



De commissaris en visitatie

Handreiking visitatie voor interne toezichthouders
van woningcorporaties

Voorwoord	3
1. Visitatie	6
1.1 verantwoorden en leren	6
1.2 Methodiek in uitvoering	9
1.2.1 Visitatiemethodiek	9
1.2.2 Uitvoering visitatie	17
1.2.3 Visitatieproces in stappen	20
1.2.4 Visitatieproces in schema	24
1.3 Instrument in ontwikkeling	25
2. Visitatie en de commissaris	29
2.1 Raad van Commissarissen	29
2.1.1 Meervoudig betrokken	29
2.1.2 Opbrengsten in het dagelijks werk	31
2.1.3 De commissaris in het visitatieproces	33
2.1.4 Commissaris en visitor	36
3. Verantwoording	39

Voorwoord

U staat als commissaris van een woningcorporatie kort voor een visitatie¹. Misschien voor het eerst, maar wellicht had u er al eerder mee van doen. U oriënteert zich (opnieuw) op het instrument visitatie en op de actuele methodiek. U verdiept zich in de betekenis van visitatie voor uw woningcorporatie en in de betekenis voor uw RvC. U stelt vast welke betrokkenheid u en uw RvC past bij visitatie en in het visitatieproces. Als commissaris bent u daarop aanspreekbaar.

Al meer dan een decennium lang stimuleert de VTW de maatschappelijke aanspreekbaarheid van commissarissen als cruciaal element van het interne toezicht op woningcorporaties: de commissarissen zijn zich bewust van hun eigen onmisbare plaats in de (vertrouwens)relatie tussen corporatie en samenleving en willen maatschappelijk aanspreekbaar zijn op hun functioneren als toezichthouder. En daarmee ook aanspreekbaar op het functioneren en presteren van de corporatie als geheel.

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

Deze publicatie, die is hernieuwd op basis van de geactualiseerde methodiek 6.0, biedt zicht op:

- De grote (potentiële) waarde van visitatie voor de corporatie en de commissaris. Visitatie levert informatie op over hoe stakeholders en onafhankelijke deskundigen naar de corporatie en het interne toezicht kijken; om te leren, te spiegelen, in alle openheid te verantwoorden en te werken aan de relatie met belanghebbenden.
- De meervoudige betrokkenheid van de RvC. Zowel bij de voorbereiding, in de uitvoering als bij de opvolging van een visitatie speelt de RvC een belangrijke rol, in tweeërlei opzicht:
 1. De RvC geeft samen (samen met het bestuur) opdracht voor de visitatie, geeft naderhand een gezamenlijke bestuurlijke reactie op de resultaten en ziet toe op de opvolging van de verbeterpunten.
 2. Daarnaast is de RvC ook onderwerp van de visitatie door de beoordeling van de maatschappelijke oriëntatie van de RvC als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.
- Het belang van een goed proces. Een visitatie (het gehele proces) en de betrokkenheid van de RvC bij visitatie kan zo worden georganiseerd dat de opbrengsten ruimschoots opwegen tegen de kosten en tijd die er onvermijdelijk mee

¹ In deze publicatie hanteren we de term visitatie als aanduiding van het instrument dat voluit 'maatschappelijke visitatie woningcorporaties' heet.

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

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

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

Wij wensen u een waardevolle visitatie!

Albert Kerssies (directeur VTW) en Claudia Siewers (directeur-bestuurder SVWN)

VTW

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is de beroepsvereniging van en voor ruim 1.200 leden die samen bijna 1.400 commissariaten vervullen en toezichthouden bij ongeveer 300 woningcorporaties. De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

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

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

Meer informatie vindt u op de website van de VTW.

SVWN

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) is een onafhankelijke stichting die verantwoordelijk is voor het stelsel van maatschappelijke visitatie van woningcorporaties. Een visitatie wordt eenmaal in de vier jaar uitgevoerd door een onafhankelijke commissie die het maatschappelijke presteren van de corporatie beoordeelt.

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

Meer informatie over SVWN, over de methodiek, de accreditatie van de bureaus en over de uitgevoerde visitaties is te vinden op de website van [SVWN](#). Visitaties worden uitgevoerd door [geaccrediteerde bureaus](#).

1. Visitatie

Deze handreiking is bedoeld om u als commissaris te informeren over visitatie, de mogelijkheden, de toegevoegde waarde en waar mogelijk handvatten te geven. Om als commissaris uw rol in het visitatieproces goed te kunnen innemen, is het zaak kennis te hebben van het instrument visitatie en van het visitatiestelsel. Deze informatie staat in dit eerste hoofdstuk. Als u goed bekend bent met visitatie kunt u ook direct naar [hoofdstuk 2](#) gaan, waar u handvatten vindt voor de praktische voorbereiding en uitvoering.

1.1 verantwoord en leren

Nederland kent een in de Woningwet ingebed visitatiestelsel voor woningcorporaties. In een visitatie leggen woningcorporaties openbaar verantwoording af over hun maatschappelijke prestaties en functioneren in de lokale context. Een onafhankelijke visitatie houdt corporaties bovendien een spiegel voor en zet aan tot leren. Onder de deskundige begeleiding van een visitatiecommissie vindt een gesprek plaats met belanghebbenden over de bijdrage aan maatschappelijke waarde door de corporatie. Zo dragen visitaties bij aan beter wonen in Nederland en daarmee aan de maatschappelijke legitimiteit van corporaties.

Visitatie is de moeite waard

Visitatie is meer dan een morele en wettelijke plicht tot verantwoording. De externe verantwoording en openlijke feedback die corporaties krijgen op hun maatschappelijke prestaties en functioneren is vooral gericht op leren en verbeteren. Met een mooie opbrengst voor corporatie én samenleving: een grotere maatschappelijke **legitimiteit** en betere maatschappelijke prestaties.

Legitimiteit

De legitimiteit van woningcorporaties is in de voorbije jaren sterk onder druk en in de belangstelling komen te staan. Dat vormt een belangrijk argument voor woningcorporaties om zich te laten visiteren.

Zie ook de [handreiking voor toezichthouders 'Toezien in legitimiteit'](#) van de VTW.

Met een visitatie(rapport) verantwoordt de corporatie zich of zij de afgelopen vier jaar de 'de goede dingen heeft gedaan' en 'de dingen goed heeft gedaan'. De visitatiecommissie geeft een oordeel op basis van een methodiek die de eisen weerspiegelt die de maatschappij aan woningcorporaties stelt. En ook de belanghebbenden (waaronder de huurders) krijgen de gelegenheid om zich uit te spreken. Belangrijk hierbij is dat corporaties – en ook de RvC – zich open opstellen en na afloop van de visitatie actief het gesprek met belanghebbenden voeren over het visitatierapport.

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

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

Omdat visitatie informatie oplevert over de maatschappelijke prestaties en het functioneren van een corporatie in de lokale context, biedt een visitatie ook bouwstenen voor zowel intern als extern toezicht. Politiek, ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Autoriteit woningcorporaties (Aw), Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en gemeenten kunnen (en zullen) daarvan gebruikmaken bij hun publieke toezicht en oordeelsvorming.

Patrimonium Barendrecht: continu meten en verbeteren is één van de speerpunten

Het continue meten en verbeteren van de prestaties is een van de speerpunten van Patrimonium Barendrecht. De beoordeling van de prestaties door een onafhankelijke visitatiecommissie, die eens per vier jaar plaatsvindt, biedt een helder en herkenbaar inzicht in de sterktes en zwaktes van Patrimonium in relatie tot haar doelstellingen. Deze recente visitatie is gebaseerd op methodiek 6.0 waarbij - explicieter dan voorheen – legitimatie en prestatieafspraken met gemeente, huurdersorganisatie en belanghebbenden een prominente rol spelen.

Juni 2019: P. Manders (directeur-bestuurder) & M. Vriens (voorzitter RvC)

Datum rapport: 30-7-2019

[Lees het rapport](#)

Visitatie is verplicht

Sinds 1 juli 2015 is met de inwerkingtreding van de **Woningwet (artikel 53a)** iedere corporatie verplicht zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Van 2007 tot eind 2019 gold dit op grond van de Governancecode Woningcorporaties al voor alle Aedes- en VTW-leden. De visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek die wordt beheerd door SVWN. Woningcorporaties kiezen zelf een van de door SVWN geaccrediteerde visitatiebureaus en bepalen de aard en omvang van de opdracht. U kunt de visitatiecommissie extra vragen meegeven die lokaal van belang zijn, bepaalde thema's laten uitdiepen of de groep belanghebbenden vergroten.

Het onafhankelijke bureau stelt een visitatiecommissie samen en begeleidt het visitatieproces. De commissie onderzoekt en beoordeelt de prestaties van een woningcorporatie in relatie tot de 'prestatieafspraken' die de corporatie maakte met gemeente en huurders. Daarbij worden diverse stakeholders nauw betrokken. SVWN ziet toe op de kwaliteit van visitaties en ontwikkelt de methodiek continu, zodat visitaties voldoende waarde blijven toevoegen en niet onnodig veel kosten. Ook publiceert SVWN alle visitatierapporten, zodat binnen de sector van elkaar kan worden geleerd. SVWN maakt ook analyses van de rapporten en destilleert de best practices.

Woningwet (artikel 53a)

Op het moment van schrijven van deze publicatie moet de Kamer de Wijziging van de Woningwet naar aanleiding van de evaluatie van de herziene Woningwet nog behandelen. Verwacht wordt dat de in 2015 geïntroduceerde verplichte visitatie wordt gecontinueerd. Artikel 53a zal dan komen te luiden als onderstaand.

