.

Belanghebbenden moeten zich vooraf op de hoogte kunnen stellen van de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Het is een taak van de visitatiecommissie om daar, in overleg met de corporatie, zorg voor te dragen. De informatie bestaat minimaal uit een *fact sheet* met een kort/transparant overzicht van de door de corporatie in de afgelopen vier jaar geleverde maatschappelijke prestaties, gebaseerd op de indeling zoals bij Presteren naar Opgaven gekozen.

De visitatiecommissie gaat in principe op de volgende wijze met de verschillende belanghebbenden in gesprek:

- De gemeente (tenminste de verantwoordelijke wethouder) wordt afzonderlijk in een face-to-face gesprek naar haar mening gevraagd.
- Huurders(organisaties) worden in een afzonderlijk face-to-face gesprek (dus niet samen met andere belanghebbenden) gevraagd hun rapportcijfers en verbeterpunten aan te geven. Er dient met een substantiële vertegenwoordiging van de huurders gesproken te worden.
- Overige belanghebbenden worden bij voorkeur in een groepsgesprek gehoord (individueel mag ook). In bijzondere gevallen kan worden volstaan met een schriftelijke of telefonische beoordeling aan de hand van een gestandaardiseerde lijst met vragen.

In overleg met de corporatie kan de commissie ook voor een andere opzet van de verdiepende gesprekken met alle belanghebbenden tegelijkertijd kiezen. Wel moet de commissie daarbij zorg dragen dat er – in ieder geval voor de huurders – een passende setting wordt gecreëerd waarin een ieder tot zijn recht kan komen.

De resultaten van deze gesprekken in de vorm van beoordelingstabellen, toelichtingen en verbeterpunten worden door de visitatiecommissie verwerkt in het visitatierapport in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden.

Voor corporaties kleiner dan 1.000 vhe geldt dat de beoordeling door belanghebbenden kan worden beperkt tot een kleinere kring van belanghebbenden, namelijk de wethouder en de huurdersorganisatie.

---

## 4. DE RECENSIE

---

De recensie heeft een belangrijke functie in het visitatierapport. De recensie is het middel waarmee de visitatiecommissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie tot heden en voor de toekomst.

De recensie bevat de reflectie van de commissie op deze corporatie:

- Heeft ze geleerd van het verleden, waaronder de laatste visitatie?
- Voor welke specifieke maatschappelijke en volkshuisvestelijke uitdagingen stond en staat deze corporatie in het lokale netwerk?
- Doet ze de goede dingen en doet ze die dingen goed, waarbij ook de sterke punten en het verbeterpotentieel expliciet genoemd worden.
- Hoe staat het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit van de corporatie, missie en ambities (zoals bijv. ook genoemd in het position paper) en de lokale context van de corporatie?
- Wat betekent dat voor de toekomst van deze corporatie mede in de lokale context? (voortuitblik)
- De visitatiecommissie verwerkt c.q. reflecteert op het position paper van de corporatie in haar recensie. Het position paper zelf wordt in de bijlage opgenomen.

De recensie bevat de overall reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Essentieel is dat de visitatiecommissie met enige afstand c.q. vanuit een helikopterview de corporatie en haar maatschappelijk presteren vanuit alle perspectieven in samenhang beschouwt en van daaruit haar beoordeling en visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel van de corporatie als maatschappelijke organisatie helder verwoordt.

Belangrijk is dat de recensie zodanig wordt geschreven dat deze:

- Goed leesbaar is voor alle doelgroepen,
- De corporatie uitdaagt iets met de resultaten van de visitatie te doen,
- De belanghebbenden inspireert om het rapport te lezen.

In het kader van openbare verantwoording en leren door verantwoorden is het belangrijk dat voor alle belanghebbenden inzichtelijk is welke boodschap de visitatiecommissie de corporatie meegeeft. In de recensie worden de verbeterpunten opgenomen. Daarbij gaat het nadrukkelijk om *wat* er verbetering zou behoeven en niet om aanbevelingen *hoe* dit kan worden verbeterd.

De recensie heeft uitdrukkelijk niet het karakter van een samenvatting, maar is bedoeld om enerzijds kleur te geven aan de cijfermatige beoordelingen en anderzijds de boodschap van de commissie aan de corporatie helder en inspirerend te verwoorden.

## 5. DE SCOREKAART

Op de scorekaart worden alle scores in één overzicht samengevoegd. Deze vormt, samen met de recensie, een vast onderdeel van deel 1 van de rapportage.

Alle beoordelingen worden gegeven conform de meetschaal in hele cijfers. Het gemiddelde cijfer over de prestatievelden of meetpunten wordt aangegeven met maximaal 1 cijfer achter de komma. De eindcijfers voor elk van de vier perspectieven mogen worden afgerond met maximaal 1 cijfer achter de komma. De eindcijfers worden NIET gemiddeld tot een totaalcijfer. Dit om recht te doen aan de verscheidenheid van de vier perspectieven.

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal				Gem. cijfer.	Weging	Eindcijfer per perspectief
Presteren naar Opgaven en Ambities	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Etc.			
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken						75%	
Ambities in relatie tot de opgaven						25%	
Presteren volgens belanghebbenden	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Etc.			
Prestaties						50%	
Relatie en communicatie						25%	
Invloed op beleid						25%	
Presteren naar Vermogen							
Vermogensinzet						100%	
Governance van maatschappelijk presteren							
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					33%	
	Prestatiesturing						
Maatschappelijke rol RvC						33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie					33%	
	Openbare verantwoording						



---

## 6. DE OPBOUW VAN HET VISITATIERAPPORT

---

Het rapport bestaat uit maximaal 50 pagina's (exclusief bijlagen) en bestaat uit drie delen.

### **Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort**

- a. Recensie
- b. Scorekaart
- c. Samenvatting: korte feitelijke samenvatting van de beoordelingen. De samenvatting kan worden verlevendigd met grafische weergaven van de resultaten.
- d. Korte schets van de corporatie: werkgebied, aantal vhe, globale governancestructuur.
- e. Korte terugblik op het vorige visitatierapport en een reflectie op hoe de corporatie zich sindsdien heeft ontwikkeld en wat ze heeft gedaan met de verbeterpunten. Deze terugblik kan ook onderdeel zijn van recensie en/of samenvatting maar moet wel zeer kort en duidelijk als zodanig herkenbaar zijn.

### **Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief**

1. Presteren naar Opgaven en Ambities:
  - Beschrijving van de prestatieafspraken.
  - Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.
  - Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken.
  - Ambities: beknopte beschrijving van de ambities en een beoordeling daarvan door de visitatiecommissie in relatie tot de opgaven.
2. Presteren volgens Belanghebbenden:
  - Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden.
  - De beoordeling door de belanghebbenden van de mate waarin men tevreden is over:
    - De prestaties van de corporatie,
    - De relatie en communicatie met de corporatie,
    - De invloed op het beleid.
  - De door de belanghebbenden aangedragen verbeterpunten voor de corporatie.
  - De meningen van belanghebbenden over kwaliteit en proces van de prestatieafspraken.
3. Presteren naar Vermogen:
  - De beoordeling van de vermogensinzet van de corporatie.
4. Governance van maatschappelijk presteren
  - De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing.
  - De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC.
  - De beoordeling over de externe legitimatie en openbare verantwoording.

