

# Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 “*Samenwerken aan opgaven*”

---

Handleiding



## Inhoudsopgave

Voorwoord: <i>Samenwerken</i> aan opgaven .....	3
1. Een vernieuwde visie op visiteren .....	5
Drie hoofdthema's .....	5
Meer vrijheid in het visitatieproces .....	6
Strengere eisen aan rapportage .....	6
2. Opzet en vorm rapportage .....	7
3. Vier visitatievelden .....	8
Inleiding.....	8
Maatschappelijke waarde.....	9
Maatschappelijke verankering.....	12
Besturing .....	14
Maatschappelijke capaciteit .....	15
Minimale opzet <i>Samenvattende A4</i> uitkomsten visitatie.....	16
4. Proces .....	17
5. Visitatiecommissie.....	21
6. Kleine corporaties.....	22
Bijlage 1. Checklist basisinformatie.....	23
Bijlage 2. Voorbeeld onafhankelijkheidsverklaringen .....	24
Bijlage 3. Adressen en gebruikte afkortingen .....	26



## Voorwoord: Samenwerken aan opgaven

Woningcorporaties zorgen iedere dag voor passende huisvesting voor mensen die dat nodig hebben. De meeste woningcorporaties doen dat al meer dan 100 jaar. Corporaties willen op allerlei manieren verantwoording afleggen aan de maatschappij. Met het visitatiestelsel laten corporaties al bijna 25 jaar zien dat de lat voor hen hoger ligt. Iedere vier jaar worden corporaties op een nieuwe manier uitgedaagd door de methodiek. De visitatie wordt uitgevoerd door een gezaghebbende, onafhankelijke en externe visitatiecommissie die als *critical friend* de corporatie terzijde staat. In 2023 treedt een nieuwe methodiek in werking.

Toen de eerste methodieken 25 jaar geleden ontwikkeld werden ging het om het goed doen van de juiste dingen. De afgelopen methodieken is steeds meer de nadruk komen te liggen op het doen van de juiste dingen. Met de komst van de Autoriteit Woningcorporaties, de Aedes-benchmark en verschillende monitoren verandert de context waarin het visitatiestelsel zich bevindt. Net zoals in methodiek 6.0 ligt in methodiek 7 de nadruk op het maatschappelijk resultaat van de corporatie. Wat voegt de corporatie toe? Sinds de inwerkingtreding van methodiek 6.0 in 2019 is er veel veranderd. Om het maatschappelijk resultaat te bepalen staat in methodiek 7 een dialoog met stakeholders in combinatie met de opgaven van de corporaties centraal. Nieuw in methodiek 7 is de ruimte die de corporaties hebben om deze reflectie af te stemmen op hun eigen behoeften. Dat heeft twee redenen. Afgelopen jaren is gebleken dat de governance van woningcorporaties een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt waardoor het basisniveau is gestegen. Toch bestaan er verschillen in de volwassenheid van de organisaties. Daar horen ook andere vraagstukken bij. Het maatwerk in methodiek 7 en de mogelijkheid om experimenten te doen op geselecteerde thema's passen daarbij. De andere reden is dat het visitatiestelsel de corporatie centraal stelt. Het visitatiestelsel is ontstaan om te laten zien dat corporaties zich willen verantwoorden aan de maatschappij. Maar een visitatie is meer dan een beoordeling, een spiegel of een blik van buiten. Een visitatie biedt waardevolle inzichten en stelt die bevindingen centraal. Bevindingen die prettig leesbaar overgebracht worden aan het bestuur, de RvC en de medewerkers van de corporatie. De nadruk ligt in methodiek 7 op het verhaal achter al die cijfers in een balans tussen tellen en vertellen. Met het rapport in de hand kan het gesprek gevoerd worden met de huurders, gemeenten of andere stakeholders over de invloed op het beleid en de richting van de corporatie. Er ontstaat dan wederzijds begrip. Het ontwikkelgesprek met de visitatiecommissie ná het afronden van de visitatie helpt om een eerlijk en open gesprek te hebben over wat zij als commissie gezien en gehoord hebben.

In afstemming op de beoordelingskaders van andere toezichthouders in de volkshuisvesting richt de visitatie zich in methodiek 7 op de opgaven van de corporatie, de netwerken waarin wordt samengewerkt en de invloed van stakeholders. Daarvoor biedt de nieuwe methodiek nieuwe kansen. Bijvoorbeeld bij het samenwerken in netwerkorganisaties. Samenwerken speelt een steeds belangrijkere rol in het werk van corporaties, maar is niet altijd gemakkelijk. Met netwerkvisitatie kan de samenwerking een impuls krijgen. Het is een toepassing van visitatie die een echte aanvulling is op het functioneren van organisatienetwerken. Dat geldt ook voor de invloed van huurders en stakeholders. Met visitatie wordt hun wereld bij die van de corporatie gebracht. Zijn ze nog voldoende op elkaar afgestemd? Weten ze elkaar te vinden? Dit zijn vragen die centraal staan in de



visie op methodiek 7. Een andere kans die methodiek 7 biedt is het meelopen met een visitatie van een andere corporatie. Experimenten in 2017 legden hiervoor de bodem. Het meelopen van een visitatie door een andere bestuurder (of een andere medewerker) van een corporatie is daarin als heel waardevol ervaren. Over twee jaar zullen we evalueren of methodiek 7 al onze verwachtingen laat uitkomen. Waar nodig sturen we bij.