Woningwet, artikel 53a

1. *Een door Onze Minister aan te wijzen onafhankelijke instantie draagt er, door daartoe deskundige instanties aan te wijzen, zorg voor dat ten minste een maal per vier jaar bij elke toegelaten instelling mede ter plaatse een onderzoek kan worden verricht naar:
a. de resultaten van haar werkzaamheden, zowel uit het oogpunt van het belang van de volkshuisvesting als van het maatschappelijke belang van die werkzaamheden;
b. de wijze waarop de belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid; en
c. de kwaliteit van de governance.*
2. *De toegelaten instelling draagt er zorg voor dat het onderzoek, bedoeld in het eerste lid, door de daartoe door haar te benaderen deskundige instantie, bedoeld in dat lid, wordt afgerond. De kosten van dat onderzoek komen voor haar rekening. Het bestuur van de toegelaten instelling kan besluiten de termijn van vier jaar, genoemd in de eerste volzin, eens per dezelfde vier jaar met een jaar te verlengen of op te schorten, in welk geval het dit verantwoord in het jaarverslag, bedoeld in artikel 36.*
3. *De deskundige instantie, bedoeld in het eerste lid, stelt telkens binnen zes weken na afloop van een onderzoek een rapport met haar bevindingen vast. Zij zendt het rapport onverwijld na de vaststelling daarvan aan de toegelaten instelling.*
4. *De toegelaten instelling zendt een rapport als bedoeld in het derde lid, vergezeld van de zienswijze van de raad van commissarissen en het bestuur daarop, binnen zes weken aan alle belanghebbenden en degenen die in het kader van het onderzoek hun zienswijze hebben gegeven. Zij stelt voorts het rapport binnen die termijn langs elektronische weg algemeen verkrijgbaar.*
5. *Een rapport als bedoeld in het derde lid is mede onderwerp van het overleg, bedoeld in [artikel 44, eerste lid](#).*

Zie verder het [online wetboek](#).

1.2 Methodiek in uitvoering

Het visitatiestelsel voor woningcorporaties kent twee essentiële onderdelen:

- een relevante en betrouwbare visitatiemethodiek
- een onafhankelijke en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de visitatie door visitatiecommissies.

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

Rentree: werken aan wonen doe je samen

De maatschappelijke visitatie is voor ons een belangrijk instrument. Het toetst ons functioneren en geeft handvatten voor verdere ontwikkeling en professionalisering. En dat niet alleen vanuit de papieren werkelijkheid, maar getoetst aan de ervaringen van betrokken huurders en onze partners met wie wij dagelijks samenwerken. Juist dat maakt de maatschappelijke visitatie voor ons extra waardevol. Want succesvol werken aan wonen kan een corporatie nooit alleen, dat doe je samen.

12-01-2020, Jaap Huibers (bestuurder) & Rob Stevelmans (voorzitter RvC)

Datum rapport: 2-01-2020

[Lees het rapport](#)

1.2.1 Visitatiemethodiek

Visitaties vinden plaats op een gestructureerde manier aan de hand van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, zoals is vastgesteld door SVWN en gepubliceerd is op haar [website](#). In de handleiding bij de methodiek staan criteria, normen en handvatten voor een zo eenduidig mogelijke beoordeling in cijfers.

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

De huidige methodiek 6.0, die geldt sinds 1 januari 2019, past in een koers waarin visitatie zich primair richt op maatschappelijke waarde en doet een sterker beroep op het professionele oordeelsvermogen van de visitatiecommissie om lokale situaties en prestaties op waarde te schatten.

Methodiek 6.0 ten opzichte van 5.0

De vernieuwingen van methodiek 6.0 zijn ingegeven door de volgende doelstellingen:

1. meer inspireren in een goed, kritisch-constructief gesprek met de corporatie over de maatschappelijke prestaties en keuzes in verleden, heden en toekomst;
2. ontdubbelen van onderwerpen die ook door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) worden getoetst;
3. meer aansluiten bij de maatschappelijke prestaties en het functioneren van de corporatie in de lokale context (relatie met gemeenten en huurders);
4. verminderen van de hoeveelheid werk door nog meer gebruik te maken van bestaande documenten en (lokale) cycli;
5. behoud van zichtbare relatie met methodiek 0 waar zinvol en mogelijk, met het oog op vergelijkbaarheid van resultaten.

De belangrijkste veranderingen 6.0 ten opzichte van versie 5.0 zijn:

1. Presteren naar Opgaven & Ambities wordt ingedeeld op de onderwerpen in de prestatieafspraken. De vooraf vastgestelde prestatievelden van de methodiek 5.0 zijn losgelaten. Dit vergt veel minder (zoek- en structureer-)werk en inspanningen van commissie en corporatie. De onderwerpen van de prestatieafspraken en de lokale terminologie zijn leidend. Dat vergroot ook de herkenbaarheid van de resultaten bij zowel corporatie als huurders en gemeenten.
2. De kwaliteit van de prestatieafspraken wordt apart besproken. De commissie geeft een beschouwing (aan de hand van een aantal criteria) van de kwaliteit en zo mogelijk het proces van de prestatieafspraken. Zo ontstaat meer inzicht en kleuring in wat lokaal is afgesproken en hoe compleet, creatief, stimulerend of juist weinigzeggend de afspraken zijn. Ook de belanghebbenden reflecteren op het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken.
3. De meetschaal voor Presteren naar Opgaven & Ambities wordt dezelfde als die voor de overige perspectieven, waardoor de beoordelingslijn duidelijker wordt voor alle betrokkenen.
4. Bij Presteren volgens Belanghebbenden komen de lokale thema's aan bod, in voor de belanghebbenden lokaal herkenbare bewoordingen. De commissie krijgt (nog meer) ruimte om het lokale gesprek te verdiepen.
5. Presteren naar Vermogen beperkt zich tot de vraag naar de wijze waarop de corporatie haar vermogen heeft ingezet voor de maatschappelijke prestaties en hoe ze dat kan onderbouwen.

Bij Governance van maatschappelijk presteren zijn alle door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) getoetste onderwerpen geschrapt en is het accent verlegd naar de besturing respectievelijk governance van het maatschappelijk presteren. Wat betreft het intern toezicht wordt de aandacht uitsluitend gericht op de maatschappelijke oriëntatie van de RvC, die ook in het denken over goed toezicht binnen de sector meer aandacht heeft gekregen.

Karakteristiek van de methodiek

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

1. maakt een gestructureerde, transparante en geobjectiveerde beoordeling mogelijk van het maatschappelijk presteren van corporaties door de samenleving, dat wil zeggen door betrokken belanghebbenden als huurders en gemeenten én door een onafhankelijke en deskundige visitatiecommissie (professional judgement);
2. betreft (integrale) beoordeling van de maatschappelijke prestaties over de afgelopen vier jaren door deze vanuit verschillende perspectieven, afzonderlijk en in onderlinge samenhang, te beschouwen. Hierbij gaat het om de vraag of de corporatie de goede dingen doet gezien de lokale volkshuisvestelijke/ maatschappelijke situatie. Er wordt qua onderwerpen en taal zoveel mogelijk aangesloten bij wat lokaal leeft en wordt gebruikt;
3. combineert tellen én vertellen: naast rapportcijfers op onderdelen en de integrale scorekaart met eindcijfers zorgen toelichtingen bij de cijfers en de recensie voor het 'vertellen' in de vorm van uitleg, duiding, reflectie en ontwikkelperspectief;
4. kent een zekere mate van uniformiteit en standaardisatie met het oog op de vergelijkbaarheid van beoordelingen. Deze standaardisering richt zich in de eerste plaats op de beoordelingsmethodiek. Waarborgen voor een voldoende mate van uniformiteit en vergelijkbaarheid in beoordeling door visitatiecommissies ontstaan in de accreditatie en door training van visitatoren. Ook worden steekproefsgewijs visitatierapporten getoetst;
5. de visitatie is een *maatschappelijke* visitatie. Dit komt tot uiting in de centrale positie van maatschappelijke prestaties in de methodiek, én in de rol van belanghouders;
6. is een instrument dat is bedoeld om te verantwoorden én te leren. De beoordeling biedt de basis voor (vooral) lokale maatschappelijke verantwoording (ter legitimering) én voor leren door corporaties (voor betere prestaties). De methodiek vormt tevens een hulpmiddel bij het evalueren van prestatieafspraken en biedt een prima gelegenheid voor het voeren van een lerende en verantwoordende maatschappelijke dialoog;
7. kent een lichtere variant voor kleinere woningcorporaties met minder dan 1000 verhuureenheden en een voor nog kleinere woningcorporaties met minder dan 500 verhuureenheden;
8. vertoont duidelijke parallellen met visitatie in andere sectoren, maar heeft een aantal kenmerken die het visitatiestelsel van woningcorporaties uniek maakt.

Visitatie in andere sectoren

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

Enkele kenmerken maken het visitatiestelsel van woningcorporaties bijzonder, zoals:

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

Wie meer wil weten over visitaties in andere sectoren, kan te rade bij [NVAO](#) (hoger onderwijs), [Qualicor](#) (ziekenhuizen) en [PO-raad](#) (primair onderwijs).