Voor de leesbaarheid van het rapport worden figuren en andere afbeeldingen aanbevolen.

### **Deel 3: Bijlagen bij het rapport**

- I. Visiterend bureau en visitatiecommissie:
  - Onafhankelijkheidverklaringen van het visiterend bureau
  - Onafhankelijkheidverklaring visitatoren
- II. Cv's van de visitatoren
- III. Bronnenlijst
- IV. Lijst geïnterviewde personen
- V. Het position paper van de corporatie
- VI. Een gedetailleerder overzicht van de prestaties en de prestatiebeoordelingen

---

# 7. DE MEETSCHAAL

---

## 7.1 Rapportcijfers

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

Cijfer	Benaming	Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht	6	Voldoende
2	Slecht	7	Ruim voldoende
3	Zeer onvoldoende	8	Goed
4	Ruim onvoldoende	9	Zeer goed
5	Onvoldoende	10	Uitmuntend

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

## 7.2 Referentiekader voor plus- en minpunten

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming van criteria is niet limitatief en de criteria hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.

---

# 8. BEOORDELINGSKADER PRESTEREN NAAR OPGAVEN EN AMBITIES

---

## 8.1 Toelichting op Presteren naar Opgaven

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

Gezien het belang van de prestatieafspraken in dit beoordelingskader besteedt de commissie in de gesprekken met de corporatie (en later met de belanghebbenden) expliciet aandacht aan de kwaliteit van de prestatieafspraken en de wijze van totstandkoming en evaluatie.

Dat alles betekent voor het visitatieproces het volgende:

1. De prestaties van de corporatie worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd, d.w.z. met gebruik van de taal/terminologie van de lokale prestatieafspraken. Deze ordening vindt niet meer plaats aan de hand van gestandaardiseerde prestatievelden van voorgaande methodieken en kan dus per gemeente verschillen.
2. Als aanvulling op de lokale prestatieafspraken worden – indien van toepassing – de regionale en landelijke afspraken gebruikt (d.w.z. voor zover deze onderwerpen nog niet in de lokale prestatieafspraken zijn opgenomen).
3. De meetschaal voor PnO is dezelfde als die voor de overige perspectieven, namelijk met een ijkpunt voor een zes, een referentiekader voor plus- en minpunten en rapportcijfers van 1-10. Er is geen staffel meer met percentages voor de afwijkingen. Het ijkpunt voor een zes blijft hetzelfde geformuleerd namelijk: de feitelijke prestaties evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. Het referentiekader voor plus- en minpunten bevat meer dan alleen de waardering voor het kwantitatief overtreffen (resp. achterblijven) van de prestaties ten opzichte van de prestatieafspraken. Zo zijn er ook pluspunten mogelijk voor de aantoonbare inspanningen van de corporatie, de bijdrage aan maatschappelijke doelen (in de eigen gemeente of elders) of bijvoorbeeld de moeilijkheidsgraad/complexiteit van de afspraken. Het omgekeerde geldt vanzelfsprekend voor de minpunten.
4. De commissie voert een verdiepend gesprek met de corporatie over:
  - De kwaliteit van de prestatieafspraken, de wijze van totstandkoming en de evaluatie ervan. Daarbij is ook de lokale context onderwerp van gesprek, zoals t.a.v. rol, positie, effectiviteit van de corporatie in het lokale netwerk.

- De (geplande en gerealiseerde) maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken en de lokale context. Aan de orde kunnen dan zijn: doe je de goede dingen of waarom ontbreken bepaalde opgaven in de prestatieafspraken, danwel waarom worden deze overtroffen: wat levert het op, past het bij wat er nodig is?

Wanneer de corporatie in meerdere gemeenten werkt, worden meerdere prestatieafspraken in de beoordeling betrokken, zodanig dat er een representatief beeld ontstaat van het presteren van de corporatie. De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de grootste gemeente of gemeente waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn dan leidend voor de indeling van de prestaties.

### **Aanvulling op prestatieafspraken**

Indien er geen prestatieafspraken zijn, of beperkt (bijv. qua aantal onderwerpen) of slechts globaal (bijv. qua diepgang), dan bestaat het risico dat (o.a. voor belanghebbenden) relevante prestaties van de corporatie niet beoordeeld worden en dus onderbelicht blijven.

Om dat te voorkomen biedt de methodiek twee aanvullingen:

- De bestuurder geeft in het position paper aan welke prestaties van de corporatie niet zijn opgenomen in de prestatieafspraken maar wel relevant zijn voor het maatschappelijk presteren en functioneren van de corporatie.
- De commissie signaleert, onder meer op basis van de rijksprioriteiten, expliciet welke opgaven niet zijn opgenomen in de prestatieafspraken.

De commissie beoordeelt vervolgens deze relevante prestaties en neemt ze mee in reeds benoemde lokale thema's of als extra prestatievelden. Daarbij worden de prestaties beoordeeld in relatie tot de genoemde (landelijke/regionale) opgaven en/of ambities.

### **Rijksprioriteiten**

Rijksprioriteiten zijn door de minister periodiek benoemde prioriteiten waarvan corporaties geacht worden deze in hun bod op de woonvisie (en dus in de prestatieafspraken) te betrekken. Een corporatie moet de rijksprioriteiten verplicht in overweging nemen, maar zij kan wel, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en huurdersorganisatie, besluiten dat er voor een of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd.

De vier rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep,
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad,
- Huisvesting van urgente doelgroepen,
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

### **Afwijkende prestaties**

Indien de feitelijke prestaties van de corporatie op een prestatieafpraak afwijken in kwantitatieve of kwalitatieve zin, kan de visitatiecommissie dit alleen met een hoger cijfer dan het ijkpunt waarderen als deze prestaties ook daadwerkelijk de realisatie van de maatschappelijke doelen bevorderen. Als de corporatie bijvoorbeeld meer heeft gebouwd dan de prestatieafspraken, maar dit leidt tot leegstand, dan leidt dit niet tot een hoger cijfer.

Minder bouwen dan de ambitieuze prestatieafspraken om zo leegstand te voorkomen, kan wel leiden tot een hoger cijfer, mits het geheel goed onderbouwd is. En zo kan bijvoorbeeld minder verkopen dan vastgelegd in de prestatieafspraken leiden tot een hoger cijfer omdat – tussentijds – is gebleken dat de voorraad zoveel mogelijk in stand gehouden moet worden (in verband met statushouders bijvoorbeeld) en de prestatieafspraken nog niet waren aangepast.

