

SVWN



Stichting Visitatie
Woningcorporaties Nederland



Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties
Methodiek 7

September 2025

Handleiding





| Inhoudsopgave

Voorwoord: Samenwerken aan opgaven	4
1. Visiteren met waarde	6
Drie hoofdthema's	6
Vrijheid in het visitatieproces	7
Strenge eisen aan rapportage	7
2. Opzet en vorm rapportage	8
3. Vier visitatievelden	10
Inleiding	10
Maatschappelijke waarde	11
Maatschappelijke verankering	14
Besturing	15
Maatschappelijke capaciteit	16
Minimale opzet <i>Samenvattende A4</i> uitkomsten visitatie	18
4. Proces	19
5. Visitatiecommissie	23
6. Kleine corporaties	24
Bijlage 1. Checklist basisinformatie	25
Bijlage 2. Adressen en gebruikte afkortingen	26

Voorwoord: Samen*werken* aan opgaven

Woningcorporaties werken aan goede woningen en goed wonen in dit land. Tenminste eens in de vier jaar organiseren corporaties een verdiepende verantwoording aan de samenleving. Dit is vastgelegd in de Woningwet. Een onafhankelijke en deskundige visitatiecommissie spreekt met vele betrokkenen. Zo komt 'de samenleving op visite' om door te praten over de maatschappelijke prestaties en verankering van de corporatie.

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) borgt en ontwikkelt dit verantwoordingsstelsel. De Methodiek Maatschappelijke Visitatie geeft richting aan de visitatie en beschrijft de voorwaarden waaraan een visitatie en een visitatierapport dient te voldoen.

Op 7 december 2022 presenteerde SVWN Methodiek Maatschappelijke Visitatie 7, die wordt toegepast vanaf 1 maart 2023. De methodiek is gericht op de bedoeling van de visitaties: leren door verantwoorden. Centraal staan de opgaven van de corporatie, de netwerken waarin wordt samengewerkt en de invloed van belanghebbenden.

Bij de toepassing van de methodiek bleek een aanpassing van de waarderingen gewenst. Deze is vastgelegd in een addendum (25 maart 2024). Daarnaast bleek een verheldering op sommige voorwaarden voor het visitatierapport wenselijk. In deze heruitgave van Methodiek Maatschappelijke Visitatie 7 zijn deze aanpassingen verwerkt. Zo kunnen visitaties plaatsvinden met een eenduidige, heldere methodiek.

Geslaagde visitaties leveren waardevolle inzichten op. Zo willen visitaties bijdragen aan lerende en maatschappelijk goed presterende woningcorporaties. Visitaties beogen bij te dragen aan goed functionerende netwerken en samenwerkingen. Een goed functionerende volkshuisvesting is van groot belang voor de samenleving.



1. Visiteren met waarde

Drie hoofdthema's

Methodiek 7 kent drie hoofdthema's die als een rode draad door de teksten heen lopen. Deze drie thema's zijn herkenbaar in het rapport. Daarvoor is niet één bepaalde plaats, het rapport 'ademt' deze thema's.

1. Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder

In Methodiek 7 is het huurdersoordeel geïntegreerd in het gehele rapport. 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 verantwoorden

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 het doel is niet om gedetailleerd en nauwgezet de prestaties in afgelopen vier jaar te reconstrueren. 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 prestatiesturing. 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. Zo komen het leren en verantwoorden in de visitatie in gelijke mate aan bod.

3. Samenwerken en netwerken

Bij het werken aan maatschappelijke doelen is samenwerken, al dan niet in netwerkverband, haast vanzelfsprekend geworden. Het onderzoeken van netwerken geeft een beter zicht op de maatschappelijke prestaties die de corporatie (mede) levert. Alleen focussen op dergelijke netwerkverbanden geeft een te



beperkt beeld van de prestaties van de corporatie zelf. Om die reden onderzoeken visitaties netwerken vooral 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. Dit gesprek is wederkerig: ook de corporatie krijgt ruimte om haar perspectief en oordeel over de samenwerking en de onderlinge relatie te formuleren.