Enkele Nederlandstalige bestuurskundige studies over visitaties zijn:

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

Visitatie vanuit vier perspectieven

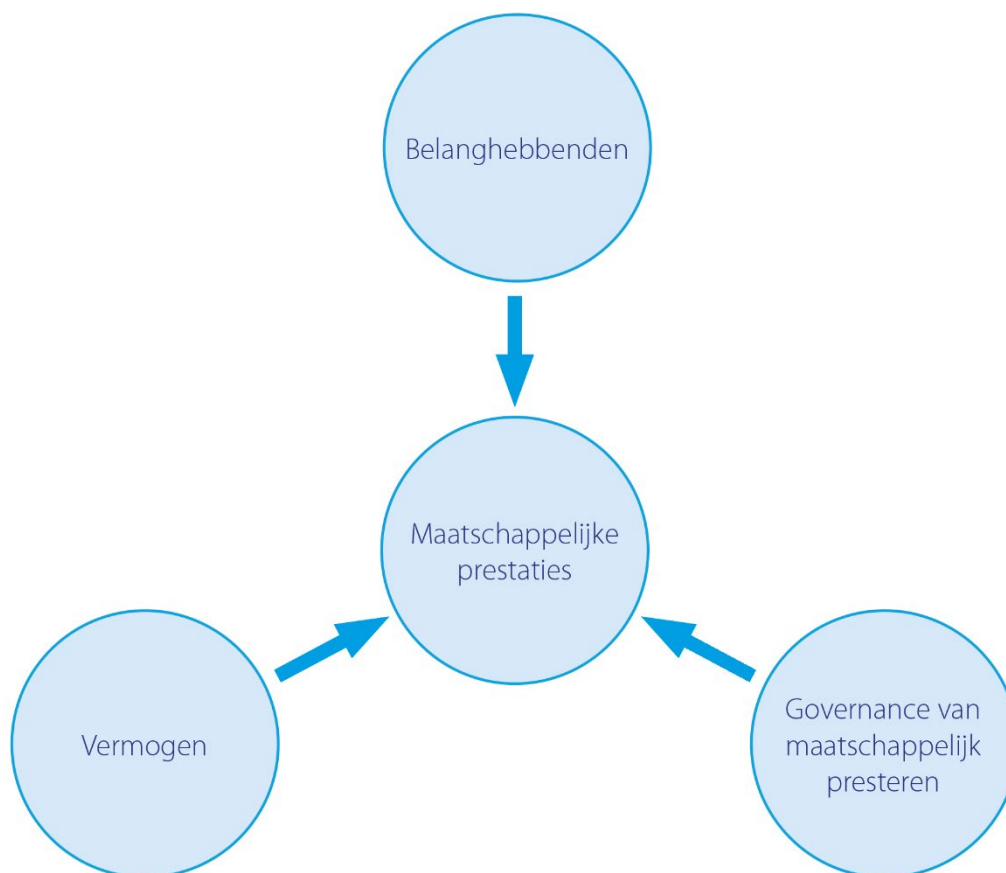
De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties richt zich primair op de maatschappelijke prestaties van corporaties. De onderwerpen van de prestatieafspraken en de lokale terminologie zijn hierbij leidend.

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

1. **Presteren naar Opgaven en Ambities:** hoe verhouden de in de afgelopen vier jaar geleverde feitelijke prestaties zich tot de opgaven in het werkgebied? Deze prestaties worden primair beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken zoals vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisatie en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert? Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven.

2. **Presteren volgens Belanghebbenden:** hoe beoordelen de huurdersorganisatie(s), gemeenten) en overige belanghebbenden (o.a. zorgorganisaties) de prestaties van de corporatie, hun relatie en communicatie met de corporatie en hun invloed op het beleid? Zij geven hiervoor een rapportcijfer met een toelichting en verbeterpunten. Daarnaast geven huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken (in woorden, niet in cijfers).
3. **Presteren naar Vermogen:** hoe zet de corporatie haar vermogen in om de gewenste en/of noodzakelijke maatschappelijke prestaties te realiseren? De visitatiecommissie beoordeelt hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar vermogen maatschappelijk benut, mede in relatie tot de externe opgaven en lokale context. Hiertoe kijkt zij naar de visie van de corporatie, de onderbouwing ervan en de actieve wijze van handelen. De visitatiecommissie beoordeelt niet de financiële continuïteit of doelmatigheid.
4. **Governance van maatschappelijk presteren:** hierbij vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over de strategievorming en prestatiesturing van de maatschappelijke prestaties, de maatschappelijke oriëntatie van de RvC en de externe legitimatie en verantwoording.

Deze beoordeling wordt gebundeld in een rapportage; het visitatierapport.



Figuur: visitatieperspectieven

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

Opbouw visitatierapport

Ieder rapport kent dezelfde opbouw:

Deel 1, beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

1. *Recensie: overall beschouwing van de commissie op het maatschappelijk presteren van de corporatie en aandachtspunten voor de toekomst.*
2. *Scorekaart*
3. *Samenvatting: korte feitelijke samenvatting van de beoordelingen.*
4. *Korte schets van de corporatie: werkgebied, aantal vhe, globale governancestructuur.*
5. *Korte terugblik op het vorige visitatierapport en een reflectie op hoe de corporatie zich sindsdien heeft ontwikkeld en wat ze heeft gedaan met de verbeterpunten. Deze terugblik kan ook onderdeel zijn van recensie en/of samenvatting maar moet wel zeer kort en duidelijk als zodanig herkenbaar zijn.*

Deel 2, Toelichting op de beoordelingen van de vier perspectieven:

6. *Presteren naar Opgaven en Ambities*
 - *Beschrijving van de prestatieafspraken.*
 - *(Kritische) beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.*
 - *Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken.*
 - *Ambities: beknopte beschrijving van de ambities en een beoordeling daarvan door de visitatiecommissie in relatie tot de opgaven.*
7. *Presteren volgens Belanghebbenden*
 - *Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden.*
 - *De beoordeling door de belanghebbenden van de mate waarin men tevreden is over:*
 - *de prestaties van de corporatie;*
 - *de relatie en communicatie met de corporatie;*
 - *de invloed op het beleid.*
 - *De dor de belanghebbenden aangedragen verbeterpunten voor de corporatie.*
 - *De meningen van belanghebbenden ver kwaliteit en proces van de prestatieafspraken.*
8. *Presteren naar Vermogen*
 - *De beoordeling van de vermogensinzet van de corporatie.*
9. *Governance van maatschappelijk presteren*
 - *De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing.*
 - *De beoordeling over de maatschappelijke oriëntatie van de RvC.*
 - *De beoordeling over de externe legitimatie en openbare verantwoording.*

Deel 3, bijlagen bij het rapport

- *Visiterend bureau en visitatiecommissie:*
- *Onafhankelijkheidsverklaringen van het visiterend bureau*
- *Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren.*
- *Cv's van de visitatoren.*
- *Bronnenlijst.*
- *Lijst geïnterviewde personen.*
- *Het position paper van de corporatie.*
- *Een gedetailleerder overzicht van de prestaties en de prestatiebeoordelingen.*

Governance van maatschappelijk presteren

Het visitatieperspectief Governance van maatschappelijk presteren is van bijzonder belang voor commissarissen. Visitatie bekijkt de governance vanuit de vraag: hoe stuurt de corporatie op optimale maatschappelijke waarde? De RvC speelt hierbij een belangrijke rol (zie ook de beweging [Toezicht met passie](#) van de VTW). Daarom wordt dit hieronder nader toegelicht.

De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over:

1. De wijze van strategievorming (Plan) en prestatiebesturing (Check en Act). De 'Do' wordt reeds beoordeeld bij Presteren naar Opgaven.
Heeft de corporatie een goed in de lokale omgeving en organisatie verankerd professioneel planningsproces voor het realiseren van maatschappelijke prestaties? Stuurt de corporatie actief op de realisatie van wat zij zich voorneemt aan de hand van een systeem van monitoring en stuurt zij daadwerkelijk bij in geval van afwijkingen?
2. De maatschappelijke oriëntatie van de RvC.
Hoe actief, zorgvuldig en transparant geeft de Raad van Commissarissen vorm aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk? Heeft de RvC een visie op zijn maatschappelijke oriëntatie en hoe betreft de RvC het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk? Het gaat hier uitdrukkelijk niet om een beoordeling van reeds door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) getoetste governance-aspecten.
3. De externe legitimatie en openbare verantwoording.
Hoe zet de woningcorporatie haar netwerken in om haar doelen te bereiken? Op welke wijze heeft de corporatie haar belanghebbendenmanagement ingericht en uitgevoerd, zoals het betrekken van belanghebbenden bij de vorming en uitvoering van beleid en de communicatie hierover?

De Governancecode Woningcorporaties en het visitatiestelsel vullen elkaar aan: de code stelt normen voor goed bestuur en goed toezicht van de corporatie (o.a. over verantwoording, aanspreekbaarheid en dialoog met belanghebbende partijen) terwijl een visitatie beoordeelt of de corporatie de goede dingen doet.

Governancecode woningcorporaties

De Governancecode Woningcorporaties beschrijft de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht; deze worden gedeeld door alle woningcorporaties die lid zijn van Aedes en/of de VTW. De Governancecode geeft hiermee richting aan de wijze waarop bestuur en RvC functioneren en de wijze waarop zij verantwoording afleggen over hun resultaten. Daarbij gaat het vooral om de essentie van de principes en bepalingen uit de Governancecode, om good governance. Een belangrijke notie daarvan is dat het vooral gaat om de verantwoordelijkheid van bestuur en commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu en als collectief.

De per 2020 geldende Governancecode Woningcorporaties 2020 benadrukt het belang van de doorwerking van de principes en bepalingen naar alle medewerkers en legt de verantwoordelijkheid hiervoor neer bij het bestuur.

Good governance zit 'tussen de oren' en vereist het doorleven van de principes en bepalingen uit de Governancecode.

Commissie Governancecode woningcorporaties

De onafhankelijke Commissie Governancecode Woningcorporaties is ingesteld door Aedes en de VTW om de regels uit de Governancecode te handhaven. De Commissie heeft tot taak aan haar voorgelegde klachten en toetsingsverzoeken te toetsen aan de Governancecode en hierover uitspraken te doen. In haar uitspraken kan de Commissie adviezen geven.