## 8.2 Beoordelingskader Presteren naar Opgaven

Het beoordelingskader bij Presteren naar Opgaven bestaat uit twee delen, namelijk:

1. De kwaliteit van de prestatieafspraken
2. De prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De commissie beschrijft in het visitatierapport de kwaliteit van de prestatieafspraken aan de hand van de genoemde aandachtspunten, maar dit leidt alleen tot een beschouwing in woorden, niet tot een beoordeling in cijfers. De feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de afspraken worden wel beoordeeld in cijfers volgens het genoemde referentiekader.

### 8.2.1 Kwaliteit van de prestatieafspraken

De commissie geeft een (kritische/onafhankelijke) beschouwing die inzicht geeft in de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie.

De commissie besteedt daarbij aandacht aan:

- *De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken:* zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken “SMART”?
- *De wederkerigheid in de prestatieafspraken:* hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?
- *De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen:* Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?
- *De betrokkenheid van partijen:* zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?
- *De actualiteit van de prestatieafspraken:* zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?
- *Andere relevante zaken* die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.

De commissie kan dit vanzelfsprekend alleen beschouwen als er lokale prestatieafspraken zijn gemaakt. Deze kwalitatieve beschrijving gaat in het visitatierapport vooraf aan de beoordeling van de prestaties.

### 8.2.2 Presteren in relatie tot de prestatieafspraken

De feitelijke prestaties van de corporatie worden beoordeeld in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit woonvisie, position paper en ondernemingsplan (onder de voorwaarden en op de wijze zoals in 8.1 toegelicht). De prestaties worden geordend naar de lokaal gehanteerde indelingen en met de lokaal gehanteerde termen.

Meetpunt:	De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar in relatie tot de prestatieafspraken
Minimale eis/ ijkpunt voor een 6:	De feitelijke prestaties evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken.
Referentiekader voor plus- en minpunten	<p><b>Cijfer hoger dan een 6 en naarmate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>de prestaties de prestatieafspraken evenaren of overtreffen</i> Indien de feitelijke prestaties op een prestatieafpraak in kwantitatieve of kwalitatieve zin de afspraak (of de bijgestelde afspraak) evenaren of overtreffen, kan de visitatiecommissie dit met een hoger cijfer waarderen (tenzij het meerdere niet bijdraagt aan de realisatie van maatschappelijke doelen).</li> <li>• <i>een lagere realisatie in het belang is van maatschappelijke doelen</i> Indien de feitelijke prestaties op een (evt. bijgestelde) prestatieafpraak neerwaarts afwijken in kwantitatieve of kwalitatieve zin, kan de visitatiecommissie dit met een hoger cijfer waarderen als deze prestaties ook daadwerkelijk de realisatie van de maatschappelijke doelen bevorderen.</li> <li>• van <i>de actieve wijze van handelen</i> De corporatie heeft zich aantoonbaar ingespannen om de afgesproken prestaties te realiseren.</li> <li>• van <i>de moeilijkheidsgraad of complexiteit van de opgaven</i> De corporatie is er (in belangrijke mate) in geslaagd opgaven te realiseren die bijzonder lastig, complex of uitdagend waren voor deze corporatie maar duidelijk bijdragen aan maatschappelijke doelen.</li> <li>• van <i>creativiteit</i> De corporatie heeft op een creatieve, innovatieve manier ervoor gezorgd dat prestatieafspraken/opgaven worden gerealiseerd.</li> </ul> <p><b>Cijfer lager dan een 6 naar de mate van:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>het niet of onvoldoende voldoen aan de prestatieafspraken</i> Er wordt niet of zeer onvoldoende naar afspraak gepresteerd (zonder duidelijke onderbouwing van de afwijking).</li> <li>• <i>het niet of onvoldoende actief handelen om prestaties te realiseren</i> De corporatie spant zich niet aantoonbaar in om prestaties te realiseren.</li> </ul>

### 8.3 Ambities

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie beoordeelt de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven? Waar zijn verschillen en heeft de corporatie deze voldoende verklaard? Indien de ambities de opgaven overstijgen is de beoordeling daarvan afhankelijk van de mate waarin de ambities realistisch en goed zijn onderbouwd (hoge ambities leiden dus niet per definitie tot een hoog cijfer).

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

Meetpunt:	Ambities in het licht van de opgaven
<b>Minimale eis/ ijkpunt voor een 6:</b>	<b>De corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied.</b>
<b>Referentiekader voor plus- en minpunten</b>	<b>Cijfer hoger dan een 6 naar de mate van:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>completeheid en onderbouwing van de ambities</i> in relatie tot o.a. de lokale volkshuisvesting, DAEB/niet-DAEB scheiding, portefeuillestrategie, convenanten.</li> <li>• <i>de hoogte van de ambities</i> in relatie tot de gesignaleerde lokale problematiek en de eigen mogelijkheden. De corporatie zoekt, ook bij beperkte eigen mogelijkheden, bijvoorbeeld toch zeer creatief naar verantwoorde oplossingen voor lokale opgaven.</li> <li>• <i>het actualiseren</i> Ambities en doelstellingen zijn regelmatig geactualiseerd.</li> </ul>
	<b>Cijfer lager dan een 6 naar de mate van:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>het ontbreken (op onderdelen) van eigen ambities en/of doelstellingen.</i></li> <li>• <i>de passieve wijze van hanteren</i> zoals louter op papier aanwezig zijn, zonder aantoonbare toepassing in besluitvorming of handelen etc.</li> <li>• <i>het niet (voldoende) passen bij:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de opgaven in het werkgebied (zonder of met zeer beperkte verantwoording)</li> <li>– de eigen (financiële) mogelijkheden.</li> </ul> </li> </ul>



---

## 9. BEOORDELINGSKADER PRESTEREN VOLGENS BELANGHEBBENDEN

---

Het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden (PvB) biedt ruimte voor de inbreng van belanghebbenden op een manier die aansluit bij hun verwachtingen en beoordelingsmogelijkheden. De visitatiecommissie dient dat op een professionele en uitnodigende wijze te borgen.

De beoordeling van Presteren volgens Belanghebbenden is als volgt opgebouwd:

1. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers (conform de standaard visitatiemeetschaal 1-10) over:
  - De mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling van thema's/onderwerpen en benamingen van de prestatieafspraken etc. zoals de commissie bij PnO heeft gehanteerd.
  - De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
  - De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.
2. Belanghebbenden geven aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep.
3. Huurdersorganisaties en gemeente(n) geven hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek met eventuele verbeterpunten.

