

Visitatie nieuwe stijl

September 2018

www.visitaties.nl

De maatschappelijke visitatie van woningcorporaties gaat een nieuwe fase in. Door de veranderende context van corporaties en nieuwe inzichten over leren en maatschappelijke waarde is een herpositionering van visitatie gewenst. In dit position paper geven we onze visie op de ontwikkeling van visitatie voor de komende jaren. Het dient als basis voor een serie gesprekken die we in het najaar voeren om onze koers naar de toekomst te toetsen.

Waarom een herpositionering van visitatie?

Visitatie is een instrument waarmee corporaties zich, als maatschappelijke organisatie, tegenover stakeholders kunnen verantwoorden over hun maatschappelijke prestaties, om daarvan te leren en zo hun prestaties te verbeteren. Sinds de start in 2008 zijn er **inmiddels ruim 800 visitaties** uitgevoerd. Er is bewust gekozen voor een stelsel met onafhankelijke en deskundige visitatiecommissies, een uniforme methodiek die gelijke beoordeling en vergelijkbaarheid mogelijk maakt en openbare rapporten.

Rol stakeholders versterken

Anno 2018 wordt visitatie door corporaties vooral gewaardeerd vanwege de aandacht voor externe stakeholders. Ruim 60% van de corporaties geeft aan dat visitatie juist op dat punt onderscheidend vermogen heeft en **toegevoegde waarde** biedt (ledenpeiling Aedes/VTW, februari 2018). De stakeholders zelf - maar liefst 85% van de gemeenten en 81% van de huurders - laten weten dat visitatie bijdraagt aan meer **transparantie** over de **maatschappelijke prestaties** van corporaties (Companen, juli 2018). Hier ligt een functie en kracht van visitatie die we graag willen versterken. Want veel corporaties geven aan dat visitatie op dit punt nog verder kan gaan: breder en dieper **in gesprek met stakeholders**; en met aandacht voor het samenspel tussen de partijen (lokale netwerken, de 'lokale driehoek' voorop).

Nieuwe context: ontdebellen en efficiënter

De tweede aanleiding voor vernieuwing van visitatie is dat de context waarin corporaties zich bevinden, de afgelopen drie jaar flink is veranderd. Door de herziene Woningwet is **een nieuw 'verantwoordingslandschap'** voor corporaties ontstaan, met

strengere eisen aan het interne toezicht (RvC) en een aanscherping van de accountantscontrole en het externe toezicht (Aw, WSW). Dat heeft geleid tot enkele **doublures** met de visitatie op het gebied van financiën (WSW) en governance (Aw met governance inspecties). Tegelijkertijd is de lokale driehoek van gemeente, corporaties en huurders van groter belang geworden, vooral voor het jaarlijks maken van afspraken over prestaties. Corporaties vragen om een vermindering van de doublures ten opzichte van Aw en WSW en een vergroting van de **efficiency** van visitaties, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van wat er in de jaarlijkse cyclus van prestatieafspraken al is vastgelegd.

Meer uitdagen en leren

De derde aanleiding is dat we het visitatie-instrument scherp en uitdagend willen houden. Diverse corporatiebestuurders vinden dat hun inmiddels tweede of derde visitatie onvoldoende nieuws oplevert: 'het wordt een kunstje'. Zij willen graag **verrast en uitgedaagd worden**, met kritische vragen over lastige kwesties die met afwegingen en maatschappelijke keuzes te maken hebben. Vier jaar terugblikken OK, maar wèl om ervan te leren voor de toekomst. Ieder instrument loopt het gevaar op den duur bot te worden. Leren en verbeteren worden dan niet meer voldoende geprikkeld. Dat geldt ook voor visitatie zelf.

Kortom: visitatie is een **instrument van en voor corporaties en hun belanghebbenden** (huurders en gemeenten in de eerste plaats), dat partijen over en weer inzicht biedt om hun maatschappelijk presteren en functioneren te verbeteren. Die toegevoegde waarde willen we versterken. We willen visitatie **opnieuw positioneren** in het veranderde verantwoordingslandschap, met gelijktijdige vergroting van de visitatie-efficiency enerzijds en



gebruik makend van nieuwe inzichten over maatschappelijk leren en verantwoorden anderzijds.