De Commissie doet uitspraak in onderstaande gevallen:

- Als een woningcorporatie een individueel toetsingsverzoek indient over haar eigen beleid of over een (voorgenomen) activiteit. De Commissie toetst of het beleid of de activiteit voldoet aan de Governancecode en kan in haar uitspraak een aanbeveling doen over het handelen of nalaten van de corporatie.*
- Als het bestuur van Aedes of VTW een toetsingsverzoek van algemene aard indient. De Commissie toetst het verzoek aan de Governancecode en/of geeft een uitleg van bepaalde onderdelen van de Governancecode.*
- Als een woningcorporatie niet voldoet aan de Governancecode en iemand die daar een redelijk en direct belang bij heeft, hierover een klacht indient. Hierbij geldt voor huurders en woningzoekenden dat zij in eerste instantie de klacht moeten indienen bij de klachten- of geschillencommissie van hun corporatie. De Commissie toetst de klacht aan de Governancecode en bepaalt of de klacht gegrond of ongegrond is. Hierbij beoordeelt de Commissie in beginsel niet de inhoud van de klacht als zodanig, maar spreekt zij zich uit over de vraag of een corporatie zich heeft gehouden aan de Governancecode. Ook kan de Commissie in haar uitspraak een aanbeveling doen over het handelen of nalaten van partijen.*

Zie verder:

1. [Waardenmodel](#) (biedt de corporatie een handvat om over haar waarden na te denken en deze te concretiseren op basis van de principes van de code)
2. [Governancecode Woningcorporaties](#)
3. [Hulpinstrument](#) (hiermee kan de corporatie monitoren hoe zij de code naleeft en zien waar ze haar beleid of praktijk moet of wil bijstellen)
4. [Commissie Governancecode Woningcorporatie](#)

1.2.2 Uitvoering visitatie

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

Keuze van het juiste moment van visitatie

Een visitatie moet eens per vier jaar plaatsvinden. Het kan meerwaarde bieden om de visitatie te koppelen aan de cyclus van het ondernemingsplan, zodat de oogst van de visitatie mede input is voor het nieuwe ondernemingsplan. Dan is het goed te weten dat de visitatie uiterlijk na vier jaar moet plaatsvinden, maar dat het ook mogelijk is om deze – eenmalig – eerder uit te laten voeren om ‘in de pas te gaan lopen’. In uitzonderlijke gevallen kan er ook uitstel verkregen worden, maar dan moet u eerder denken aan een fusie of andere bijzondere omstandigheid.

Tot slot is het goed te weten dat de governance-inspectie van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in beginsel twee jaar na iedere visitatie plaatsvindt, waarbij zij bovendien ‘risicogericht toezien’, mede op basis van de bevindingen in het visitatierapport.

Visiterende bureaus

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

Deze [geaccrediteerde visiterende bureaus](#), thans Cognitum, Ecorys, Pentascope, Procorp en Raeflex, zijn gehouden aan dezelfde visitatiemethodiek, maar kunnen op aspecten van elkaar verschillen. Dit biedt de mogelijkheid een bureau te kiezen dat het beste bij de situatie en/of de ambitie van de corporatie past. Relevante keuzeaspecten voor corporaties zijn onder meer:

1. *Het profiel en de specifieke expertise van het bureau; bijvoorbeeld op gebied van wonen, begeleiden van groepen, netwerk governance of uitvoeren van visitatie-experimenten.*
2. *De werkwijze van het bureau, zoals de wijze waarop belanghouders in de visitatie worden betrokken, de mate waarin de corporatie tijdens het proces wordt ondersteund of de creativiteit en flexibiliteit in de wijze van uitvoeren van de visitatie.*
3. *De wijze waarop het bureau visitatoren rekruteert en visitatiecommissies formeert. Dit is mogelijk vanuit de eigen organisatie en/of uit een externe pool van visitatoren. Dit kan effect hebben op de werkwijze of de diversiteit van de visitatiecommissie.*
4. *De kosten van de visitatie. De ervaring leert dat de kosten van een visitatietraject kunnen variëren en afhankelijk zijn van omvang en werkgebied van de corporatie. Ook de werkwijze van de visiterende bureaus en de zelfwerkzaamheid van een corporatie vormen belangrijke factoren.*
5. *De wijze waarop ingespeeld wordt op de behoefte van de corporatie door aandacht te besteden aan specifieke lokale vragen of eventueel aanbod aan plusvarianten. Bureaus bieden steeds vaker aan om onderdelen van de visitatie uitgebreider uit te voeren, waarmee een rijkere feedback wordt opgehaald en meer waarde aan het visitatieproces kan worden toegevoegd.*

Samenstelling

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

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

Bij de samenstelling van de visitatiecommissie zijn de volgende deskundigheden (blijkend uit relevante ervaring en/of opleiding) vertegenwoordigd:

1. Visitatie- of auditdeskundigheid
2. Volkshuisvestelijke deskundigheid
3. Deskundigheid op het gebied van financiën
4. Deskundigheid op het gebied van governance.

Daarnaast beschikken alle leden van een visitatiecommissie over de algemene, voor alle visitatoren vereiste competenties, zoals geformuleerd in de [SVWN Leidraad voor samenstelling en competenties voor visitatoren](#). Aan de voorzitter en de secretaris worden daarnaast nog aanvullende eisen gesteld.

Werkwijze

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

Bij de gesprekken gaat het om 'het goede gesprek', over en weer, over de wederzijdse verwachten en wat daarin al goed gaat en beter kan. Een goed gesprek tussen commissie en belanghebbende geeft de ruimte om feedback te geven en te ontvangen, vergroot het wederzijdse inzicht en waardoor de relatie verbetert en versterkt.

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

L'escaut: een gelegenheid om te leren voor de toekomst

De visitatie zien we als een gelegenheid om te leren voor de toekomst. Wij hebben daarom gekozen voor het intensieve traject van Pentascope. Daardoor kon bijvoorbeeld de bestuurder als toehoorder aanwezig zijn bij de dialoogsessies met interne en externe stakeholders. Soms was dat confronterend, maar het was vooral leerzaam. Het was goed om te merken hoe deelnemers met uiteenlopende achtergronden levendige gesprekken met elkaar voerden, die voor ons leerzame en nuttige feedback opleverde op ons werk. Dat sterkt ons in de opvatting dat met multidisciplinaire samenwerking meer valt te bereiken.

De visitatie was gericht op het presteren van l'escaut in de periode 2015-2018 en gebaseerd op onze aantoonbare prestaties uit die periode en de beoordeling van de stakeholders over die periode. Het mooie is dat de stakeholders in staat waren om zowel naar het verleden te kijken als naar het huidige presteren en naar de toekomst. De dialogen en gesprekken bieden een schat aan bruikbare informatie. Tevens zijn ze ondersteunend aan de koers en veranderingen die wij hebben ingezet.

Oktober 2019, Jan Leo van Deemter (bestuurder) & Nicolaas van Everdingen (voorzitter RvC)

Datum rapport: 12-08-2019

[Lees het rapport](#)

Reflectie

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

Belanghebbenden

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

De bouwvereniging: klaar voor de toekomst!

Klaar voor de toekomst! De visitatie kwam voor ons op een mooi moment. Wij stonden aan de vooravond van een nieuw ondernemingsplan. De visitatie levert ons handvatten op en helpt ons in het formuleren van aandachtspunten voor de komende periode. Ons nieuwe ondernemingsplan 'Klaar voor de toekomst' is klaar. Dit visitatierapport houdt ons een spiegel voor. Het biedt ons een unieke inzicht hoe onze prestaties gewaardeerd worden en hoe anderen ons als organisatie zien. Dank aan Cognitum, het bureau dat deze visitatie heeft uitgevoerd. Met de nieuwe inzichten gaan wij onze dienstverlening verbeteren.

Mei 2020: Petra van der Wier (bestuurder) & Wim Megens (voorzitter RvC)

Datum rapport: 27-05-2020

[Lees het rapport](#)

1.2.3 Visitatieproces in stappen

Het visitatieproces kent de volgende negen stappen, die doorgaans een doorlooptijd kennen van ongeveer drie maanden:

1. Voorbereiding door de corporatie

De corporatie bereidt zich voor op de visitatie door:

- kennis te nemen van de methodiek van visitatie (zie www.visitaties.nl en o.a. via het netwerk Bestuurssecretarissen van Aedes zijn ervaringen beschikbaar)
- Als u benieuwd bent naar de visitatie van uw collega-corporaties, kijk dan eens op <https://www.visitaties.nl/visitaties-vergelijken> en <https://visitaties.nl/praktijkverhalen>
- Lees rapporten door van vorige visitaties. U vindt ze hier: <https://visitaties.nl/visitatierapporten>

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

2. Offerte en selectie visiterend bureau

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

3. Opstellen 'position paper'

- De directeur-bestuurder stelt bij de start van de visitatie een 'position paper' op waarin hij/zij in maximaal drie pagina's aangeeft:
 - Waar de corporatie voor staat (missie/visie)
 - Wat de corporatie wil bereiken (doelen)
 - Waar de corporatie nu staat
 - Welke maatschappelijke prestaties (velden, thema's) niet zijn opgenomen in de prestatieafspraken, maar wel relevant zijn voor het maatschappelijk presteren van de corporatie en die de directeur-bestuurder wel door commissie en belanghebbenden beoordeeld wil zien
- Zijn/haar reflectie op:
 - het maatschappelijke functineren van de corporatie (wat kan beter, waar ben ik tevreden over?)
 - het functineren van de lokale driehoek (proces en inhoud prestatieafspraken)

4. Uitvoering visitatie

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

- De **benodigde documenten** benodigde documenten (zie hoofdstuk 13 van de methodiek).
- Het position paper. De visitatiecommissie gebruikt dit bij de beoordeling van de documenten en in de gesprekken.
- Een lijst met relevante belanghebbenden waarmee de visitatiecommissie gesprekken zal voeren.