De visitatiecommissie gaat in principe op de volgende wijze met de verschillende belanghebbenden in gesprek:

- De gemeente wordt in een afzonderlijk face-to-face gesprek naar haar mening gevraagd.
- Huurders wordt in een afzonderlijk face-to-face gesprek gevraagd hun rapportcijfers en verbeterpunten aan te geven. Er dient met een substantiële vertegenwoordiging van de huurders gesproken te worden.
- Overige belanghebbenden worden in een groepsgesprek of individueel gehoord. In bijzondere gevallen kan worden volstaan met een schriftelijke of telefonische beoordeling aan de hand van een gestandaardiseerde lijst met vragen.

In overleg met de corporatie kan de commissie ook kiezen voor een andere opzet van de (verdiepende) gesprekken met alle belanghebbenden tegelijkertijd. Wel moet de commissie daarbij zorg dragen dat er – in ieder geval voor de huurders – een passende setting wordt gecreëerd waarin een ieder tot zijn recht kan komen.

Voorafgaand aan de gesprekken verstrekt de visitatiecommissie, in overleg met de corporatie, aan belanghebbenden relevante informatie over de corporatie, waaronder een kort overzicht van de in de afgelopen vier jaar geleverde maatschappelijke prestaties.

De beoordelingen van de huurders en gemeente(n) worden gescheiden weergegeven, overige belanghebbenden mogen naar keuze geclusterd of apart weergegeven worden. Het gemiddelde cijfer op de drie onderdelen komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3).

Meetpunt:	Onderwerpen	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddeld cijfer	
<b>9.1</b> De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie	Op basis van de indeling naar thema's / onderwerpen uit de prestatieafspraken etc. (zie hoofdstuk PnO)					
<b>9.2</b> De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie						
<b>9.3</b> De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie						

De commissie geeft vervolgens de meningen van de belanghebbenden weer wat betreft de kwaliteit en proces van de prestatieafspraken (niet in cijfers maar in woorden). Tot slot worden de door de belanghebbenden genoemde verbeterpunten verwoord.

---

# 10. BEOORDELINGSKADER PRESTEREN NAAR VERMOGEN

---

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie de *vermogensinzet*, d.w.z. of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar vermogen maatschappelijk benut, mede in relatie tot de externe opgaven en lokale context.

Bij de beoordeling van de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties besteedt de visitatiecommissie veel aandacht aan de onderbouwing van de door de corporatie gemaakte keuzes, zoals:

- Welke visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden in relatie tot haar maatschappelijke prestaties en ambities, welke keuzes maakt zij daarbij en hoe worden die verantwoord?
- Heeft de corporatie een beleid op de maatschappelijke / volkshuisvestelijke effecten die ze wil bereiken en hoe ze haar vermogen daarvoor wil inzetten?
- Heeft de corporatie een beeld van wat zij aan financieel resultaat of rendement had kunnen realiseren en van welke opbrengsten zij heeft afgezien met het oog op de maatschappelijke doelstellingen (visie op de financiële 'offers' en daarmee de visie op maatschappelijk rendement)?
- Welke afwegingen maakt de corporatie bij de inzet of vergroting van haar vermogen voor de verschillende maatschappelijke doelen, en hoe maakt ze die inzichtelijk bij voorbeeld aan de hand van scenario-analyses of financiële (beslissings-)modellen? Denk hierbij aan vragen als: Heeft de corporatie moeite gedaan om geld vrij te maken (bijv. door doelmatigheid te verhogen) om de ambities te realiseren? Heeft de corporatie genoeg genomen met hogere bedrijfslasten om zo de inzet van huismeesters of extra aandacht voor de taal of leefwereld van de huurders te bekostigen? Heeft de corporatie op de korte termijn besloten tot een lastenverhoging vanwege een reorganisatie die echter op de lange termijn juist een lastenverlaging tot gevolg heeft?

Let op: de visitatiecommissie geeft *geen oordeel over de financiële continuïteit* van de corporatie. Wel gaat zij na of Aw en/of WSW in de jaren waarop de visitatie betrekking heeft, opmerkingen heeft gemaakt over de financiële continuïteit. Daarbij geldt:

- Als er door deze partijen geen opmerkingen zijn gemaakt, volstaat de visitatiecommissie met vermelding van het feit dat er geen opmerkingen zijn.
- Als er wel opmerkingen zijn gemaakt (bijvoorbeeld over overcompensatie, verplichte reglementen (financieel beleid en beheer/treasury), passendheidstoets, verscherpt toezicht of de opdracht tot het maken van een herstelplan), dan schrijft

de visitatiecommissie een toelichting waarin zij ingaat op wat de corporatie heeft gedaan om de situatie te verbeteren en of en zo ja welke implicaties dat heeft voor de maatschappelijke prestaties en de beoordeling van de vermogensinzet.

De visitatiecommissie vermeldt de *score van de corporatie voor doelmatigheid* uit de Aedes benchmark (ABC) van de jaren uit de visitatieperiode. De commissie kan toelichten of, en zo ja welke bijzondere/lokale keuzes de corporatie heeft gemaakt die de (relatieve) doelmatigheid versterken danwel verminderen en dat betrekken bij haar oordeel over de vermogensinzet.

De beoordeling vindt plaats op basis van gesprekken met de bestuurder en management-/ beleidsdocumenten van de corporatie. De commissie checkt de oordeels-/beoordelingsbrieven van WSW en Aw op evt. opmerkingen over de financiële continuïteit, en de Aedes benchmark op de doelmatigheidsscore en neemt deze – indien relevant – over. Als onderbouwing kan de commissie ook gebruik maken van de trend in de IBW (indicatieve investeringsruimte) en de “waterval van de beleidswaarde” van de corporatie.

Meetpunt:	Verantwoording beschikbaarheid en inzet vermogen voor maatschappelijke prestaties
<b>Minimale eis/ ijkpunt voor een 6:</b>	<b>De corporatie verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie.</b>
<b>Referentiekader voor plus- en minpunten</b>	<p><b>Cijfer hoger dan een 6 naar de mate van:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>de verantwoording en motivering van:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de inzet van het vermogen: welke maatschappelijke effecten worden beoogd en welke financiële offers worden daarvoor gebracht,</li> <li>– de keuzes die gemaakt worden in relatie tot de financiële continuïteit, de doelmatigheid en de risicobereidheid om investeringen te doen,</li> <li>– de motivering van scheiding of splitsing DAEB/niet-DAEB en de verdere ontwikkeling van het niet-DAEB bezit,</li> <li>– de visie op vermogensinzet gebaseerd is op de ambities (bijv. m.b.t. specifieke doelgroepen) en de lokale situatie.</li> </ul> </li> <li>• <i>de actieve wijze van hanteren van vermogensinzet en beleid:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de mate waarin c.q. de wijze waarop de eigen visie wordt gehanteerd,</li> <li>– de mate waarin (beoogde) activiteiten getoetst worden op de consequenties voor de omvang en de ontwikkeling van het vermogen,</li> <li>– de mate waarin het voor maatschappelijke prestaties beschikbare vermogen aangepast wordt aan de te bereiken maatschappelijke effecten,</li> <li>– de mate waarin of wijze waarop de corporatie zo nodig samenwerking met anderen zoekt bij onvoldoende eigen vermogen danwel bij vermogensovermaat (inzet voor volkshuisvestelijke opgaven elders).</li> </ul> </li> <li>• <i>het uitvoeren van evaluaties:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– van de vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties,</li> <li>– van de visie op de gewenste vermogensinzet.</li> </ul> </li> </ul>