Met deze vernieuwde methodiek bouwen wij voort op de richting die in de eerdere methodieken is ingezet. Met het gezaghebbende, onafhankelijke en externe oordeel van een visitatiecommissie legt de corporatie de lat hoog en steeds hoger. Zo dragen wij bij aan de volkshuisvesting in Nederland.

7 december 2022

Claudia Siewers

Directeur-bestuurder Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland



## 1. Een vernieuwde visie op visiteren

*In korte tijd kan er veel veranderen. Sinds de inwerkingtreding van de vorige methodiek is de werkomgeving van corporaties drastisch gewijzigd. Dat maakt dat het tijd is voor een nieuwe methodiek. Daarin staan leren en verantwoordelijkheden centraal. De focus van visiteren ligt op het waarderen van het maatschappelijk presteren van de corporatie. Daarmee zet methodiek 7 de lijn voort die met methodiek 6.0 ingezet is. Maar waar methodiek 6.0 een eerste stap in die richting zette, vertaalt methodiek 7 die stap veel verder door en zet het “Samenwerken aan opgaven” centraal.*

### Drie hoofdthema's

De nieuwe methodiek kent drie hoofdthema's die als een rode draad door de teksten heen lopen. Om scherp te krijgen wat we met deze thema's beogen, lichten we ze hier toe.

#### 1. Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder

Visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het oordeel van de huurder een centrale plaats geeft in het oordeel over het presteren van de corporatie. Dat is één van de krachten van het instrument. Het geeft ruimte aan het geluid vanuit de “leefwereld”. Tegelijkertijd heeft de focus in andere onderdelen van de visitatiemethodiek altijd sterk op de “systeemwereld” gelegen. Daardoor stond het huurdersoordeel vaak wat los van de andere bevindingen in het visitatierapport.

In de nieuwe methodiek wordt daarom het huurdersoordeel meer geïntegreerd in het gehele rapport. Daarnaast blijft er een apart visitatieveld, dat ingaat op de manier waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en belanghebbenden. De visitatiecommissie wordt gevraagd om wat zij gehoord hebben van huurders en belanghebbenden te relateren aan de beelden en feitelijke resultaten van de corporatie. Belangrijk is dat, mede hierdoor, een sterkere verbinding wordt gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurder anderzijds. Daarbij hoort ook dat de corporatie uiting geeft aan opvolging van de aanbevelingen van de huurders en de huurdersorganisatie.

#### 2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoordelijkheden

Uitgangspunt van de visitatie is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de gemaakte keuzes en geleverde prestaties, en dat de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren van die corporatie. De visitatie kijkt daarvoor terug, maar de verplichting om gedetailleerd en nauwgezet de prestaties in afgelopen vier jaar te reconstrueren vervalt. Centraal staat de vraag wat de corporatie kan leren van wat goed ging en van wat beter had gekund. De visitatiecommissie kijkt naar de verhouding tussen inspanning en resultaat. Op deze manier geeft de visitatie input voor het proces van continu verbeteren.

Deze keuze houdt ook in dat de visitatiecommissie niet controleert of de corporatie de instrumenten in huis heeft voor strategievorming, samenwerking en prestatiebesturing. Veel meer gaat het erom hoe deze instrumenten ingezet worden. Dit geeft ruimte om te verantwoorden over het verleden en te



leren voor de toekomst. De visitatiecommissie wordt uitgedaagd om na te denken welke lessen voor andere corporaties relevant zijn, deze te formuleren en in de visitatiegesprekken in te brengen.

### 3. Samenwerken en netwerken

Bij het werken aan maatschappelijke doelen is samenwerken, al dan niet in netwerkverband, haast vanzelfsprekend geworden. Het is dan ook niet voor niets dat in de opmaat naar deze methodiek een experimentronde over netwerken is gehouden. Deze laat zien dat het onderzoeken van netwerken een beter zicht geeft op de maatschappelijke prestaties die de corporatie (mede) levert. Tegelijkertijd blijkt dat het alleen focussen op dergelijke netwerkverbanden een te beperkt beeld geeft van de prestaties van de corporatie zelf. Om die reden kiezen we ervoor om netwerken vooral te onderzoeken voor die opgaven die in netwerkverband, of in nauwe samenwerking, ingevuld worden.

Meer aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft ook gevolgen voor het oordeel dat aan belanghebbenden gevraagd wordt. Tot en met methodiek 6.0 was dit eenrichtingsverkeer: belanghebbenden beoordeelden de corporatie. In methodiek 7 is dit gesprek wederkerig: ook de corporatie ruimte krijgt om haar perspectief en oordeel over de samenwerking en de onderlinge relatie te formuleren. Dit past bij een eigentijdse, gelijkwaardige manier van samenwerken.

### Meer vrijheid in het visitatieproces

Methodiek 7 geeft meer vrijheid in het visitatieproces aan de visitatiecommissie. De methodiek is minder gedetailleerd in de uitwerking, stelt minder inhoudelijke eisen en geeft meer ruimte aan de *professionaliteit* van de visitatoren. De commissie hoeft niet langer alle prestaties te beoordelen, maar stemt af welke prestaties representatief zijn. Onder representatief wordt verstaan:

- Spreiding in tijd, werkgebied, taken;
- Een zo getrouw mogelijk beeld van hoe de corporatie werkt en samenwerkt;
- Zowel successen als mislukkingen.