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

5. Rapportage

Na het onderzoek stelt de commissie haar visitatierapport op, dat ze bespreekt met de corporatie. Zowel de bestuurder als de RvC krijgt daarbij de gelegenheid te reageren. SVWN

beoordeelt (steekproefsgewijs) conceptrapporten. Het rapport moet binnen zes weken na het onderzoek gereed en vastgesteld zijn door bureau en corporatie.

6. Reactie corporatie

Het bestuur en de RvC geven binnen 6 weken na vaststelling van het definitieve rapport hun zienswijze op het visitatierapport (de 'bestuurlijke reactie').

7. Publicatie

Als het rapport aangevuld is met de zienswijze en definitief is wordt het (binnen de onder 6. genoemde termijn van zes weken) gepubliceerd op de website van SVWN en van de corporatie. SVWN plaatst tevens, in overleg met de corporatie, een nieuwsbericht met de bijzonderheden van de visitatie op visitaties.nl. Daarnaast informeert SVWN de betreffende gemeente dat het rapport is verschenen.

8. Bespreking met belanghebbenden

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

9. Continu verbeteren

Aan de hand van het rapport en de opgedane inzichten gedurende het proces, zorgt de corporatie voor een continu proces van verbeteren van de maatschappelijke prestaties en het vergroten van de bijdrage aan maatschappelijke waarde.

Woonveste: een effectiever visitatieproces

Met een visitatie leggen we verantwoording af over de keuzes die we maken en ons maatschappelijk presteren. We doen dit eens in de vier jaar. In maart 2019 heeft bureau Pentascope onze visitatie met een nieuwe methodiek "Vernieuwing maatschappelijk gesprek" in een korte periode afgerond. De uitkomst levert voor ons herkenbare bevindingen en beelden op.

De beoogde doelstelling om zaken, waar we ook al door andere (toezichthoudende) organisaties op bevraagd worden niet nog eens over te doen, is geslaagd. Het leidt tot een effectiever visitatieproces, waarbij de nadruk veel meer komt te liggen op ons maatschappelijk presteren. Wij vinden het belangrijk dat belanghouders en belanghebbenden meer invloed hebben op het proces en de inhoud van de visitatie. De focus van de visitatie was gericht op het toetsen van de afgesproken en geleverde maatschappelijke prestaties in de gemeenten Haaren en Heusden. We constateren dat deze werkwijze zowel door ons, als alle belanghouders en belanghebbenden als positief is ervaren.

Mei 2019: Bestuur en Raad van Commissarissen van Woonveste

Datum rapport: 18-04-2019

[Lees het rapport](#)

Checklist benodigde documenten

De corporatie levert bij de voorbereiding van visitatie het volgende aan:

Presteren naar Opgaven en Ambities:

1. *Position paper*
2. *Prestatieafspraken*
3. *Ondernemingsplan(nen)*
4. *Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen*
5. *Jaarverslagen*
6. *Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enzovoort)*
7. *Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied*
8. *Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten*

Presteren volgens Belanghebbenden:

1. *Documenten met opvattingen van belanghebbenden (huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen enzovoort) Verslagen van overleg met belanghebbenden*
2. *Klanttevredenheidsonderzoeken*

Presteren naar Vermogen:

1. *Aw oordeelsbrief*
2. *WSW beoordelingen*
3. *Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen en verloop daarin*
4. *Jaarrekeningen en jaarverslag*
5. *Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, efficiency en visie op vermogensinzet*

Governance van maatschappelijk presteren:

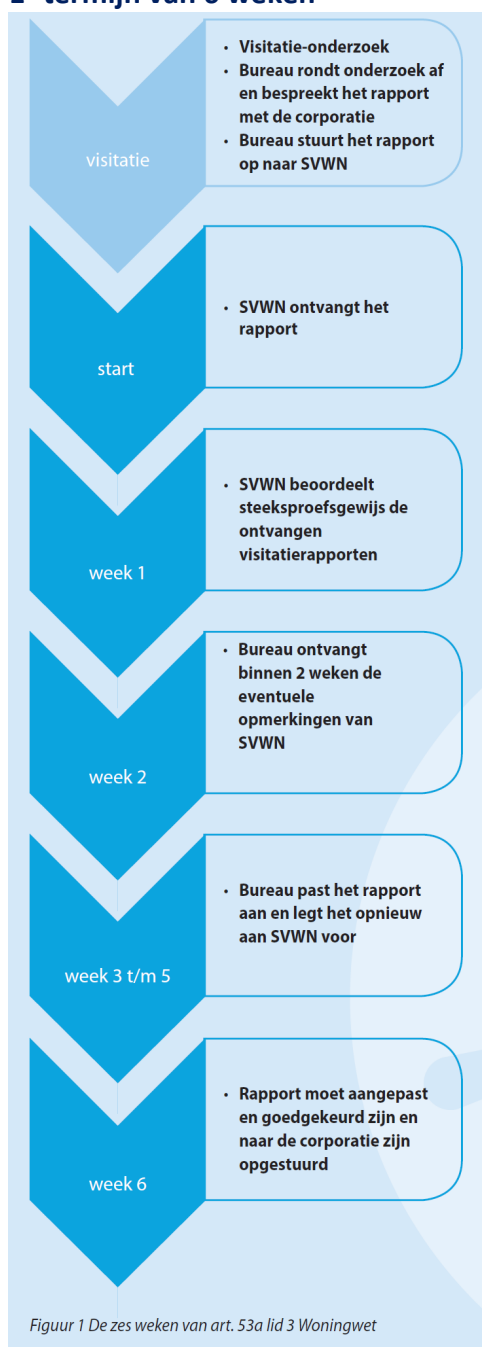
1. *Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties*
2. *Documenten over toezicht: toezichtvisie, zelfevaluatie, jaarverslagen, en relevante notulen RvC-vergaderingen*

1.2.4 Visitatieproces in schema

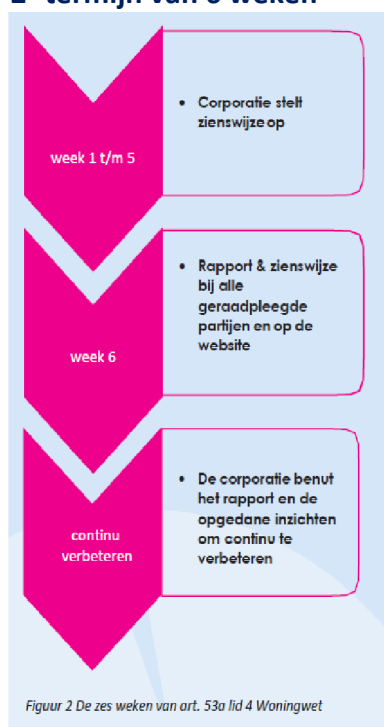
In de wettelijke regelgeving (art. 53a Woningwet) is twee keer een termijn van zes weken in het visitatieproces opgenomen:

1. voor het definitief vaststellen van de rapportage (binnen zes weken na het onderzoek en de bespreking van het rapport met de corporatie, inclusief goedkeuring door SVWN)
2. voor publicatie van het rapport en de bestuurlijke reactie/zienswijze op de website van de corporatie en van SVWN (binnen zes weken nadat de corporatie het definitieve rapport van het visiterend bureau heeft ontvangen, inclusief verzending van het rapport naar alle geraadpleegde belanghebbenden).

1^e termijn van 6 weken



2^e termijn van 6 weken



Baston Wonen: de waarde van terugblikken

Een visitatie kijkt 4 jaar terug. In dit geval naar de periode 2015 tot en met 2018. Zeker nu we net het nieuwe jaar (decennium!) zijn begonnen, voelt het alsof we terugkijken op een periode die al mijlenver achter ons ligt en we op sommige vlakken al verder zijn dan dit rapport beschrijft. Toch hebben we dit terugkijken om een aantal redenen als heel zinvol ervaren. We zijn blij en kunnen uit de voeten met de resultaten en feedback uit de visitatie.

Als je terugkijkt zie je waar je vandaan komt en hoe je op weg bent. Het mooie van een visitatie is dat het een langere periode in ogenschouw neemt en je daardoor de grotere bewegingen ziet. Dat geeft een heldere blik op waar we staan en waar we naartoe gaan. Zeker omdat de periode voor Baston Wonen tumultueus begon en er in de volkshuisvesting altijd voldoende beweging is, is dat goed en waardevol om stil te staan en terug te blikken.

We hebben bewust gekozen deze visitatie uit te voeren met dialogen als werkvorm. Pentascope heeft die dialogen als visitatiebureau begeleid. Door de dialoogvorm raakte heel verschillende samenwerkingspartners en in een andere dialoog medewerkers van verschillende disciplines echt met elkaar in gesprek.

We hebben de visitatiecommissie vooraf meegegeven niet alleen terug te kijken maar in de dialogen ook aandacht te schenken aan de blik vooruit. Dat gaf ruimte voor het aangeven wat behouden moet blijven en ook voor wat meer aandacht verdient. We kregen zo een beeld van wat onze samenwerkingspartners van Baston Wonen verwacht in de toekomst. We hebben op verschillende vlakken heel veel aanknopingspunten meegekregen die we in het ondernemingsplan een plek kunnen geven. Wederom dus zeer waardevol.