**Cijfer lager dan een 6 naar de mate van:**

- *het ontbreken of onvoldoende aanwezig zijn van:*
  - de verantwoording van de inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties,
  - beoordelingen van de inzet van middelen naar maatschappelijk rendement,
  - een visie op de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties.
- *het niet of onvoldoende handelen naar de visie en/of financiële mogelijkheden* bij de inzet van middelen voor maatschappelijke prestaties (structurele over- of onderbesteding).
- *het ontbreken van de relatie tussen de (visie op de) vermogensinzet en de lokale situatie* zoals opgaven in het werkgebied, aard van de corporatie, effecten op doelgroepen van beleid etc. van eigen ambities en/of doelstellingen.

---

# 11. BEOORDELINGSKADER GOVERNANCE VAN MAATSCHAPPELIJK PRESTEREN

---

Het perspectief Governance van maatschappelijk presteren bestaat uit drie onderdelen:

1. Strategievorming en sturing op prestaties.
2. Maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen.
3. Externe legitimatie en verantwoording.

## **11.1 Strategievorming en sturing op prestaties**

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet meer op de financiële en risicochecks (dat doet de Aw). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling geschiedt op basis van beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met in ieder geval de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

### **11.1.1 Strategievorming**

De corporatie heeft een goed in de lokale omgeving en organisatie verankerd professioneel planningsproces voor het realiseren van maatschappelijke prestaties.

Meetpunt:	Strategievorming
<b>Minimale eis/ ijkpunt voor een 6:</b>	<b>De corporatie heeft een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.</b>
<b>Referentiekader voor plus- en minpunten</b>	<p><b>Cijfer hoger dan een 6 naar de mate van:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>de verantwoording van de visie wat betreft:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– relevante ontwikkelingen en betekenis voor de eigen positie en/of het toekomstig functioneren in het lokale netwerk,</li> <li>– het gebruik van meerdere c.q. relevante scenario's en maatschappelijk rendementsmodellen,</li> <li>– de behoeften en wensen van belanghebbenden,</li> <li>– de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie in het licht van de maatschappelijke functie en lokale context,</li> <li>– de keuzes m.bt. DAEB/niet DAEB portefeuille in relatie tot o.a. lokale netwerk,</li> <li>– de toespitsing op het lokale netwerk en leefwereld.</li> </ul> </li> <li>• <i>de vertaling van de visie:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– SMART geformuleerd is in strategische en tactische doelen,</li> <li>– traceerbaar is naar operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden,</li> <li>– zodanig is dat monitoring van de realisatie goed mogelijk is.</li> </ul> </li> <li>• <i>de actieve wijze van hanteren van de visie, doelen en plannen wat betreft:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– de wijze waarop en mate waarin deze verankerd zijn in de organisatie en bij de RvC,</li> <li>– de wijze waarop en de mate waarin deze wordt gehanteerd bij de contacten en contracten met belanghebbenden (waaronder de prestatieafspraken),</li> <li>– de wijze waarop deze worden gehanteerd bij de besluitvorming.</li> </ul> </li> <li>• <i>de actualisering van de visie, doelen en plannen</i> Visie, doelen en plannen worden periodiek herijkt en zo nodig geactualiseerd.</li> <li>• <i>de onderlinge aansluiting van</i> de verschillende doelen en plannen.</li> </ul>
	<p><b>Cijfer lager dan een 6 naar de mate van:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>het geheel of gedeeltelijk ontbreken van:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– een visie danwel actuele visie op de eigen positie en/of het toekomstig functioneren in het lokale netwerk,</li> <li>– de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen,</li> <li>– een aantoonbare relatie tussen de visie en de operationele activiteiten en de vertaling naar financiële randvoorwaarden.</li> </ul> </li> <li>• <i>het ontbreken van de actualisering van visie, doelen en plannen</i> Er vindt niet of onvoldoende periodiek herijking of actualisering plaats indien nodig.</li> <li>• <i>het niet of nauwelijks actief hanteren van de visie, doelen en plannen</i> of aantoonbaar toepassen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– in de (gehele) organisatie (leeft onvoldoende in de organisatie, bestaat voornamelijk op papier),</li> <li>– in essentiële besluitvormingsdocumenten, zoals meerjarenramingen, strategisch portefeuillebeleid etc.</li> </ul> </li> </ul>

### 11.1.2 Sturing op prestaties

De corporatie stuurt actief op de realisatie van wat zij zich voorneemt aan de hand van een systeem van monitoring; zij stuurt daadwerkelijk bij in geval van afwijkingen.

Meetpunt:	Sturing op maatschappelijke prestaties
<b>Minimale eis/ ijkpunt voor een 6:</b>	<p><b>De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1<sup>e</sup> orde sturing),</li> <li>- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2<sup>e</sup> orde sturing).</li> </ul>
<b>Referentiekader voor plus- en minpunten</b>	<p><b>Cijfer hoger dan een 6 naar de mate van:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>het compleet zijn van het monitorings- en rapportagesysteem</i> voor wat betreft: <ul style="list-style-type: none"> <li>- het kunnen volgen van de volkshuisvestelijke prestaties in relatie tot de gemaakte (prestatie-) afspraken,</li> <li>- de gebruiksmogelijkheden voor zowel de (gehele) organisatie als de RvC,</li> <li>- het kunnen volgen van de maatschappelijke prestaties in samenhang met de doelen op het gebied van de bedrijfsvoering en andere randvoorwaarden,</li> <li>- het kunnen volgen van de sturing bij afwijkingen in relatie tot de visie en doelen.</li> </ul> </li> <li>• <i>de actieve wijze van hanteren van het monitorings- en rapportagesysteem</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de passende frequentie en beschikbaarheid van de rapportages,</li> <li>- de snelheid van bespreking van de rapportages met de RvC,</li> <li>- de wijze waarop en de mate waarin het systeem wordt gehanteerd bij de oordeelsvorming en/of besluitvorming over afwijkingen.</li> </ul> </li> <li>• <i>de verantwoording van:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de gemaakte keuzes t.a.v. de wijze van bijsturing bij afwijkingen (1<sup>e</sup> of 2<sup>e</sup> orde sturing),</li> <li>- de onderbouwing van de gemaakte keuzes,</li> <li>- de gewijzigde plannen bij 2<sup>e</sup> orde sturing, incl. financiële paragraaf en planning.</li> </ul> </li> <li>• <i>de actieve wijze van sturing bij afwijkingen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de tijdigheid van adresseren van afwijkingen,</li> <li>- de mate waarin er bij (dreigend) onvoldoende presteren voorstellen tot verbetering worden gedaan,</li> <li>- expliciete bijstelling van doelen indien realisatie van oorspronkelijke doelen niet haalbaar blijken.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Cijfer lager dan een 6 naarmate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>prestaties onvoldoende of niet gemonitord worden.</i></li> <li>• <i>rapportages niet tijdig beschikbaar zijn</i> en/of geen/weinig aandacht krijgen in MT/RvC.</li> <li>• <i>er geen, onvoldoende of te langzame bijsturing</i> bij afwijkingen heeft plaatsgevonden.</li> <li>• <i>bijsturing te snel</i> plaatsvindt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- annuleren van projecten zonder dat andere opties tot bijsturing zijn onderzocht,</li> <li>- voornemens worden snel en ad-hoc gewijzigd (zonder onderbouwing).</li> </ul> </li> <li>• <i>financiële vertalingen van gewijzigde plannen ontbreken.</i></li> </ul>