We moedigen visitatiecommissies aan om de focus te leggen op dialoog en bij iedere visitatie met een open blik te bekijken met wie gesproken moet worden voor een compleet beeld. Dit kunnen groepen huurders zijn, of mensen die tot deze doelgroep (zouden willen) behoren, maar geen woning kunnen vinden. Denk hierbij aan starters die noodgedwongen nog in het ouderlijk huis wonen, of mensen in preciaire woonsituaties en belangengroepen die hen vertegenwoordigen. Er is structureel ruimte voor een experiment als onderdeel van een visitatie. Voorbeelden kunnen zijn huurdersparticipatie, peer review of stage door een adviseur of auditor van een andere corporatie.

### Strengere eisen aan rapportage

Tegenover een grotere vrijheid in het proces van het visiteren staan strengere eisen aan de rapportage. Van het visitatierapport verwachten we dat deze een grotere groep geïnteresseerden uitnodigt tot lezen. Dit betekent kortere rapporten (in vergelijking tot de rapporten in methodiek 6.0), helder en begrijpelijk verwoord en met een sterker accent op beeld. Voor methodologische verantwoording en onderbouwing is in de hoofdtekst geen plek meer. In de hoofdtekst dient een overzicht opgenomen te worden met de kernpunten uit de visitatie, zodat dit eenvoudig door de corporatie aan haar stakeholders verzonden kan worden.



## 2. Opzet en vorm rapportage

*Visitatierapporten zijn goed leesbaar voor iedereen die bij de corporatie betrokken is en nodigen uit tot lezen. In de opzet van de rapportage komen de gedeelde doelen van visitatie, verantwoord en leren duidelijk terug. Het visitatierapport heeft een logische opbouw, waarbij de constatering onderbouwd worden met feiten uit de visitatie.*

Om deze reden begint het rapport met de **position paper** van de directeur-bestuurder. Daarin reflecteert de directeur-bestuurder op:

- Missie, visie en doelen, waar de corporatie nu staat, wat goed gaat en wat beter kan;
- Wat de corporatie bereikt heeft op de vier visitatievelden en wat de corporatie daar de komende periode op wil bereiken;
- Welke lessen uit de vorige visitatie de corporatie in de praktijk heeft gebracht;
- Welke leervragen en verantwoordingspunten van belang zijn in deze visitatie.

In de **recensie** reflecteert de visitatiecommissie, alles overziend, op de position paper, de prestaties van de corporatie en de bevindingen uit de visitatie. De commissie formuleert de belangrijkste bevindingen. Dit zijn er maximaal zes. Ook richt de commissie de blik op de toekomst, vanuit de vraag welke lessen uit de bevindingen over de afgelopen jaren te halen zijn, zowel op de korte als op de langere termijn. De commissie gaat in op de vraag welke lessen de corporatie kan leren, en waar dat uit de bevindingen blijkt en van welke lessen de sector kan leren. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij een vernieuwende aanpak of een *best practice*. De recensie wordt afgesloten met een **samenvattende A4**, waarin op één bladzijde de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie, bij voorkeur beeldend, zijn weergegeven. Per **visitatieveld** worden de bevindingen uitgewerkt en beschreven. In methodiek 7 zijn dit vier visitatievelden. Belangrijk in de opzet is dat de corporaties als entiteit minder, en de maatschappelijke opgaven juist veel meer centraal staan.

Het rapport eindigt bij diegene bij wie het ook startte: de directeur-bestuurder van de corporatie. Deze reflecteert in de **bestuurlijke reactie** op de bevindingen uit de visitatie en de vraag wat de corporatie te doen staat. Huurdersorganisaties en gemeenten worden van harte uitgenodigd een **maatschappelijke reactie** op te stellen.

### Een visitatierapport voldoet aan de volgende vormeisen:

- De gehanteerde volgorde:
  - Position paper;
  - Recensie en samenvattende A4 met belangrijkste bevindingen;
  - De vier visitatievelden;
  - Bestuurlijke en maatschappelijke reactie.
- Maximaal 25 bladzijden, exclusief position paper, bestuurlijke en maatschappelijke reactie.
- Heldere en toegankelijke vormgeving en schrijfstijl.
- Vertelt het verhaal zowel in woord als in beeld.
- Richt zich op de bevindingen, niet op methodologische onderbouwing.



### 3. Vier visitatievelden

#### Inleiding

Visitaties vinden plaats aan de hand van vier visitatievelden:

- **Maatschappelijke waarde**, dit veld richt zich op de prestaties die de corporatie levert, en relateert deze aan de volgende punten:
  - Welke opgaven liggen er?
  - Hoe waarden huurders de prestaties die de corporatie levert?
  - Hoe waarden belanghebbenden de geleverde prestaties?
- **Maatschappelijke verankering**, dit veld gaat over de mate waarin en de manier waarop de corporatie zich laat beïnvloeden en zich verantwoordt;
- **Besturing**, dit veld richt zich op het proces van strategievorming en prestatiebesturing;
- **Maatschappelijke capaciteit**, dit veld richt zich op de vraag of de corporatie toegerust is voor de opgaven, zowel in organisatorische als financiële zin, en hoe de corporatie zich tot deze begrenzings verhoudt.