Onze visie op maatschappelijk leren en verantwoorden

Visitatie is een instrument van maatschappelijk leren en verantwoorden. Maatschappelijke verantwoording dient het doel van vertrouwen en legitimatie: vertrouwen van klant, burger en maatschappij in het functioneren van corporaties. Voor een 'eigenaarloze' organisatie als de corporatie is investeren in verantwoorden extra belangrijk. Verantwoording kan worden gebruikt om corporaties te controleren en af te rekenen (de rol van bovenmeester of 'principaal'), of om ervan te **leren** en aan te zetten tot **verbetering** (de rol van 'steward' of 'critical friend'). De inzet van visitatie is uitdrukkelijk dat laatste: 'leren door verantwoorden'.

Public value: kern van de corporatie

De **maatschappelijke betekenis van corporaties** kan nauwelijks worden onderschat. Juist daarom is het belangrijk volop te investeren in het optimaliseren van de maatschappelijke prestaties van corporaties. Dat begint met de vraag: **doen we de goede dingen?** Een lastige, maar wél een relevante vraag die ook in andere maatschappelijke domeinen (zorg, onderwijs, veiligheid) steeds vaker wordt gesteld. Het gaat dus om maatschappelijke waarde, om 'public value'.

Maatschappelijke waarde is geen vast gegeven, maar wordt bepaald in de **lokale context**, in een dialoog over wat nodig is. Daarbij moet een corporatie zich vanzelfsprekend houden aan waarden die in de wet zijn verankerd (rechtmatigheid, doelmatigheid, inhoudelijke eisen), maar vooral ook rekening houden met de behoeften en wensen die lokaal en regionaal leven. Het gaat dus om **keuzes en afwijzingen**. Bovendien worden maatschappelijke opbrengsten (public value) zelden door de corporatie alléén gerealiseerd; ze moet **samenwerken** en ook inspelen op initiatieven die bewoners zelf ontwikkelen. Veel corporaties, gedreven door het gedachtengoed van 'de bedoeling', zoeken actief de verbinding met bewoners en hun leefwereld.

'Missing the point?' Terug naar de bedoeling

Uit allerlei gesprekken en ook uit het essay dat de NSOB op ons verzoek heeft geschreven, blijkt dat

verantwoording en toezicht rond het voldoen aan wet- en regelgeving, doelmatigheid en risicobeheersing inmiddels wel behoorlijk zijn belegd; zij lenen zich prima voor verticaal toezicht door Aw en WSW en voor benchmarking. Veel van deze zaken zijn (landelijk) goed te normeren en te meten. Het gaat hier om het waarborgen van minimum- en randvoorwaarden voor goed functioneren en om 'de dingen goed doen'.

Een eenzijdige focus hierop kent echter het gevaar van 'hitting the target, missing the point': alles is perfect georganiseerd maar het bredere doel en het belang van de huurder/bewoner worden vergeten. Er is óók en vooral behoefte aan inzicht en verantwoording over de bijdrage van de corporatie aan het **maatschappelijk gewenste effect**: 'outcome' naast 'output'. Dat vereist inzicht in de behoeften van huidige en toekomstige huurders/bewoners en in het functioneren van lokale netwerken: de meer formele netwerken zoals de 'lokale driehoek', maar ook de informele netwerken waarin een corporatie participeert om zaken voor elkaar te krijgen. Voor corporaties is de essentiële vraag daarom: **wat is onze maatschappelijke (meer)waarde, volgens en voor wie, en hoe is deze zichtbaar en inzichtelijk te maken?**

Visitatie-experimenten

Enkele corporaties en visiterende bureaus hebben het afgelopen jaar geëxperimenteerd met manieren om **huurders, gemeenten en andere belanghebbers** indringender aan het woord te laten en om het functioneren van (de corporatie in) de lokale driehoek en lokale netwerken in beeld te brengen. De resultaten zijn positief: rijkere feedback voor de corporatie, bewoners en medewerkers die zich beter gehoord en erkend voelen, andere accenten in wat lokaal van waarde wordt geacht (public value) en leereffecten bij netwerkpartners. De mogelijke toevoeging van een '**peer**' aan de visitatiecommissie en een betere aansluiting op de lokale cyclus van prestatieafspraken zijn interessante bijvangsten.

Herpositionering visitatie vanuit public value

Als we opnieuw over visitatie nadenken vanuit public value is duidelijk dat het in een visitatie **primair** gaat om **de vraag** 'wat de corporatie in termen van



maatschappelijke waarde bijdraagt aan de gemeenschap waarin de corporatie zichzelf positioneert' (zie essay NSOB).