## 11.2 Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen (of Raad van Toezicht) vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een *maatschappelijke* organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden, hoe vervult de RvC zijn maatschappelijke rol? Heeft de RvC een visie op zijn maatschappelijke rol en hoe betreft de RvC het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

Het gaat hier uitdrukkelijk niet om een beoordeling van reeds door de Aw getoetste governance-aspecten als samenstelling RvC, naleving wet- en regelgeving, toezichtkader etc. Het accent ligt op de visie van de RvC, de wijze waarop de RvC met het bestuur in gesprek gaat over de maatschappelijke functie van de corporatie in het lokale netwerk, aandacht heeft voor maatschappelijke consequenties van beleid waarbij de RvC zich een beeld vormt van de lokale opgaven en van wat de wensen en zorgen van de huidige en toekomstige belanghouders zijn.

De commissie voert een gesprek met een (zo groot mogelijke) delegatie van de RvC. Waar mogelijk/zinvol worden de rapportages van de Aw bij de beoordeling betrokken. De commissie gebruikt verder de toezichtvisie, de verslagen van de zelfevaluatie en de verslagen van de RvC in de opeenvolgende jaarverslagen als documentatie.

### Maatschappelijke rol Raad van Commissarissen

Meetpunt:	Maatschappelijke rol RvC
<b>Minimale eis/ ijkpunt voor een 6:</b>	<b>De RvC is zich aantoonbaar bewust van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en geeft deze professioneel vorm.</b>
<b>Referentiekader voor plus- en minpunten</b>	<p><b>Cijfer hoger dan een 6 naarmate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de RvC <i>een gedeelde visie op zijn maatschappelijke rol</i> als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk: <ul style="list-style-type: none"> <li>– heeft geëxpliciteerd (vastgelegd),</li> <li>– regelmatig als onderwerp van reflectie neemt,</li> <li>– de relatie met actuele/lokale maatschappelijke thema's daarin betreft (bijvoorbeeld zorg, duurzaamheid, leefbaarheid).</li> </ul> </li> <li>• de wijze waarop de RvC toeziet op <i>de borging van de maatschappelijke doelen in het strategisch beleid</i>, d.w.z.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– een actieve, kritisch stimulerende rol vervult bij de strategievorming,</li> <li>– een duidelijk eigen beeld heeft van welke informatie (intern en extern) hierbij noodzakelijk is,</li> <li>– alertheid toont m.b.t. de balans tussen de maatschappelijke doelen en de randvoorwaarden van de corporatie.</li> </ul> </li> <li>• <i>de actieve wijze waarop de RvC zijn maatschappelijke rol neemt</i> bij het volgen van de maatschappelijke prestaties, d.w.z.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– in relatie tot het strategisch beleid en veranderingen in het lokale netwerk,</li> <li>– zicht heeft op wat er leeft en speelt bij externe belanghouders in de lokale context,</li> </ul> </li> </ul>

- het contact met huurdersorganisaties, bewonerscommissies en gemeente(n) etc. optimaal benut om voeling te houden met wat er leeft.
- de wijze waarop de RvC zijn rol neemt *bij de besluitvorming over de maatschappelijke prestaties*, d.w.z.:
  - inzicht en/of betrokkenheid heeft bij de voorbereiding en/of bij de goedkeuring van het bod en de prestatieafspraken,
  - aandacht heeft voor de lokale maatschappelijke consequenties bij besluiten over nieuw beleid (bijv. m.b.t. incasso, duurzaamheid, zorg) of bij de goedkeuring van afgeleide plannen zoals het portefeuilleplan en investeringen in nieuwbouw, duurzaamheid etc.
- de wijze waarop de RvC zijn maatschappelijke rol *in het lokale netwerk zichtbaar en toegankelijk invulling geeft*, d.w.z.:
  - zichtbaar en aanspreekbaar is voor belanghebbenden,
  - transparant is naar zowel belanghebbenden als bestuurder over zijn rol en positie bij de uitwisseling van informatie,
  - zich actief over zijn maatschappelijke rol verantwoordt bijv. in het jaarverslag.

**Cijfer lager dan een 6 naarmate:**

- *de RvC niet voldoet aan het ijkpunt voor rolopvatting*, bijv:
  - geen duidelijke en/of gemeenschappelijke opvatting heeft over de maatschappelijke rol als RvC,
  - de rol in het lokale netwerk niet adequaat vervult, bijvoorbeeld door te veel willen sturen of overnemen of door te weinig aanwezig/zichtbaar te zijn.
- *de passieve en afwachtende wijze waarop de RvC omgaat met zijn maatschappelijke rol*, bijv.:
  - niet of nauwelijks het maatschappelijke perspectief gebruikt bij de strategie- en beleidsvorming of besluitvorming over concrete projecten,
  - vooral functioneert als controleorgaan en het maatschappelijke perspectief onvoldoende actief borgt.
- *de RvC niet zichtbaar of toegankelijk is in het lokale netwerk of daar passief mee omgaat*, d.w.z.:
  - geen moeite doet om zichtbaar en toegankelijk te zijn voor de belanghebbenden,
  - in de communicatie (website, jaarverslag) niet toegankelijk is voor belanghebbenden,
  - onvoldoende zicht heeft op en belangstelling toont voor wat er leeft bij huurders en andere belanghebbenden.

### 11.3 Externe legitimatie en verantwoording

De corporatie betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Het gaat er hier om 2 meetpunten:

- Externe legitimatie: de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.
- Openbare verantwoording: de corporatie verantwoordt zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze.