Grafisch weergegeven ziet dit er als volgt uit:



*Figuur 1. Een nieuwe samenhang tussen visitatievelden*





## Maatschappelijke waarde

*Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Deze leerpunten kunnen voortkomen uit het versterken van wat goed gaat en uit het leren van wat niet goed gaat.*

Centraal in dit visitatieveld staan de **opgaven en de daarin behaalde resultaten**. Visitatiecommissie en corporatie stellen gezamenlijk vast welke opgaven dit zijn. Er geldt het volgende:

- Minimaal drie opgaven, maximaal zes. Gezamenlijk geven de opgaven inzicht in de maatschappelijke waarde van de corporatie; alle in de lokale/regionale context relevante grote opgaven, waar de corporatie actief mee bezig is, zijn in beeld.
- De commissie heeft de vrijheid om binnen een opgave een selectie te maken van de resultaten die beoordeeld worden (bijvoorbeeld: als een opgave is 'versnelling van de nieuwbouw', dan kan de commissie een aantal projecten selecteren die beoordeeld wordt, en hoeft dat niet voor het gehele bouwprogramma te gebeuren).
- De opgaven kunnen door de corporatie zelf ingevuld worden of in netwerkverband, zeker daar waar opgaven in het sociaal domein liggen. In dat laatste geval beschouwt de commissie de resultaten en leerpunten van het netwerk, en niet alleen die van de corporatie.

Als basis om te bepalen welke opgaven onderzocht worden, kunnen het ondernemingsplan, de lokale of regionale woonvisie en de rijksprioriteiten dienen. In dat laatste geval wordt van corporatie en visitatiecommissie verwacht dat deze prioriteiten concreet gemaakt worden voor het werkgebied van de corporatie. Voorbeelden van opgaven zijn: betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, sociale opgaven, leefbaarheid en veiligheid, versnelling nieuwbouw, verduurzaming.

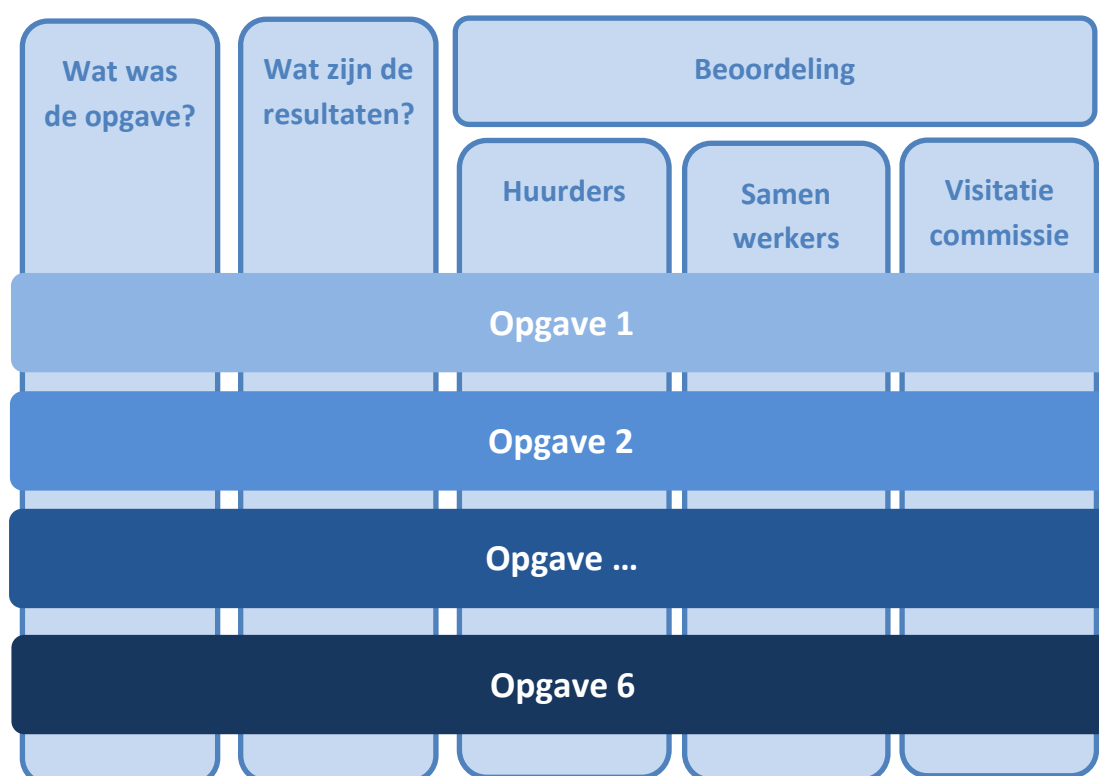
De visitatiecommissie richt zich op de volgende vragen:

- Wat zijn de maatschappelijke opgaven? Wat is er (maatschappelijk gezien) nodig?
- Hoe pakt de corporatie dat op, welke acties onderneemt zij? Bij netwerkopgaven: hoe draagt het netwerk bij aan de doelen van de corporatie, hoe pakt het netwerk de opgaven op, welke acties onderneemt het netwerk?
- Welke maatschappelijke resultaten laat de corporatie zien, al dan niet in netwerkverband?
- Hoe waarderen huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden of samenwerkingspartijen de resultaten en de manier van samenwerken?
- Welke ontwikkelingen ziet de visitatiecommissie:
  - Wat gaat beter in de loop der tijd, wat minder?
  - Zijn er opgaven bijgekomen en hoe worden die opgepakt?
  - Waar zit de trots van de corporatie en waar het ongemak?
  - Hoe gaat de corporatie om met successen en mislukkingen, laat de corporatie lerend vermogen zien?
- Welke lessen zijn er voor andere corporaties uit te trekken?



Deze vragen bespreekt de commissie met huurders(organisaties), andere belanghebbenden en/of samenwerkingspartijen en de corporatie. Zeker in die delen van het land waar de woonvraag hoog is, verdient het aanbeveling om te onderzoeken of bij deze gesprekken ook (vertegenwoordigers van) woningzoekenden betrokken kunnen worden.