Januari 2020: Sandra van Zaal (bestuurder), mede namens de RvC van Baston

Datum rapport: 12-12-2019

[Lees het rapport](#)

1.3 Instrument in ontwikkeling

Visitatie van woningcorporaties kent anno 2020 een geschiedenis van ruim twee decennia. In 1998 werd door een nog jong Aedes een adviescommissie 'Visitatie Maatschappelijk Rendement Woningcorporaties' ingesteld om de contouren van een visitatiestelsel voor corporaties te onderzoeken.

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

Het geringe aantal visitaties in de eerste jaren, het als vrijblijvend ervaren karakter van visitatie en de profilering van visitatie als instrument van en door de branche met een methodiek die vooral inging op de kwaliteit van de beleids- en bedrijfsvoering, zorgden voor

een betrekkelijk marginale positie van visitatie. Een advies van de Aedescommissie 'Overheid, corporatie, burger' en een parallel initiatief van een aantal corporaties en landelijke instituten leidden in 2007 tot een andere methodiek en een nieuwe bestuurlijke inbedding van visitatie. Kernbegrippen van dit nieuwe visitatiestelsel zijn: onafhankelijk, extern en gezaghebbend. Visitatie wordt minder vrijblijvend – opgenomen in de Governancecode Woningcorporaties – en richt zich meer op de beoordeling van maatschappelijke prestaties. Ook de verantwoordingsfunctie van visitatie krijgt meer nadruk, naast de functie leren en verbeteren.

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

Sinds 1 juli 2015 is met de inwerkingtreding van de Woningwet 2015 (artikel 53a) iedere corporatie ook wettelijk verplicht zich eens in de vier jaar te laten visiteren. In de afgelopen jaren is de methodiek regelmatig aangepast aan ontwikkelingen en nieuwe vereisten. De vigerende methodiek 6.0 past in een koers waarin visitatie zich primair richt op maatschappelijke waarde en doet een sterker beroep op het professionele oordeelsvermogen van de visitatiecommissie om lokale situaties en prestaties op waarde te schatten.

Aanleiding voor de aanpassing naar methodiek 6.0 is gelegen in twee ontwikkelingen. Allereerst is dat de inwerkingtreding van de Woningwet 2015, waardoor veel zaken op het gebied van financiën en governance van corporaties wettelijk zijn vastgelegd en nu ook worden getoetst door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Daardoor was overlap ontstaan met de beoordelingskaders van de

visitatie. Een tweede belangrijk gegeven is dat veel corporaties inmiddels voor de derde keer worden gevisiteerd en behoefte hebben aan nieuwe uitdagingen en andere accenten in het visitatie-instrument, zoals meer aandacht voor het functioneren van de corporatie in het lokale netwerk. Dat ook corporaties en het interne toezicht een verbeteringslag wilden bleek uit onderzoek van Aedes en de VTW. Hierbij ging het vooral om de te hoge kosten van visitatie volgens methodiek 5.0 in verhouding tot de meerwaarde en bovengenoemde overlap met andere onderzoeksinstrumenten.

Met de aanpassing naar visitatiemethodiek 6.0 is aan een deel van de bezwaren van corporaties en toezichthouders tegemoet gekomen; doublures op het gebied van governance en financiën zijn verwijderd en het accent is verlegd naar de maatschappelijke verantwoording in de lokale driehoek. Maar ook is in de nieuwe methodiek aandacht besteed aan het toevoegen van waarde van visitatie voor alle betrokkenen, bijvoorbeeld door ook te laten kijken naar het proces van de totstandkoming van prestatieafspraken. Vanzelfsprekend blijven er **uitdagingen voor visitatie** en aanbevelingen voor de toekomst. Die zijn deels benoemd in het rapport over de **evaluatie van de wettelijke**

visitatieverplichting van 17 oktober 2019 door ABD TOPConsult in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Uit die evaluatie blijkt dat het visitatiestelsel zoals het de afgelopen jaren is ontwikkeld, over het algemeen positief wordt gewaardeerd.

Uitdagingen voor visitatie

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

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

Methodiek 6.0 is geen eindstation. Voor de komende jaren voorziet SVWN de volgende uitdagingen:

- 1. Visitatie is een krachtig horizontaal verantwoordingsinstrument dat inzicht biedt in de publieke waarde van woningcorporaties.
→ meer inzicht in publieke waarde (& keuzes)*
- 2. Visitatie heeft een groot leereffect: het geeft inzicht, biedt een spiegel, biedt verrassing, zet aan tot denken.
→ corporaties leren meer van visitatie*
- 3. Visitatie wordt actief gebruikt door huurders en gemeenten (als expressiemiddel en als bron van informatie), en andere belanghebbenden.
→ meer betrokkenheid huurders & gemeente.*
- 4. Speerpunt: visitatie biedt inzicht in het functioneren van de corporatie in netwerken, daaronder in elk geval de 'lokale driehoek'.
→ meer zicht op het netwerk*

Evaluatie van de wettelijke visitatieverplichting

Uit het onderzoek blijkt dat visitaties positief bijdragen aan het functioneren van de woningcorporaties doordat visitaties voorzien in een kritische blik door deskundigen van buiten, verbeterpunten aanreiken en belanghebbenden de gelegenheid geven zich over de corporaties uit te spreken. Doorontwikkeling van de methode blijft wel nodig om te voorkomen dat het leereffect van een visitatie afneemt. Door de visitatie kan een breed beeld verkregen worden van de maatschappelijke verbanden waarin de corporatie zich bevindt, en wat zich onttrekt aan het zicht van het formele toezicht. Variatie en recht doen aan de lokale situatie is daarbij het uitgangspunt.

Concreet geeft het rapport de volgende drie aanbevelingen:

- 1. Houd de visitatieverplichting de komende jaren in stand en blijf deze verder ontwikkelen met alle betrokken partijen.*
- 2. Ga na wat de ontwikkeling van het toezicht door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in de komende jaren, waarbij ook het volkshuisvestelijk belang een plaats krijgt, betekent voor de ontwikkeling van het visitatiestelsel en het in stand houden van de visitatieverplichting.*
- 3. Onderzoek hoe de rol van de huurders en gemeenten en andere partijen, zoals zorg en welzijn verder versterkt kan worden, bijvoorbeeld door vooraf inbreng te vragen bij de start van een visitatie.*

Meer is te lezen in: [Evaluatie van de wettelijke visitatieverplichting en het Aanwijzingsbesluit SVWN](#)

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

Visitatierapporten, die in eerste instantie zijn bedoeld voor individueel/lokaal gebruik, worden ook benut voor het inkleuren van het beeld van de sector. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) gebruikt deze voor de 'Staat van de corporatiesector' waarin de belangrijkste ontwikkelingen in de sector worden gepresenteerd en de hoofdlijnen van haar toezichtbevindingen.

Uit de analyse van visitaties die volgens de nieuwe methodiek zijn uitgevoerd, is nog geen sectorbreed beeld te creëren over de wijze waarop in 2019 prestatieafspraken tot stand zijn komen en over hun kwaliteit. Wel lijkt hieruit een eerste beeld naar voren te komen dat de meeste corporaties en gemeenten positiever zijn over het totstandkomingsproces en de kwaliteit van de meest recente afspraken dan over die in de eerste ronde direct na de invoering van de Woningwet. Eveneens lijken nagenoeg alle prestatieafspraken ook afspraken over de Rijksprioriteiten te bevatten.

Meer is te lezen in het [Rigo-rapport 'Corporaties in beeld, analyse visitaties woningcorporaties'](#) en de jaarlijkse updates daarvan die SVWN maakt. Zie de rubriek 'Onderzoeken' op www.visitaties.nl/publicaties.

2. Visitatie en de commissaris

2.1 Raad van Commissarissen

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

- de betrokkenheid van de RvC bij visitatie en de betekenis daarvan.
- de opbrengsten van visitatie voor de RvC in het dagelijks werk.
- De rol van de RvC in het visitatieproces

Waardwonen: zijn we met de goede dingen bezig?

We hebben naar deze visitatie uitgekeken. Het was voor ons een heel belangrijk en spannend moment. Een visitatie is een geweldige manier om feedback te krijgen op ons maatschappelijk presteren. We hebben de afgelopen jaren veel in gang gezet, veel veranderd en veel van onze mensen gevraagd. Dan popt de vraag op: zijn we met de goede dingen bezig? Natuurlijk hebben we daar zelf ook wel een beeld bij. In onze dagelijkse praktijk krijgen we ook feedback en ervaren we wat wel en wat niet zo goed gaat. Maar zo'n uitgebreid open en goed gesprek in een professionele setting over ons functioneren, dat ons weer aanzet om te verbeteren en te leren, dat komt minder vaak voor. We hebben Raeflex uitgenodigd om voor ons deze visitatie uit te voeren. Onze dank gaat uit naar hun inzet, werkwijze en zeer prettige manier waarop zij met onze belanghouders het proces samen zijn ingegaan. Het heeft geleid tot goede gesprekken en input op ons functioneren waar we erg trots op zijn en die ons tegelijkertijd belangrijke leerpunten hebben opgeleverd.

April 2020: Mevrouw drs. H. Struik (bestuurder) & mr. S. van Groningen (voorzitter RvC)

Datum rapport: 31-03-2020

[Lees het rapport](#)

2.1.1 Meervoudig betrokken

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

1. Opdrachtverlener van visitatie

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

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

2. Gesprekspartner van de commissie

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

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

3. Vertegenwoordiger van de corporatie

Met visitatie en de beoordeling van de maatschappelijke prestaties en governance in het bijzonder organiseert de RvC ook haar eigen aanspreekbaarheid voor de samenleving (belanghebbenden). Dit komt in het bijzonder naar voren bij:

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

4. Bewaker van opvolging van visitatieuitkomsten

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

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

Woonvizier: handvatten voor de toekomst

Bewust hebben we gekozen voor deelname aan het experiment, we waren op zoek naar de grootst mogelijke meerwaarde voor onszelf en voor onze netwerkpartners. We zijn een compacte lokale corporatie en ontlenen daar ook onze meerwaarde en ons bestaansrecht aan. Dat maakt dat de reflectie op het functioneren van het lokale netwerk en de bepaling van onze positie daar in, belangrijk is. Bovendien hebben belanghouders zelf de gespreksthema's kunnen aandragen. De dialoogsessie met onze belanghouders leverde een echt een mooi gesprek op, mede door de openheid van alle aanwezigen. Ook de input van onze medewerkers heeft veel bijgedragen. Daarom zijn we erg tevreden over onze deelname aan het experiment.