Belangrijk is dat de visitatiecommissie de externe legitimatie van de corporatie ook in verband brengt met hetgeen gevraagd wordt vanuit de lokale context en waar mogelijk ook relateert aan hetgeen de belanghebbenden hebben ingebracht danwel de commissie zelf op andere velden heeft geconstateerd.

#### 11.3.1 Externe legitimatie

Meetpunt:	Externe legitimatie
Minimale eis/ ijkpunt voor een 6:	<b>De corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.</b>
Referentiekader voor plus- en minpunten	<p><b>Cijfer hoger dan een 6 naar de mate van:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>de actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zowel bij de input voor het beleid als in de terugkoppeling van de realisatie van plannen,</li> <li>– bij de eventuele bijstelling van plannen en daarover ook actief communiceert,</li> <li>– door aan het overleg tussen huurder en verhuurder op een op de doelgroep gerichte, constructieve wijze invulling te geven,</li> <li>– de RvC contact heeft met belanghebbenden (in elk geval de huurdersvereniging) en de behoeften en wensen van belanghebbenden aantoonbaar worden meegenomen in het beoordelen van strategisch beleid van het bestuur.</li> </ul> </li> <li>• <i>de verantwoording van haar belanghebbendenmanagement</i> door: <ul style="list-style-type: none"> <li>– een heldere visie te hebben op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn voor de corporatie en op de gewenste relatie met de belanghebbenden,</li> <li>– deze visie ook vast te leggen en/of te communiceren,</li> <li>– vast te leggen en te motiveren hoe de dialoog met de belanghebbenden heeft plaatsgevonden.</li> </ul> </li> <li>• <i>de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– betrokkenheid en inbreng,</li> <li>– vertaling visie en doelen voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Cijfer lager dan een 6 naarmate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het bestuur <i>belanghebbenden slechts beperkt of geheel niet betreft</i> bij beleidsvorming en met hen geen dialoog voert over de uitvoering van het beleid.</li> <li>• er geen of onvoldoende <i>communicatie met belanghebbenden</i> plaatsvindt over bijstelling van beleid en gerealiseerde of achterblijvende prestaties.</li> <li>• er niet of onvoldoende inhoud wordt gegeven aan de <i>Overlegwet</i> of deze niet wordt nageleefd.</li> </ul>

## 11.3.2 Openbare verantwoording

Meetpunt:	Openbare verantwoording
<b>Minimale eis/ ijkpunt voor een 6:</b>	<b>De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.</b>
<b>Referentiekader voor plus- en minpunten</b>	<b>Cijfer hoger dan een 6 naarmate:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de voorgenomen én gerealiseerde prestaties in <i>samenhang</i> zichtbaar gemaakt zijn en <i>afwijkingen</i> worden uitgelegd.</li> <li>• de openbare publicatie(s) <i>transparant</i> en zeer goed <i>leesbaar</i> en <i>op de doelgroepen afgestemd</i> is/zijn.</li> <li>• niet alleen in het jaarverslag maar ook op de website of andere openbare publicaties te vinden zijn.</li> </ul>
	<b>Cijfer lager dan een 6 naarmate:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de corporatie haar prestaties publiceert <i>zonder de afwijkingen toe te lichten</i>.</li> <li>• de publicatie van voorgenomen en gerealiseerde prestaties zeer <i>globaal en weinig inzichtelijk</i> is.</li> <li>• de gerealiseerde prestaties niet of zeer <i>onvolledig gepresenteerd</i> worden.</li> </ul>

---

## 12. AANGEPASTE METHODIEK VOOR KLEINE CORPORATIES

---

Voor corporaties met minder dan 500 vhe resp. minder dan 1.000 vhe is in de praktijk gebleken dat deze veelal niet over de menskracht en documentatie beschikken die grotere corporaties hebben. Niettemin zijn voor deze kleinere corporaties visitaties noodzakelijk en zinvol. Om tegemoet te komen aan de specifieke situatie van kleine tot zeer kleine corporaties zijn er vereenvoudigingen in de methodiek en werkwijze opgesteld. Op deze manier kan recht gedaan worden aan de lokale omstandigheden.

In de afgelopen jaren is onderscheid gemaakt in de vereenvoudigingen en aanpassingen van de methodiek voor corporaties kleiner dan 1000 vhe én voor corporaties kleiner dan 500 vhe. Onderstaand volgt een overzicht van de algemene uitgangspunten voor de visitatie van beide groepen kleine corporaties gezamenlijk en van de punten waarop de methodiek en het visitatieproces voor beide groepen gezamenlijk afwijken van de standaard. Vervolgens wordt ingegaan op de specifieke aanpassingen voor corporaties kleiner dan 500 vhe.

### Algemene uitgangspunten

Het beoordelingskader voor de visitatie van kleine corporaties (kleiner dan 1.000 of 500 vhe) is gebaseerd op Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties 6.0. Op hoofdlijnen wordt de gehele methodiek gevolgd, dat wil zeggen dat alle vier perspectieven (PnO/A, PvB, PnV en Governance) worden beoordeeld. Deel 1 van de rapportage is voor alle visitatierapporten verplicht.

Voor de normering voor Vermogensinzet geldt dat de corporatie op dezelfde manier wordt beoordeeld als de grotere corporaties. Wel kan de aard van de documentatie en management-systemen op een ander niveau liggen dan bij grotere corporaties. De commissie kan ook de rapporten van de Aw en WSW gebruiken.

De normering voor Governance is gelijk, omdat elke corporatie deze zaken op orde moet hebben. Bovendien kan het toetsen van deze onderwerpen voor de belanghebbenden van kleine corporaties erg relevant zijn. Alleen ten aanzien van de PCA-cyclus geldt dat hiervoor niet noodzakelijkerwijs alles schriftelijk gedocumenteerd behoeft te zijn. Wel zal de corporatie de visitatiecommissie aannemelijk moeten maken dat er gehandeld wordt conform de PCA-cyclus c.q. dat de corporatie bewust stuurt op haar prestaties en daar maatschappelijk verantwoording over aflegt.

### Aanpassingen

Voor alle corporaties kleiner dan 1.000 vhe of kleiner dan 500 vhe gelden de volgende aanpassingen in het visitatieproces en de methodiek:

- De visitatiecommissie kan bij kleine corporaties bestaan uit twee leden in plaats van drie namelijk de voorzitter en de secretaris (vier ogen om te borgen dat het oordeel zorgvuldig tot stand komt en in de visitatie geen *bias* ontstaat).