Kenmerken visitatie nieuwe stijl

Als we dat verder preciseren en concretiseren leidt dat tot de volgende drie kenmerken van visitatie:

1. Visitatie is het instrument waarmee een corporatie zich expliciet laat onderzoeken en bevragen op haar bijdrage aan **maatschappelijke waarde**. Die maatschappelijke waarde wordt in een specifieke, lokale context bepaald en gerealistiseerd.

Centrale gespreksvragen zijn:

- a. Doet de corporatie de goede dingen, ook in het licht van de toekomst? Zowel terugkijkend als vooruitblikkend: ambities, gemaakte keuzes, maatschappelijke effecten.
 - b. Hoe zorgt de corporatie ervoor dat ze de goede dingen doet, hoe stúúrt ze op maatschappelijke waarde?
 - c. Wat vinden belanghebbenden (huurders, gemeenten, andere) daarvan en hoe dragen zij daaraan bij?
2. In de visitatie neemt het **lokale netwerk** van belanghebbenden een cruciale plaats in: als mede-'beoordelaar' en als co-creator van maatschappelijke waarde. Visitatie wordt daardoor meer maatschappelijk, met een actieve rol voor het lokale netwerk.
 3. Visitatie is een vorm van maatschappelijk verantwoord, gericht op leren en inspireren om daarmee het maatschappelijk presteren van de corporatie te verbeteren. **Het accent ligt op leren**, minder op beoordelen. De visitatiecommissie is kritisch, maar stelt zich op als 'steward', niet als 'principaal'. Leren gebeurt vooral met de lokale partners samen: maatschappelijk leren.

Deze drie kenmerken hebben consequenties voor het 'wat' en 'hoe' van visitatie (inhoud en methode), hoewel die nog verder moeten worden doordacht. In de visitatie-experimenten worden enkele vernieuwingen al uitgeprobeerd.

Wat verandert er in de inhoud van visitatie?

Als de focus van visitatie sterker op public value wordt gericht, betekent dat:

- meer aandacht voor **maatschappelijk effect** (outcome), ambities en kwaliteit van keuzes en afwegingen, met als basis de lokale vraagstukken en thema's;

- expliciet aandacht voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in de **lokale driehoek en andere netwerken** waarin de corporatie met partners aan maatschappelijke waarde werkt, inclusief informele verbanden van/met bewoners;
- de **leefwereld** van de belanghebbenden meer in beeld komt;
- **governance en 'presteren naar vermogen'** niet in de breedte worden bekeken, maar vanuit de vraag: hoe stuurt de corporatie op optimale **maatschappelijke waarde**?

Wat verandert er in de methode van visitatie?

Omdat *public value* sterk afhankelijk is van lokale context en daarin betrokken belanghebbende partijen, en vaak in samenwerking met anderen wordt gecreëerd, wordt het centraal normeren van gewenste output problematisch. Wel moeten we zoeken naar manieren waarop de maatschappelijke waarde lokaal kan worden gededd/benoemd. Dat betekent een minder zwaar accent op (uniforme) beoordeling, meer op **bevraging en reflectie**.

Cijfermatig beoordelen maakt in elk geval (deels) plaats voor meer verhalende en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Er zal minder energie worden gestoken in documentenonderzoek, meer in **gesprekken en dialoog** met zowel corporatie als belanghebbenden en netwerkpartners. Terugblikkend, maar vooral om er **samen** van te leren voor de toekomst.

Een nieuwe verhouding tot het externe toezicht

SVWN heeft met de Aw voor de komende jaren goede afspraken gemaakt over timing van governance-inspectie en visitatie en het gebruik van elkaars resultaten. Toch vinden wij het wenselijk om de positionering tegenover het verticale toezicht te herzien vanuit de inhoud en de methode.

Met de focus op maatschappelijke waarde en de relatie met belanghebbenden is het **niet langer** de functie van visitatie om te **toetsen** of bestuur en RvC van een corporatie zich **aan formele regels** (wet, Governancecode) houden, noch om financiële continuïteit, risicomanagement en doelmatigheid in enge zin (bedrijfslasten) te beoordelen. Deze onderdelen verdwijnen uit de visitatie. En daar waar het externe toezicht tot taak heeft vanuit hiërarchische positie te controleren en te handhaven, kiest visitatie meer voor opstelling als een 'steward', gericht op leren vanuit vertrouwen.