De rapportage is geordend per opgave. Visueel weergegeven ziet dit er als volgt uit:



*Figuur 2. Opzet visitatieveld maatschappelijke waarde*

Het hoofdstuk eindigt met een **totaaloordeel** van de visitatiecommissie. De visitatiecommissie formuleert de belangrijkste bevindingen, sterke punten en leerpunten. Ook waardeert de commissie de door de corporatie toegevoegde maatschappelijke waarde met een oordeel, gekoppeld aan de bevindingen:

- De corporatie presteert **zeer goed**, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **naar behoren**, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn **voor verbetering vatbaar**, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;



- De corporatie presteert **onvoldoende**, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

**Voorbeelden van onderwerpen die de visitatiecommissie kan waarderen:**

- De behaalde resultaten in verhouding tot de maatschappelijke opgaven.
- De feitelijke geleverde prestaties.
- Hoe de corporatie zelf haar prestaties waardeert.
- Samenhang tussen de geleverde output en de gewenste maatschappelijke outcome.
- De mate waarin en wijze waarop de corporatie een strategie voert voor degenen die wel tot de doelgroep behoren, maar geen corporatiewoning kunnen vinden.
- Flexibiliteit en adaptief vermogen.
- Aangaan van complexe opgaven en het tonen van lef en ambitie op dit vlak.



## Maatschappelijke verankering

*Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.*

Bij het onderzoeken van de mate waarin en de manier waarop de corporatie **maatschappelijk verankerd** is, kijkt de visitatiecommissie naar de volgende zaken:

- De invloed die huurder en huurdersorganisatie hebben op het beleid en het handelen van de corporatie;
- De invloed die gemeenten en andere relevante samenwerkingspartijen hebben op het beleid en het handelen van de corporatie;
- De manier waarop de corporatie zich verantwoordt en open staat voor feedback en input;
- De waardering van de samenwerking door huurdersorganisaties, gemeenten en andere samenwerkingspartijen.

Wat betreft het laatste punt geldt dat van de visitatiecommissie verwacht wordt dat dit zodanig wordt vormgegeven dat er sprake is van wederkerigheid. Dit betekent dat er niet alleen over de corporatie gesproken wordt, maar dat de corporatie ook gelegenheid krijgt om te reageren op de feedback en zelf feedback mag geven.

De visitatiecommissie richt de gesprekken op een dusdanige manier in dat deze voldoen aan de eisen van veilig feedback geven en ontvangen, en dat alle geïnterviewden voldoende ruimte krijgen hun input mee te geven en hun mening toe te lichten. Zeker in die delen van het land waar de woonvraag hoog is, verdient het aanbeveling om te onderzoeken of woningzoekenden zich op de één of andere manier georganiseerd hebben en bij deze gesprekken betrokken kunnen worden.

Ook voor maatschappelijke verankering geldt dat de visitatiecommissie zich met name richt op de manier waarop de corporatie deze verankering vormgeeft, en dat dit zoveel mogelijk aan de hand van feitelijke casuïstiek plaatsvindt.

Het hoofdstuk eindigt met een **totaaloordeel** van de visitatiecommissie. De visitatiecommissie formuleert de belangrijkste bevindingen, sterke punten en leerpunten. Ook waardeert de commissie de maatschappelijke verankering met een oordeel, gekoppeld aan de bevindingen:

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als **zeer goed**, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is **naar behoren**, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de



visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is **voor verbetering vatbaar**, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als **onvoldoende**, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is.

**Voorbeelden van onderwerpen die de visitatiecommissie kan waarderen:**

- Huurders(organisaties), gemeenten en andere belanghebbenden en/of samenwerkingspartijen hebben aantoonbaar invloed, en dit blijkt uit concrete voorbeelden.
- Samenwerking is doelgericht en vindt plaats op een open manier, alle betrokkenen ervaren gelijk- en volwaardig onderdeel van de samenwerking te zijn.
- Co-creatie met huurders bij beleid en planvorming.



## Besturing

*Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.*

In dit proces van **strategie en sturing** gaat het om de vraag hoe de corporatie stuurt op zo maximaal mogelijke maatschappelijke waarde. Uitgangspunt is dat een moderne corporatie beschikt over het complete instrumentarium dat hiervoor nodig is: ondernemingsplan, portefeuillestrategie, beleidsscenario's, omgevingsanalyses, convenanten, prestatieafspraken, KPI's, managementrapportages, et cetera.

Van de visitatiecommissie wordt verwacht dat zij een oordeel vormt over de manier waarop de corporatie dit instrumentarium inzet bij het behalen van de strategische doelen. De commissie doet dit aan de hand van het bespreken van casuïstiek uit de praktijk van de corporatie in de afgelopen jaren. De commissie baseert zich op gesprekken met sleutelpersonen en de gehele RvC en het bestuderen van het hierboven genoemde instrumentarium. De visitatiecommissie kijkt hoe effectief de strategie is in het behalen van maatschappelijke resultaten, en in welke mate de corporatie in staat is om tijdig en effectief (bij) te sturen op maatschappelijke prestaties.

Het hoofdstuk eindigt met een **totaaloordeel** van de visitatiecommissie. De visitatiecommissie formuleert de belangrijkste bevindingen, sterke punten en leerpunten.