De visitatie, zo gaven we ook al aan in onze position paper, was voor ons mede bedoeld om aanknopingspunten te vinden voor de actualisering van onze strategische agenda en ons ondernemingsplan. Dat doel hebben we zeker bereikt. De aanbevelingen van de visitatiecommissie, de opbrengsten van de dialoogsessies met onze belanghouders en de bijeenkomst met onze medewerkers, hebben ons veel aanknopingspunten gegeven.

Februari 2019, Ellen van Beijsterveldt-Niels (bestuurder) & Ruud de Frankrijker (voorzitter RvC)

Datum rapport: 21-01-2019

[Lees het rapport](#)

2.1.2 Opbrengsten in het dagelijks werk

Visitatie biedt u en uw RvC een extra handvat voor toezicht op het bestuur, een toets op de governance van de corporatie - inclusief de eigen maatschappelijke oriëntatie -, een bijzondere aanleiding voor het onderhouden van de relatie met belanghebbenden én een ideale gelegenheid voor een 'goed, openhartig en spiegelend gesprek' met een commissie van deskundige visitatoren.

Opbrengsten van visitatie voor de RvC

In algemene zin kan visitatie veel opleveren voor de de RvC:

- Feedback over uw functioneren: de RvC krijgt feedback met aandachts- en verbeterpunten voor de vormgeving van de maatschappelijke oriëntatie als toezichthouder van een corporatie in het lokale netwerk.
- Maatschappelijke verankering: visitatie geeft de RvC zicht op verwachtingen en oordelen van belanghouders zoals huurders, gemeente(n) en zorgpartijen en biedt tevens gelegenheid voor dialoog met belanghouders (zie principe 4 van de Governancecode Woningcorporaties).
- Houvast en focus voor intern toezicht: visitatie levert informatie op over het integrale maatschappelijk presteren en besturing van de corporatie, met belangrijke aandachtspunten voor externe legitimatie en intern toezicht.

Aanknopingspunten in governance en intern toezicht

Naast deze algemene opbrengsten levert visitatie u als commissaris tal van aanknopingspunten op voor het goed functioneren als intern toezichthouder.

1. Samenstelling en ontwikkeling RvC

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

- een visitatie(rapport) kan input bieden voor de wettelijk verplichte geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets voor commissarissen (en bestuurders)
- een visitatie(rapport) biedt bouwstenen voor de opleidingsagenda van de RvC
- een potentiële commissaris of bestuurder kan zich aan de hand van een onafhankelijk visitatierapport breed oriënteren op (de governance van) een corporatie

2. Visie op besturen en toezichthouden

Visitatie, in het bijzonder de beoordeling van de governance van de corporatie en daaraan eventueel verbonden leer- en verbeterpunten, kan waardevolle input leveren bij het opstellen van een (actuele) visie van de RvC en het bestuur op besturen en toezichthouden (zie bepaling 1.1 van de Governancecode Woningcorporaties).

3. Toekomstagenda RvC en intern toezicht

De aanbevelingen vanuit de visitatie en de daaraan verbonden leer- en verbeterpunten, bieden een belangrijke bron bij het opstellen van de agenda voor intern toezicht voor de komende vier jaren. Dit kan bewaakt worden via de governanceagenda van de RvC.

4. Toetsingskader strategisch beleid corporatie

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

5. Reflectie en (zelf)evaluatie RvC

Visitatie biedt bij uitstek gelegenheid voor reflectie. Dit geldt zowel bij de voorbereiding (positionering), gedurende de visitatie (het gesprek met de visitatiecommissie) en achteraf (bij de ontvangst van het rapport en het opstellen van de bestuurlijke reactie, bij het opstellen van een leer- en verbeterplan en in de dialoog met belanghebbenden). De visitatie en het gesprek met de visitatiecommissie levert bouwstenen op voor de (zelf)evaluatie van de RvC.

6. Maatschappelijke verantwoording en dialoog met belanghebbenden

Behalve voor de corporatie als geheel, biedt visitatie ook de RvC zelf gelegenheid tot het afleggen van verantwoording aan en een goed gesprek met belanghebbenden. Visitatie levert een bijdrage aan de aanspreekbaarheid van de RvC en kan leiden tot gesprekken met belanghebbenden, en met vertegenwoordigers van instituten van extern toezicht die anders mogelijk niet zouden hebben plaatsgevonden. Deze gesprekken kunnen informatie opleveren die anders mogelijk niet was verkregen. Bovendien versterkt het tijdig voeren van deze gesprekken over onderwerpen die de gesprekspartner daadwerkelijk aangaan, de wederzijdse relatie.

Woonpunt: niet afvinken maar aanvonken

Een visitatie blikt altijd terug. In dit geval op de periode 2015 - 2018. Terugkijken is prima, maar vooral om daar lessen voor de toekomst aan te verbinden. Zo gebruiken wij dit visitatierapport om de magere scores om te buigen naar 'voldoende' en 'goed' in de komende periode, om het leerproces op gang te brengen. We willen de visitatie niet afvinken, maar laten aanvonken.

April 2019, Marie-Thérèse Dubbeldam-Ooms (bestuurder) & Henny Egberink (voorzitter RvC)

Datum rapport: 25-04-2019

[Lees het rapport](#)

Woongoed Zeist: terugkijken voor de toekomst

De maatschappelijke visitatie zet Woongoed Zeist in om feedback op te halen bij onder andere onze belanghebbenden, over de keuzes die we maken en de manier waarop we ons werk doen. Dit rapport levert bruikbare inzichten en verbeterpunten. We zijn blij met deze input voor leren en verantwoorden. Terugkijken is prima, maar vooral om daar lessen voor de toekomst aan te verbinden.

De geïnteresseerde houding en open gesprekken, hebben wij gewaardeerd. Wij zijn blij met de complimenten die we kregen voor onze prestaties. We stellen het op prijs dat de commissie onze inspanningen herkent en wij herkennen ons als organisatie in de bevindingen van de commissie.

De aanbevelingen nemen we over. Zij sluiten goed aan bij de ontwikkelingen die Woongoed Zeist momenteel doormaakt. In de komende tijd gaan wij dit samen met onze belanghebbenden, nader concretiseren. Wij zien de noodzaak om met onze partners te werken aan het ontwikkelen van beleid en activiteiten, zodat we de best mogelijke prestaties kunnen leveren. Juist ook voor onze in toenemende mate kwetsbaardere huurders.

Juni 2019: Rob Wassenberg (bestuurder) & Jan Hagens (voorzitter RvC)

Datum rapport: 18-06-2019

[Lees het rapport](#)

2.1.3 De commissaris in het visitatieproces

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

1. Voorbereiding door de RvC

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

- kennis nemen van de methodiek van visitatie (Handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitatie)
- eventueel visitatierapporten van reeds gevisiteerde corporaties lezen. Ze zijn beschikbaar via de website van [SVWN](#).
- terugkijken op hetgeen is gebeurd met de uitkomsten (inclusief verbeterpunten) van de vorige visitatie. De visitatiecommissie zal dit ook doen.
- op basis van een inhoudelijke oriëntatie de verwachtingen ten aanzien van de visitatie binnen de RvC en met de bestuurder doorspreken. Onderwerp van gesprek kan zijn hoe en welke belanghebbenden van de corporatie worden geïnformeerd en betrokken. Besteed ook aandacht aan de timing van de visitatie in relatie tot andere activiteiten, zoals het opstellen van een ondernemingsplan.
- spreek vooraf af hoe de verantwoordelijkheden van bestuurder en RvC gedurende het visitatietraject vorm krijgen in taken en rollen.

2. Offerte en selectie visiterend bureau

Het verdient aanbeveling om als RvC:

- samen met de bestuurder te bespreken welke onderdelen van de visitatie extra aandacht mogen krijgen, welke extra vragen gesteld dienen te worden en of er meegedaan wordt aan een **visitatie-experiment**.
- samen met de bestuurder te bepalen wat criteria zijn waarop een bureau geselecteerd wordt. Aandachtspunten zijn o.a. de onafhankelijkheid van het visiterend bureau en de visitatoren ten opzichte van de corporatie – een harde eis waar ook het visiterende bureau op toeziet –, de samenstelling van de visitatiecommissie, de werkwijze en uiteraard praktische zaken als planning en de kosten.
- een of meer van de geaccrediteerde bureaus uit te nodigen om een plan van aanpak en offerte te presenteren. Bij die presentatie zijn RvC-vertegenwoordigers en de bestuurder aanwezig.
- samen met de bestuurder het bureau dat de visitatie uitvoert te kiezen.

3. Opstellen position paper en Uitvoering visitatie

De RvC kan hier betrokken zijn:

- door erop toe te zien dat de corporatie adequaat wordt gepositioneerd in de position paper en dat de juiste belanghebbenden goed geïnformeerd worden betrokken in de visitatie.
- door het gesprek met de visitatiecommissie aan te gaan over alle onderdelen van de visitatie. Het functioneren van het intern toezicht en de maatschappelijke oriëntatie van de RvC krijgt zeker aandacht. In hoofdstuk 11 van de handleiding van de visitatiemethodiek leest u waar de commissie op let.