- Het op te stellen position paper mag beknopt zijn.
- De beoordeling door belanghebbenden kan worden beperkt tot een kleinere kring van belanghebbenden namelijk de wethouder en de huurdersorganisatie(s).
- Bij PnO maakt de visitatiecommissie zoveel mogelijk gebruik van de indeling volgens de prestatieafspraken of rijksprioriteiten maar kan ook – gefundeerd – kiezen om gebruik te maken van een indeling die meer past bij de aard en context van de corporatie en/of belanghebbenden.
- Het niet noodzakelijkerwijs aanwezig zijn van schriftelijke documentatie. De corporatie zal in de gesprekken met de visitatiecommissie aannemelijk moeten maken dat zij voldoet aan de norm. Dit vraagt een goede voorbereiding door de corporatie en stelt hoge eisen aan de gespreksvoering en verslaglegging door de visitatiecommissie en dus ook aan de competenties van de leden van de visitatiecommissie. Op plaatsen waar in deze visitatiemethodiek woorden als ‘geformuleerd’, ‘toetsbaar’, ‘meetbaar’ of ‘beschreven’ worden gebruikt, kunnen kleine corporaties deze vervangen door ‘aantonen’ en ‘beargumenteren’. De wijze waarop dit gebeurt is vormvrij; het is echter altijd aan de visitatiecommissie om te beoordelen of de argumentatie adequaat is en in welke mate deze voldoet aan het ijkpunt.

#### Aanvullende vereenvoudiging voor corporaties kleiner dan 500 vhe

Voor de visitatie bij corporaties kleiner dan 500 vhe zijn in aanvulling op bovengenoemde aanpassingen de volgende vereenvoudigingen vastgesteld:

- Het rapportageformat is sterk vereenvoudigd waardoor deze visitatie in een beperktere tijdsbesteding ( 5 dagen) en voor een beperkter budget uitgevoerd kan worden. In feite bestaat de rapportage uit deel 1 van de standaardrapportage (ca. 5 pagina’s) met deel 2 (in beknopte vorm) en deel 3 als bijlagen.
- In de voorbereiding kan worden volstaan met raadpleging van een beperkt aantal documenten (jaarverslagen, beleidsplannen indien aanwezig, woonvisie van de gemeente indien aanwezig). Een position paper is niet verplicht.
- Vast onderdeel van de visitatie zijn gesprekken met de het bestuur (eventueel het MT) en de Raad van Commissarissen. De gesprekken intern worden gebruikt voor nader doorvragen en aanscherpen van het prestatieperspectief en -realisatie. De maatschappelijke rol van de RvC komt in de gesprekken met zowel bestuurder als met de RvC aan de orde. De opvattingen van de bestuurder worden op consistentie, draagvlak en kwaliteit van de uitvoering getoetst in gesprekken met tenminste de twee belanghouders: de gemeente en (een) vertegenwoordiger(s) van de bewoners.
- Het visitatierapport wordt de corporatie schriftelijk aangeboden met de mogelijkheid voor een toelichtend gesprek aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.
- De scorekaart wordt vereenvoudigd. Er worden cijfers gevraagd per PnO/A- en PvB-perspectief per categorie(thema) van prestaties. Bij PvB daarnaast, indien mogelijk, ook een cijfer voor de mate van tevredenheid over de relatie en communicatie en de invloed op het beleid. Bij Governance wordt een totaaloordeel gegeven, met een uitwerking tot op het niveau van de meetpunten Strategievorming en prestatiebesturing, Maatschappelijke rol RvC en Externe legitimatie.

## 13. CHECKLIST BASISINFORMATIE

<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	Position paper Prestatieafspraken Ondernemingsplan(nen) Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen Jaarverslagen Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid) Woonvisie(s) van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>	Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden (huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen enz.) Klanttevredenheidsonderzoeken
<b>Presteren naar Vermogen</b>	Aw oordeelsbrieven WSW beoordelingen Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen en verloop daarin Jaarrekeningen en jaarverslagen Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, efficiency en visie op vermogensinzet
<b>Governance van maatschappelijk presteren</b>	Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties Documenten over toezicht: toezichtvisie, zelfevaluatie, jaarverslagen, en relevante notulen RvC-vergaderingen

---

# 14. ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARINGEN

---

Bij elk visitatierapport dienen onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen te worden conform de actuele accreditatiecriteria. Bij het opstellen van methodiek 6.0 gelden het SVWN accreditatiereglement en het Beoordelingskader accreditatie, beiden vastgesteld op 15-12-2015 en inwerking getreden op 1 april 2016.

Voor het **bureau** geldt:

Er is sprake van onafhankelijkheid als het visiterend bureau (of de organisatie – de legal entity – waarvan het bureau deel uitmaakt dan wel bijzondere relaties mee onderhoudt) in de *twee* kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie en de *twee* kalenderjaren na afloop van de visitatie geen enkele zakelijke relatie heeft met de betreffende corporatie.

Voor de **visitatoren** geldt:

Er is sprake van onafhankelijkheid als de betrokken visitatoren in de *vier* kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie en de *twee* kalenderjaren na afloop van de visitatie geen enkele zakelijke relatie dan wel persoonlijke relatie hebben met de betreffende corporatie.

Op basis daarvan zijn onderstaande twee voorbeeldverklaringen voor het bureau en de visitatoren opgesteld.

## A. Onafhankelijkheidsverklaring bureau

*(naam visiterend bureau)* verklaart hierbij dat de visitatie van *(naam corporatie)* in *(jaartal)* in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

*(naam visiterend bureau)* heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft *(naam visiterend bureau)* geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal *(naam visiterend bureau)* geen enkele zakelijke relatie met *(naam corporatie)* hebben.

Plaats	datum	Naam en functie
--------	-------	-----------------

## B. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

*(naam visitor)* verklaart hierbij dat de visitatie van *(naam corporatie)* in *(jaartal)* in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

*(naam visitor)* heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft *(naam visitor)* geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal *(naam visitor)* geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij *(naam corporatie)*.

Plaats	datum	Naam en functie
--------	-------	-----------------

De onafhankelijkheidsverklaringen hoeven niet ondertekend in het rapport te worden opgenomen in verband met het voorkomen van identiteitsfraude. De ondertekende exemplaren zijn wel onderdeel van het visitatiearchief van het visiterende bureau.



---

# 15. ADRESSEN EN GEBRUIKTE AFKORTINGEN

---

## Adressen

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Postbus 4077

3502 HB UTRECHT

Weg der Verenigde Naties 1

3527 KT UTRECHT

[www.visitaties.nl](http://www.visitaties.nl)

## Gebruikte afkortingen

ABC Aedes Benchmark Centrum

Aw Autoriteit Woningcorporaties

BZK Ministerie van Binnenlandse Zaken

CvD College van Deskundigen van SVWN

DAEB Diensten van Algemeen Economisch belang

RvC Raad van Commissarissen, hiermee wordt ook de Raad van Toezicht (RvT) bedoeld.

SVWN Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

vhe Verhuureenheden

VTW Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties

WSW Waarborgfonds Sociale Woningbouw



Dit is een publicatie van Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.  
[www.visitaties.nl](http://www.visitaties.nl)

- Ontwerp en opmaak: OJO Communications
- Coverfoto's: Mark Prins Fotografie

© 2018 • Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.