Visitatie zinvol in de lokale cyclus

De Woningwet leunt voor de prestaties en de doeltreffende inzet van het maatschappelijke vermogen sterk op de lokale cyclus van woonvisie, prestatieafspraken en verantwoording. Veel gemeenten zijn hier, samen met corporaties en huurdersorganisaties, actief mee bezig. Dat is positief, maar er zijn ook risico's. In veel gemeenten is de volkshuisvestingscapaciteit (kennis en kunde) niet optimaal, waardoor ze hun rol nog onvoldoende kunnen

spelen. Ook huurdersorganisaties zijn niet altijd de gewenste stevige onderhandelingspartner.

Visitatie wil het werk van lokale partijen niet overdoen, maar daar juist zoveel mogelijk gebruik van maken. Tegelijk is het goed als een externe, onafhankelijke en deskundige partij van tijd tot tijd **meedenkt en kritische vragen stelt**. Aan de corporatie, maar ook aan de andere hoofdrolspelers. En die, als partijen dat willen, ook het functioneren van die lokale driehoek tegen het licht houdt.

Conclusie: visitatie nieuwe stijl

De maatschappelijke visitatie van woningcorporaties gaat een nieuwe fase in. Visitatie richt zich daarin primair op maatschappelijke waarde: doet een corporatie maatschappelijk de goede dingen, gegeven de lokale context waarin ze actief is? Wat vinden de (lokale) belanghebbenden daarvan, huurders en gemeenten voorop? En hoe zorgt de corporatie ervoor dat die maatschappelijke waarde zo groot mogelijk is? Onderwerpen die niet direct verband houden met de maatschappelijke prestaties en die anderen al onderzoeken, verdwijnen uit de visitatie. Het accent zal sterker liggen op kritisch bevragen, leren en inspireren voor de toekomst. Het lokale netwerk waarin de corporatie samenwerkt aan maatschappelijke opgaven, komt meer in beeld. Gesprekken en dialoog worden belangrijker, de analyse van schriftelijke bronnen wordt beperkt. In experimenten biedt SVWN corporaties en visiterende bureaus ruimte voor vernieuwing. Dat zal eind 2019 leiden tot een geheel herziene visitatiemethodiek, gebaseerd op een positionering als 'steward' en 'critical friend'.

Ontwikkelingspad

In concreto betekent dit dat wij de komende tijd het volgende ontwikkelingspad willen gaan:

- Doorgaan met experimenten in visitatie: rol netwerk, belanghebbenden, leefwereld, minder documentatie en peer review (t/m zomer 2019)
- Tussentijdse aanpassing visitatiemethodiek (januari 2019, methodiek 5.1) gericht op:
 - Meer benutten bestaande informatie en momenten lokale cyclus prestatieafspraken
 - Vermindering aan te leveren documentatie
 - Ontdubbelen met Aw/WSW:
 - schrappen eigen oordeel over financiële continuïteit en doelmatigheid
 - schrappen regelgebonden onderdelen 'Governance'
- Herijking visitatiemethodiek (eind 2019/begin 2020)
 - Focus op leren & reflectie: nader uitwerken naar methodiek en rol visitatoren
 - Focus op public value en het lokale netwerk
 - Gebruik maken van de ervaringen uit de experimenten en methodiek 5.1

Uitnodiging tot gesprek

Ontwikkelen doen we samen met de partijen voor wie en met wie wij werken: corporaties, gemeenten, huurders, visiterende bureaus en anderen. Daarom organiseren we in het najaar van 2018 een aantal gesprekken om te toetsen of deze koers past.

Daar komen dan de volgende **vragen** op tafel:

- Herkent u de situatieschets en context?
- Welke voor- en nadelen ziet u in de gekozen richting?
- Welke adviezen wilt u nog meegeven (inhoudelijk of anderszins)?

Meer lezen?

Voor een meer uitgebreide analyse zie o.m.:

- Martijn van der Steen e.a., [Het waarderen van wonen \(essay NSOB\)](#), september 2018
- Jos Koffijberg, [Een reflectie op het verantwoordingsarrangement voor woningcorporaties](#), in: Ruimte en Wonen, juni 2018
- Voor meer informatie over de experimenten: www.visitaties.nl/experimenten