4. Rapportage

De RvC bespreekt het (concept)eindrapport met de visitatiecommissie samen met het bestuur. Daarbij kunt u reageren op feitelijke onjuistheden of omissies, maar de commissie vormt zich een onafhankelijk oordeel.

5. Reactie corporatie

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

6. Publicatie

Hier is geen actie van de RvC aan de orde.

7. Bespreking met belanghebbenden

Deze stap biedt mogelijkheden tot grote betrokkenheid van de RvC: de RvC kan actief deelnemen aan het gesprek met belanghebbenden over de visitatie uitkomsten, de bestuurlijke reactie en de eigen maatschappelijke oriëntatie. Het is voor de RvC bij uitstek een gelegenheid om invulling te geven aan de eigen maatschappelijke verantwoording en legitimatie.

- **Continu verbeteren**

de RvC kan afspraken maken met het bestuur over hoe de uitkomsten en de daaruit gedestilleerde verbeter- en/of aandachtspunten van de visitatie op te pakken. Zorg binnen de RvC voor momenten waarop de voortgang van verbeterpunten worden besproken.

- Bewaking van de opvolging van de verbeterpunten via de governanceagenda van de RvC. Rapporteer - bij voorbeeld in het jaarverslag - over de uitvoering van de vastgestelde verbeterpunten en het toezicht daarop.

Goed Wonen Gemert: Visitatie brengt het netwerk in beweging

Het visitatierapport zien we als een terugblik die ons verder vooruit helpt. In de deelname aan het experiment van de SVWN “De kracht van het lokale woonnetwerk” zagen we een kans om sterker dan bij eerdere visitaties de beweging vooruit, gedurende het visitatieproces, alvast in gang te zetten. Wij zijn blij dat we in de evaluatie van het experiment, samen met Cognitum en de SVNW, hebben kunnen concluderen dat dit gelukt is. Zo hebben wij met onze lokale partners opnieuw vastgesteld dat intensieve samenwerking op het gebied van wonen, welzijn en zorg nodig is om de toenemende vraagstukken op dit terrein aan te pakken. Daarbij zijn we ook tot het inzicht gekomen dat we onze gezamenlijke visie en inzet op dit gebied met alle betrokken partijen nog meer moeten vastleggen in wederkerige prestatieafspraken. En, we hebben in deze netwerkvisitatie ook verbeterpunten voor de samenwerking geïdentificeerd. “Zo brengt deze visitatie het netwerk in beweging!”

*April 2020, Drs. H.J.G. Vedder (bestuurder) & Drs. M.M.L.F. Frijns RC, EMFC (voorzitter RvC)
Datum rapport: 30-04-202*

[Lees het rapport](#)

Wonion: alles relevante zaken konden besproken worden

Ook het proces van de visitatie was in onze ogen zeer passend bij onze manier van werken. In goede harmonie, met diepgaande vragen en kennis van zaken heeft de visitatiecommissie met iedereen gesproken. De samenwerking met de secretaris verliep prettig en alle commissieleden waren betrokken, kritisch en hadden al bij het startgesprek een goed beeld van onze corporatie. Dat gaf vertrouwen en zorgde voor een open gesprek, zodat alle relevante zaken ook besproken konden worden.

*December 2019: G. Ooijman (directeur bestuurder) & P. van Waning (voorzitter RvC)
Datum rapport: 3-1-2020*

[Lees het rapport](#)

2.1.4 Commissaris en visitorator

Commissaris en visitorator ontmoeten elkaar op verschillende momenten in het visitatieproces. Hoewel positie, status en taak van visitorator en commissaris verschillen, zijn de overeenkomsten tussen beide professionals – en hun ‘commissies’ – aanzienlijk. Uw goed commissarisschap en *good governance* vinden hun gelijken in goed visitorschap en *good judgement*.

Goed visitorschap

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

Accreditatiecriteria

Onafhankelijkheid en hoge kwaliteit, dat moet een bureau garanderen. SVWN heeft diverse criteria opgesteld waarmee het bureau dat aantoont. Waaruit bijvoorbeeld blijkt dat het bureau geen persoonlijke of zakelijke belangen heeft bij de uitkomst van een visitatie. Dat het bureau werkt met ervaren en deskundige mensen. Volgens solide processen. En heldere rapporten oplevert. Dat de samenstelling van een onafhankelijke visitatiecommissie bij het bureau in goede handen is.

Een accreditatie geldt in principe voor vier jaar. Nadat de accreditatie is verleend, wordt periodiek getoetst of het bureau blijvend voldoet aan de accreditatiecriteria en de accreditatievoorwaarden. SVWN toetst, steekproefsgewijs, de door het bureau opgestelde definitieve visitatierapporten op het correct toepassen van methodiek en de transparantie van de beoordeling. Jaarlijks voert de directeur-bestuurder in het kader van kwaliteitscontrole een evaluatiegesprek met de directie van het geaccrediteerde bureau om te beoordelen of nog steeds voldaan wordt aan de vereisten voor accreditatie.

Meer informatie over accreditatie (waaronder het beoordelingskader accreditatie met de Leidraad voor samenstelling visitatiecommissie en het accreditatiereglement vindt u op de website van [SVWN](#).

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

Good judgement

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

Daar waar commissarissen ‘geleid’ worden door vereisten van *good governance*, vormen principes van *good judgement* steeds meer een richtsnoer voor het vakmanschap van visitatoren en de werkwijze van de commissie. De factor ‘mens’ is binnen visitaties immers aanzienlijk. Visiteren is geen kwestie van afvinken of tellen & turven, het vraagt om een weloverwogen, wijs oordeel, om ‘professional judgement’.

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

1. in een lerend proces, met kritische reflectie en vruchtbare dialoog
2. door inzet van professionaliteit en vakmanschap van visitatoren
3. op basis van ‘harde’ feiten en cijfers én van intuïtie en ervaringskennis
4. gebruikmakend van goede handvatten in methodiek, werkwijze en proces
5. leidend tot een redelijk en rechtvaardig, weloverwogen en wijs, (h)erkenbaar en communiceerbaar oordeel.

Hier ligt een belangrijke meerwaarde van visitatie ten opzichte van zowel andere instrumenten gericht op leren en verbeteren als andere vormen van toezicht. Het vakmanschap van de visitatoren is daarom van groot belang. De wederzijdse erkenning van respect en senioriteit van visitator en commissaris, een lerende opstelling alsmede de wisselwerking tussen commissie en Raad in open gesprekken zijn essentieel voor een visitatie met maximale opbrengst.

Wonen NoordWest Friesland: de spiegel voorgehouden krijgen

WNWF ziet de visitatie niet slechts als vierjaarlijkse verplichting, maar wilde dit moment ook graag gebruiken om een aantal punten te toetsen, namelijk:

1. *Wat vinden belanghebbenden van de koers van WNWF en wat geven zij WNWF mee voor de komende jaren?*
2. *Wat zijn concrete leer- en verbeterpunten voor de organisatie, met specifieke aandacht voor de (maatschappelijk) rol, positie en ontwikkeling van de Raad van Commissarissen.*
3. *Welke handvatten voor toekomstig beleid kunnen meegegeven worden aan de nieuwe bestuurder?*

Een maatschappelijk visitatie is een intensief traject. Als organisatie krijg je een spiegel voorgehouden, waarin veel herkenbare zaken te zien zijn, maar ook wel meer gevoelige onderwerpen worden aangesneden. We hebben dit traject vooral als boeiend en leerzaam ervaren.

Januari 2020: Martine Huizinga (bestuurder) & Jitske Tuimaka (voorzitter RvC)

Datum rapport: 09-01-2020

[Lees het rapport](#)

Wold en Waard: het is belangrijk om te laten zien wat wij doen en waarom

Als directeur en commissarissen van Wold & Waard vinden wij het belangrijk om te laten zien wat wij doen en waarom. De visitatie helpt ons daarbij. Ook gebruiken we de uitkomsten om door te gaan met wat goed gaat en te werken aan wat beter kan: om te leren. Om de uitvoering van ons ondernemingsplan “Samen werken aan samen wonen. Gewoon doen!” kracht bij te zetten, hebben wij de visitatiecommissie gevraagd om specifiek te kijken naar het antwoord op de volgende vraag: “Welke maatschappelijke (meer)waarde bieden wij, volgens en voor wie, en hoe wordt deze waarde zichtbaar?”

Januari 2020, Janneke Klijn (bestuurder) & Egberdien ten Brink (voorzitter RvC)

Datum rapport: 23-01-2020

[Lees het rapport](#)

3. Verantwoording

De eerste druk van deze publicatie is geschreven door drs. Paul Doevendans. Paul werkt ruim 25 jaar in, met en voor woningcorporaties en het maatschappelijk middenveld. Paul is als adviseur verbonden aan onderzoeks- en adviesbureau Atrivé en betrokken bij tal van initiatieven om de maatschappelijke effectiviteit en legitimiteit van woningcorporaties te versterken. Hij ondersteunt en begeleidt daarin kennis- en beleidsmakers, toezichhouders en belanghouders. Voor de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) was hij medeauteur van de publicatie 'Toezien in legitimiteit'.

Tweede druk

In juni 2020 hebben Ingrid van der Kraan (VTW) en Mechteld van der Vleuten (SVWN) deze publicatie van een update voorzien.

De foto's zijn gemaakt door [Babet Hoogervorst](#) en [Simone Michelle de Blouw](#)

In deze serie verschijnen ook:

- Handreiking visitatie en huurders(vertegenwoordiging)
- Handreiking visitatie en gemeente