Vrijheid in het visitatieproces

Methodiek 7 geeft relatief veel vrijheid in het visitatieproces aan de visitatiecommissie. De methodiek is weinig gedetailleerd in de uitwerking en geeft ruimte aan de professionaliteit van de visitatoren.

De commissie hoeft niet 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.

Visitatiecommissies zoeken de dialoog en bekijken bij iedere visitatie 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 precare 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.

Strenge eisen aan rapportage

Tegenover een relatief grote vrijheid in het proces van het visiteren staan strenge eisen aan de rapportage.

Van het visitatierapport verwachten we dat deze een grotere groep geïnteresseerden uitnodigt tot lezen.

Dit betekent bondige rapporten, helder en begrijpelijk verwoord en verbeeld. In de hoofdtekst dient een overzicht opgenomen te worden met de kernpunten uit de visitatie, zodat dit eenvoudig door de corporatie aan de belanghebbenden 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 doelen van visitatie, verantwoorden én 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** presenteert de visitatiecommissie de belangrijkste bevindingen. Dit zijn er *maximaal* zes. Beperking van het aantal bevindingen draagt bij aan de scherpheid van het visitatierapport en zo aan het verkrijgen van inzicht. De recensie is geschreven vanuit een alles overziende beschouwing op de opgaven en het maatschappelijk presteren; op de sterke punten en het ontwikkelpotentieel; op de dilemma's van de corporatie en hoe de corporatie op deze dilemma's acteert. Daarbij 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 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.

Het visitatierapport gaat in op **vier velden**: maatschappelijke waarde, maatschappelijke verankering, besturing en maatschappelijke capaciteit. Ten aanzien van maatschappelijke waarde en maatschappelijke verankering geeft de visitatiecommissie een waardering, zoals beschreven in de methodiek. Ten aanzien van besturing en maatschappelijke capaciteit geeft de visitatie geen waardering. De visitatiecommissie beschrijft hoe de prestaties op deze gebieden ondersteunend zijn aan maatschappelijke waarde en verankering.

Een visitatierapport vertelt in woord en beeld een helder verhaal over de woningcorporatie. Het is belangrijk dat zowel de tekst als de beelden bijdragen aan een helder betoog. Zinnen dienen



op een direct duidelijke manier te worden geformuleerd en niet voor meerderlei uitleg vatbaar te zijn. Het betoog onderbouwt de belangrijkste bevindingen van de visitatie helder en navolgbaar.

Voor de visitatierapporten is focus een kernbegrip. Voor het rapport, inclusief voorwoord, geldt een maximum van 25 pagina's. Uitgaande van maximaal 500 woorden per pagina's is dat maximaal 12.500 woorden. Visitatierapporten zoeken de kracht van bondigheid. Deze bondigheid bevordert de scherpheid en de leesbaarheid.

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.

De rapporten kennen geen methodologische onderbouwing of verantwoording. De rapporten kennen één bijlage, namelijk een overzicht van de (desgewenst geanonimiseerde) interviews. Het totale rapport, inclusief position paper, reactie(s) en overzicht van de interviews wordt SVWN aangeboden in een (PDF) document.

Bij elk visitatierapport stellen zowel het betrokken visitatiebureau als de leden van de visitatiecommissie onafhankelijkheidsverklaringen op conform de actuele accreditatiecriteria. Deze worden niet gepubliceerd in het rapport, maar opgeslagen door het visitatiebureau om op verzoek van SVWN te kunnen worden overlegd.