### Voorbeelden van onderwerpen die de visitatiecommissie kan waarderen:

- Een duidelijke samenhang tussen maatschappelijke opgaven, geformuleerde doelen, gekozen strategie en behaalde resultaten.
- Ruimte voor leren en experimenteren en ruimte om fouten te maken.
- Wendbaarheid bij het optreden van onverwachte ontwikkelingen.
- De wijze waarop de corporatie omgaat met dilemma's bij het realiseren van de strategie, bijvoorbeeld in het investeringsproces;
- Er is sprake van een constructief kritische dialoog in de corporatie waarin RvC, bestuur, management en medewerkers elkaar scherp houden op maximale maatschappelijke toegevoegde waarde. Moeilijke keuzes worden daarbij niet uit de weg gegaan.
- De corporatie kan aan de hand van praktijkvoorbeelden laten zien dat zij leert van wat goed gaat en van wat niet goed gaat en in staat is het handelen daarop aan te passen. Een effectieve prestatiebesturing is hier onderdeel van.



## Maatschappelijke capaciteit

*Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.*

De visitatiecommissie beschouwt en waardeert de **organisatiecapaciteit**. Hiermee bedoelen we de mate waarin de corporatie toegerust is voor de maatschappelijke opgaven en in hoeverre er een samenhang is tussen de focus van de organisatie en de belangrijkste opgaven. De commissie baseert zich op gesprekken met sleutelpersonen vanuit management en Ondernemingsraad, en de gehele RvC, de organisatievisie zoals verwoord in het ondernemingsplan en relevante informatie zoals voortgangsrapportages. Van de commissie wordt geen organisatiescan of -advies verwacht. Uitgangspunt is dat de corporatie de interne organisatie richt op de maatschappelijke opgaven en daarbij samenhang laat zien tussen de doelen en activiteiten van de organisatie en de maatschappelijke doelen en opgaven.

De visitatiecommissie beoordeelt de **inzet van financiële middelen**. Hiermee bedoelen we hoe de corporatie haar financiële middelen (vermogen en kasstromen) inzet voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen beoordelen hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar middelen benut bij het maximaal realiseren van de maatschappelijke opgaven. De commissie baseert zich op de beschikbare beoordelingen van externe toezichthouders en accountant, gesprekken met sleutelpersonen en relevante informatie zoals voortgangsrapportages.

Doel van dit visitatieveld is dat de commissie zich op twee aspecten een oordeel vormt:

- Tegen welke organisatorische en financiële grenzen, kwetsbaarheden en knelpunten loopt de corporatie aan bij het realiseren van haar maatschappelijke opgaven?
- Hoe gaat de corporatie met deze grenzen, kwetsbaarheden en knelpunten om en in welke mate laat de corporatie zien hier over lerend vermogen te beschikken?

Het hoofdstuk eindigt met een **totaaloordeel** van de visitatiecommissie. De visitatiecommissie formuleert de belangrijkste bevindingen, sterke punten en leerpunten.

### Voorbeelden van onderwerpen die de visitatiecommissie kan waarderen:

- Samenhang in volkshuisvestelijke visie, organisatievisie en financiële kaders.
- Een heldere visie die zich vertaalt in scherpe en consistente keuzes in organisatie en inzet van middelen.
- De corporatie heeft inzicht in de eigen kwetsbaarheden en kwetsbare plekken (zoals sleutelrollen die bij één of enkele personen belegd zijn) en laat zien hier proactief op te handelen.
- De corporatie zoekt proactief samenwerking bij organisatorische kwetsbaarheden en/of overmaat of tekort aan financiële middelen.



## Minimale opzet *Samenvattende A4* uitkomsten visitatie







## 4. Proces

*De corporatie en de visitatiecommissie zijn samen verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de visitatie. Dit hoofdstuk laat stapsgewijs het visitatieproces zien. Per fase zijn de vereisten benoemd en wordt een aantal handreikingen gegeven om het visitatieproces zo goed mogelijk te doorlopen.*

### 1. Voorbereiding door corporatie

#### Verplicht

- Wettelijke termijnen (basisregel: elke vier jaar visitatie).
- Kennismaken van de eisen die methodiek aan inhoud, vorm en proces visitatie stelt.

#### Verstandig

- Informatie verzamelen over geaccrediteerde bureaus.
- Gemeente, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden informeren over de voorgenomen visitatie, zodat ook zij zich kunnen voorbereiden.

### 2. Offerte en selectie visitatiebureau

#### Verplicht

- Vermijd belangenverstrengeling: visitatoren en bureau mogen in de afgelopen vier en komende twee jaar geen andere werkzaamheden voor de corporatie verrichten.
- Een bureau mag maar twee keer achter elkaar dezelfde corporatie visiteren.
- Na selectie meldt het gekozen bureau de startdatum bij SVWN.

#### Verstandig

- Selectie o.b.v. offerte en gesprek, vanuit heldere kwalitatieve en kostencriteria.
- Bespreken wensen en ideeën over de samenstelling van de visitatiecommissie.
- Keuze hoe RvC en huurdersorganisatie in de voorfase betrokken worden.
- Op tijd duidelijke afspraken over planning en proces maken.



### 3. Opstellen position paper

#### Verplicht

- Bestuurder stelt position paper op.
- Position paper is klaar voor de start van de visitatie.
- Position paper wordt opgenomen aan begin van visitatierapport.

#### Verstandig

- Formuleren welke onderwerpen speciale aandacht verdienen en welke leer- en ontwikkelvragen de corporatie heeft.

### 4. Uitvoeren visitatie

#### Verplicht

- Corporatie levert informatie (zie bijlage 1) en overzicht gesprekspartners op tijd aan.
- Visitatiecommissie en corporatie stellen te onderzoeken opgaven en prestaties vast.
- Visitatiecommissie en corporatie zorgen dat gesprekspartners op tijd benodigde informatie krijgen.