Een visitatierapport voldoet aan de volgende vormen:

- De gehanteerde volgorde met de volgende titels:
 - o Position paper;
 - o Recensie;
 - o Samenvatting;
 - o Maatschappelijke waarde;
 - o Maatschappelijke verankering;
 - o Besturing
 - o Maatschappelijke capaciteit;
 - o Bestuurlijke reactie;
 - o Maatschappelijke reactie (geen verplichting).
- 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:
 - o Welke opgaven liggen er?
 - o Hoe waarden huurders de prestaties die de corporatie levert?
 - o 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 prestatiesturing;
- **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 begrenzungen 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:
 - o Wat gaat beter in de loop der tijd, wat minder?
 - o Zijn er opgaven bijgekomen en hoe worden die opgepakt?
 - o Waar zit de trots van de corporatie en waar het ongemak?
 - o 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:

Wat was de opgave?	Wat zijn de resultaten?	Beoordeling		
		Huurders	Samen werkers	Visitatie commissie
		Opgave 1		
		Opgave 2		
		Opgave ...		
		Opgave 6		

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 **uitstekend**, de geleverde resultaten – op één of meer terreinen – zijn aantoonbaar een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed**, met de geleverde resultaten beantwoordt de corporatie aan de behoefte die voortkomt uit de maatschappelijke opgaven;
- 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 richting de waardering 'goed' of 'uitstekend' 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 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 **uitstekend**, 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 **goed**; er is sprake van een robuuste samenwerking en de corporatie laat belanghebbenden op een goede manier invloed hebben op haar beleid en er is sprake van wederkerigheid;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is **naar behoren**, de samenwerking verloopt in het algemeen naar behoren 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 richting de waardering 'goed' of 'uitstekend' 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 prestatiesturing 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);
- Kennisnemen 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.
- 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.



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;
- De corporatie stuurt het definitieve rapport aan belanghebbenden en aan alle deelnemers aan de visitatiegesprekken.
- SVWN publiceert het definitieve rapport op eigen website.

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.

Samenstelling

- Drie leden, incl. voorzitter en secretaris (corporaties < 1.000 vhe: twee leden);
- De commissie beschikt als geheel over:
 - o Visitatie- of auditdeskundigheid;
 - o Volkshuisvestelijke deskundigheid;
 - o Deskundigheid op het gebied van maatschappelijke besturing;
 - o Vaardigheid op het gebied van gespreksvoering en kwalitatief onderzoek;
 - o Reflectief vermogen.

Werkwijze

- De commissie werkt vanuit een open, onderzoekende houding;
- De methodiek fungeert als leidraad voor de visitatie;
- Onderzoek vindt plaats door een combinatie van dialoog en documentonderzoek;
- De commissie beziet de samenhang tussen strategie, resultaten, noodzakelijke randvoorwaarden en maatschappelijke context.

Visitatie commissie

Onafhankelijkheid

- Commissieleden en het bureau doen vier jaar voor en twee jaar na de opleverdatum van het definitieve rapport geen werkzaamheden voor de corporatie;
- Er zijn geen zakelijke relaties, of relaties die de onafhankelijkheid in de weg staan, tussen de corporatie en leden van de commissie of het visitatiebureau;
- Elk commissielid tekent de onafhankelijkheidsverklaring;
- Een bureau mag maximaal twee opeenvolgende keren een corporatie visiteren.

Inbreng huurders en belanghebbenden

- De commissie draagt er bij de gesprekken zorg voor dat feedback op een voor alle betrokkenen veilige manier gegeven en ontvangen wordt;
- De commissie bewaakt dat de setting van het gesprek maakt dat ieder mens tot zijn recht komt;
- De commissie draagt er voor zorg dat belanghebbenden op tijd en voldoende inhoudelijk geïnformeerd zijn.

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, Aedes-benchmark;
- Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, efficiency en visie op vermogensinzet;
- Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties.

| Bijlage 2. Adressen en gebruikte afkortingen

Adres

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
Weg der Verenigde Naties 1
3527 KT UTRECHT
www.visitaties.nl

Gebruikte afkortingen

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