#### Verstandig

- Heldere afspraken, één aanspreekpunt en korte lijnen tussen corporatie en visitatiecommissie in de logistiek van het visitatieproces.

### 5. Rapportage

#### Verplicht

- Voldoen aan eisen die methodiek stelt aan vorm en inhoud.
- Bespreken met in ieder geval Bestuur en RvC.
- Gelegenheid voor reactie, corrigeren eventuele feitelijke onjuistheden.
- Toezenden concept aan SVWN.

#### Verstandig

- Terugkoppelen bevindingen visitatiecommissie aan betrokkenen (i.p.v. alleen RvC/bestuur).



## 6. Toetsing SVWN

### Verplicht

- SVWN toetst steekproefsgewijs op toepassen van de methodiek, kwaliteit en transparantie en stelt een beoordelingsbrief op, of laat weten dat visitatie buiten steekproef valt.
- Visiterend bureau stelt een definitief rapport op en koppelt aan SVWN schriftelijk terug hoe hij het oordeel van SVWN concreet verwerkt heeft.
- Het bureau stuurt het definitieve rapport naar de corporatie.

## 7. Reactie corporatie

### Verplicht

- Binnen zes weken na afronding rapport.
- Benoemen hoe de corporatie omgaat met bevindingen en verbeterpunten.
- Onderdeel definitief rapport als slothoofdstuk.

### Verstandig

- Antwoord op de vraag wat de corporatie anders gaat doen, waar de corporatie mee gaat beginnen en waar de corporatie mee stopt.
- Huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) stellen maatschappelijke reactie op.

## 8. Publicatie

### Verplicht

- De corporatie plaatst het definitieve rapport, inclusief bestuurlijke reactie, op de eigen website en verstuurt deze naar de Autoriteit woningcorporaties.
- SVWN publiceert het definitieve rapport op eigen website.

### Verstandig

- Actief toezenden aan betrokken organisaties, delen met de eigen organisatie.



## 9. Bespreken met belanghebbenden

### Verplicht

- De corporatie bespreekt het visitatierapport met huurders(organisaties), gemeenten en andere samenwerkingspartijen.
- Deze gesprekken vinden kort na het moment van publicatie plaats.

### Verstandig

- Vertalen van de uitkomsten van de visitatie naar concrete en voor betrokkenen herkenbare doelen/plannen/afspraken.



## 10. Ontwikkelgesprek

### Verplicht

- Zes tot twaalf maanden na afronding.
- Visitatiecommissie kijkt samen met bestuur, MT en RvC terug op belangrijkste bevindingen en hoe de corporatie daar intern en extern op gehandeld heeft.
- Visitatiecommissie reflecteert hierop, blijft weg van instruerend adviseren.

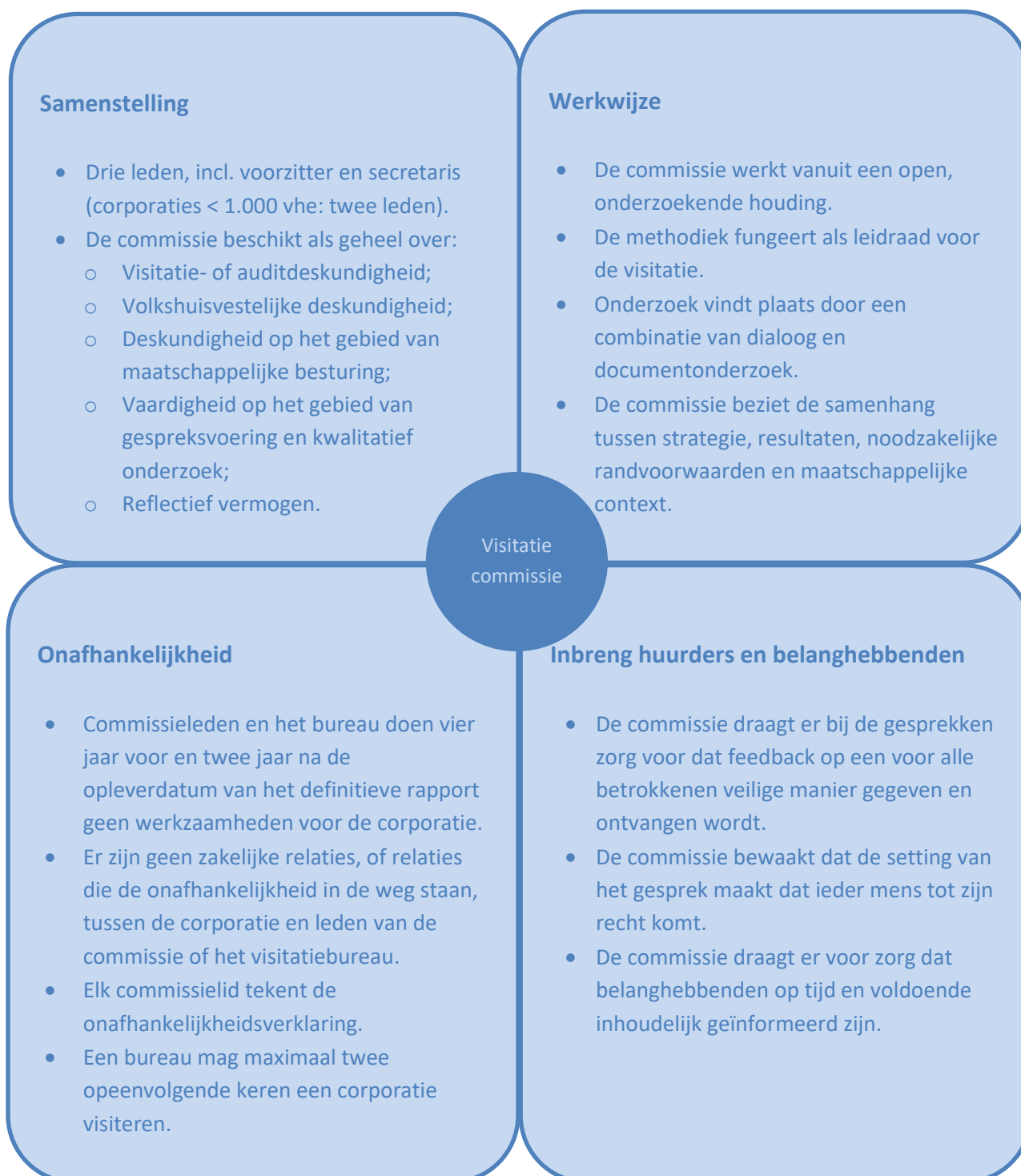
### Verstandig

- Geen notulen, wel voor intern gebruik kort vastleggen van de belangrijkste conclusies.



## 5. Visitatiecommissie

*Een goede visitatie staat of valt met de kwaliteit van de visitatiecommissie. Daarom stelt deze methodiek, samen met de “Leidraad voor samenstelling en competenties voor visitatoren” scherpe eisen aan samenstelling, onafhankelijkheid en werkwijze van de commissie. Speciale aandacht is er voor het zorgdragen van een goede betrokkenheid van huurders en andere belanghebbenden.*





## 6. Kleine corporaties

*Methodiek 7 streeft naar een zo optimaal mogelijke verhouding tussen opbrengst van de visitatie en vereiste kosten en tijdsbeslag. Die verhouding is niet voor elke corporatie gelijk. Daarom kent de methodiek aangepaste eisen voor kleine corporaties.*

Concreet betekent dit dat er eisen voor alle corporaties zijn, en eisen die alleen vanaf een bepaalde minimale omvang gelden. Schematisch ziet dit er als volgt uit:

### Corporaties > 1.000 vhe

- Visitatiecommissie telt drie leden.
- Visitatiecommissie spreekt voor visitatie relevante sleutelpersonen in de organisatie.
- Visitatiecommissie en corporatie formuleren gezamenlijke welke opgaven onderzocht worden.
- Belanghebbenden: gemeente(n), huurders, huurdersorganisaties, collega-corporaties, relevante maatschappelijke partijen, relevante belangenorganisaties.
- Uitgangspunt voor documentatie is de checklist uit bijlage 1 .

### Corporaties > 500 vhe

- Visitatiecommissie en corporatie stellen vast of er naast betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit andere opgaven onderzocht worden.
- Visitatiecommissie en corporatie stellen aan hand van checklist (bijlage 1) vast welke informatie voor handen is en hoe voorzien wordt in de informatie die niet schriftelijk beschikbaar is.

### Alle corporaties

- Visitatiecommissie heeft voorzitter en secretaris.
- Visitatiecommissie spreekt met bestuur, MT en RvC.
- Opgaven zijn in ieder geval betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit.
- Belanghebbenden: gemeente (wethouder) en huurdersorganisatie.
- Documentatie: jaarverslagen, beleidsplan, woonvisie gemeente.



## Bijlage 1. Checklist basisinformatie

*Het visitatiebureau stemt met de corporatie af welke informatie noodzakelijk is. Als basis voor deze uitvraag dient de volgende checklist:*

- Position paper
- Prestatieafspraken
- Ondernemingsplan(nen)
- Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen
- Jaarverslagen
- Beleidsnotities over specifieke onderwerpen
- Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied
- Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten
- Documentatie over te onderzoeken projecten
- Documentatie over samenwerking/netwerken, waaronder relevante verslagen
- Klanttevredenheidsonderzoeken
- Relevante documentatie AW, WSW, Aedesbenchmarkcentrum
- Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, efficiency en visie op vermogensinzet
- Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties



## Bijlage 2. Voorbeeld onafhankelijkheidsverklaringen

*Bij elk visitatierapport worden onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen conform de actuele accreditatiecriteria.*

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 vier jaren voorafgaand aan de visitatie en de twee jaren na afloop van de visitatie (gerekend vanaf opleverdatum definitief rapport) 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 jaren voorafgaand aan de visitatie en de twee jaren 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 visitorator 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 vier jaren voorafgaand aan de visitatie heeft (naam visiterend bureau) geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zal (naam visiterend bureau) geen enkele zakelijke relatie met (naam corporatie) hebben.

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

### B. Onafhankelijkheidsverklaring visitorator

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

(Naam visitorator) heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaren voorafgaand aan de visitatie heeft (naam visitorator) geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zal (naam visitorator) geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij (naam corporatie).

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





Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van het visiterende bureau.



## Bijlage 3. Adressen en gebruikte afkortingen

### Adres

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland  
Weg der Verenigde Naties 1  
3527 KT UTRECHT  
[www.visitaties.nl](http://www.visitaties.nl)

### Gebruikte afkortingen

Aw	Autoriteit Woningcorporaties
RvC	Raad van Commissarissen, hiermee wordt ook de Raad van Toezicht (RvT) bedoeld
SVWN	Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
vhe	Verhuureenheden
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw