

VIJF JAAR CORPORATIEVISITATIES

Balanceren tussen verantwoord en leren

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van
Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Voorwoord

Het is ruim vijf jaar geleden dat visitatie als vierjaarlijkse verplichting werd opgenomen in de Aedescode en Governancecode Woningcorporaties.

Met de komst van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland in 2009 is voortgebouwd op wat er is en is het stelsel verder uitgewerkt, verbeterd, geïmplementeerd en sterker verankerd.

Vanaf 2009 is het aantal visitaties sterk toegenomen: ondertussen is bijna 90% van de corporaties tenminste één maal gevisiteerd en hebben al enkele tientallen corporaties een tweede visitatie afgerond.

Een goed moment om een pas op de plaats te maken en te onderzoeken wat al die rapporten ons leren over de prestaties van corporaties en wat het stelsel de sector heeft gebracht. De TU-Delft heeft onze opdracht gekregen om hier onderzoek naar uit te voeren. Met de TU-Delft zijn we trots op wat er nu ligt: een eerste sector-brede inventarisatie naar het visitatiestelsel tot op heden.

De uitkomsten zijn bemoedigend: corporaties presteren goed! Met een gemiddelde score van een 7 zijn de prestaties volgens de norm. Dat houdt in dat corporaties doen wat ze zich voornemen (Presteren naar Ambities), doen wat ze afspreken met de buitenwereld (Presteren naar Opgaven) en doen wat huurders van hen verwachten (Presteren volgens Belanghouders).

De onderdelen Presteren naar Vermogen en Governance scoren net onder de norm. Hier liggen voor een aantal corporaties dus nog verbeterpunten.

De TU-Delft laat zien dat corporaties goed maatschappelijk presteren. Ook laat ze tal van belanghouders aan het woord over het stelsel. De uitkomst is dat iedereen visitatie belangrijk vindt. Echter wel met een aantal kanttekeningen: het zou voor alle corporaties verplicht moeten zijn (en niet alleen voor Aedes- en VTW-leden), de uitkomsten zouden een minder vrijblijvend karakter moeten hebben, er zou meer ruimte voor aanbevelingen moeten zijn en men vindt de kosten en opbrengsten nog niet in balans.

De TU-Delft komt op basis hiervan met een drietal scenario's.

- 4.1 pluk laaghangend fruit en voer een aantal verbeterpunten door in de bestaande methodiek
- 5.0 maak gebruik van een benchmark-databank zodra die er is en gebruik visitatie voor een inkleuring van de data
- 9.0 stap over op een systeem van meta-analyse en check uitsluitend of de corporatie een systeem heeft geïmplementeerd dat waarborgt dat ze maatschappelijke prestaties monitoren.

Wij omarmen direct 4.1. en 5.0. Die verbeter- en efficiencyslag moet er zo snel als dat kan komen. In 9.0 hebben wij geen fiducia: dit wordt ons inziens een papieren tijger en bureau-cratisch exercitie die ver af komt te staan van de daadwerkelijke prestaties.

Daarentegen houden wij er rekening mee dat het stelsel zich inhoudelijk een andere kant op beweegt: Sinds de vormgeving van het huidige visitatiestelsel is de wereld waarin

corporaties werkzaam zijn ingrijpend veranderd: de eurocrisis, de financiële crisis en de economische crisis hebben vergaande consequenties voor de financiering en daarmee de mogelijkheden voor corporaties. Overmoedig of soms zelfs frauduleus handelen van enkele corporatiebestuurders versterken dit en werpen een smet op de gehele sector. Er is een sterke roep om meer en beter toezicht. Op het moment van dit schrijven is een amendement aangenomen om visitatie wettelijk voor te schrijven voor alle corporaties. De veranderende context heeft vanzelfsprekend ook consequenties voor het visitatiestelsel. Waar in begin deze eeuw en eind vorige eeuw vooral de vraag zich opdrong of corporaties wel genoeg deden met het aan hen toevertrouwde geld, is die vraag nu omgeslagen in: zijn corporaties wel voldoende prudent met de aan hen toevertrouwde middelen? Kortom de maatschappelijke prestaties lijken minder centraal te komen staan en de besturing (governance) en het financieel beheer (Presteren naar Vermogen) lijken belangrijker te worden.

Corporaties staan garant voor elkaar. Sinds het Vestia-debacle realiseren corporaties zich dat maar al te goed. Collega's hebben dus meer dan voorheen interesse en belang bij een adequate besturing en een zorgvuldig financieel beheer bij hun collega-corporatie. Dit zou kunnen betekenen dat in een visitatie de nadruk minder komt te liggen op de prestaties en meer op adequaat bestuur (in de brede zin van het woord) en deugdelijk financieel beheer.

Graag gaan wij met u in gesprek, allereerst op 29 augustus, over de toekomst van het stelsel!

Steven de Waal
Voorzitter Raad van Toezicht

Liesbeth Marchesini-Franso
Directeur-bestuurder

Inleiding

Het is ruim vijf jaar geleden dat visitatie als vierjaarlijkse verplichting werd opgenomen in de Aedescode en Governancecode Woningcorporaties. Een goed moment om een pas op de plaats te maken en te onderzoeken wat het visitatiestelsel heeft gebracht. De TU-Delft heeft de opdracht gekregen om hier onderzoek naar te verrichten. De belangrijkste bevindingen van dit onderzoek worden in deze samenvatting weergegeven.

Visitaties en SVWN: een stukje historie

In 1999 werd visitatie voor het eerst genoemd door de Aedes-werkgroep Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit (MDW-werkgroep). Er volgden enkele jaren van discussie en verder onderzoek waarna in 2002 de visitatieorganisatie Raeflex werd opgericht. Tussen 2002 en 2007 lieten ongeveer 40 corporaties zich op vrijwillige basis door Raeflex visiteren. Ondertussen werd onder impuls van onder meer de commissie Sas (2005), de Auditraad maatschappelijke visitatie woningcorporaties (2005-2008) en de SEV (2008-2009) de basis gelegd voor het huidige visitatiestelsel. In juli 2009 werd dit stelsel verder geformaliseerd met de oprichting van de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN). SVWN is opgericht door het ministerie van Wonen, Wijken en Integratie (nu ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties), Aedes Vereniging van Woningcorporaties, Vereniging De Nederlandse Woonbond, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). De Stichting heeft als doel de kwaliteit en onafhankelijkheid van het visitatiestelsel te borgen en zorg te dragen voor de verdere ontwikkeling van de visitatiemethodiek.

Bij de start van SVWN werden visitaties uitgevoerd met de methodiek maatschappelijke visitaties versie 3.0 zoals ontwikkeld door de auditraad. In 2011 is deze methodiek vervangen

door een 4.0 methodiek, opgesteld door een ontwikkelgroep onder leiding van professor Jan van der Schaar. De methodiek 4.0 is met name een 'technische herziening' op onderdelen geworden. Vooral de onderdelen Presteren naar Vermogen en Governance zijn stevig herzien en uitgebreid. Verder is een eenduidige cijfernormering op basis van een tienpuntschaal opgesteld, die door alle visiterende bureaus wordt gebruikt. Ook zijn er aangepaste visitatiemethodieken geïntroduceerd voor de kleinste woningcorporaties.

Vijf jaar na het opnemen van de visitatieverplichting in de Aedescode zijn verreweg de meeste corporaties gevisiteerd. Nu de visitaties goed op stoom liggen, heeft SVWN de organisatie van het visitatiestelsel verder vormgegeven. Zo is er in 2011 een formele accreditatie-ronde gehouden onder de visiterende bureaus, terwijl in 2012 een College van Deskundigen is opgericht dat als taak heeft om de Stichting te adviseren over de verdere ontwikkeling van het visitatie-instrument en het visitatiestelsel. Ook is een Gebruikersforum in het leven geroepen dat dient als klankbord voor de Stichting en het College van Deskundigen. Voor visitatoren worden masterclasses georganiseerd.

Vijf jaar visitatie: facts and figures

Tussen 2007 en 2011 heeft bijna 80% van de Nederlandse woningcorporaties zich laten visiteren. Dit aandeel zal nog verder stijgen omdat de kleine corporaties (minder dan 500 VHE) tot eind maart 2012 uitstel hebben gekregen van de visitatieverplichting. De gemiddelde visitatiescore beweegt zich in alle jaren rond de zeven, waarbij de hoogste gemiddelde score wordt behaald op het perspectief 'presteren volgens belanghouders', terwijl de laagste gemiddelde visitatiescores betrekking hebben op de perspectieven 'presteren naar vermogen' en 'governance'. Grote corporaties halen over het algemeen iets hogere scores dan kleine corporaties, met name op de prestatievelden 'presteren naar vermogen' en 'governance', maar groot zijn de verschillen niet (zie tabel 1).

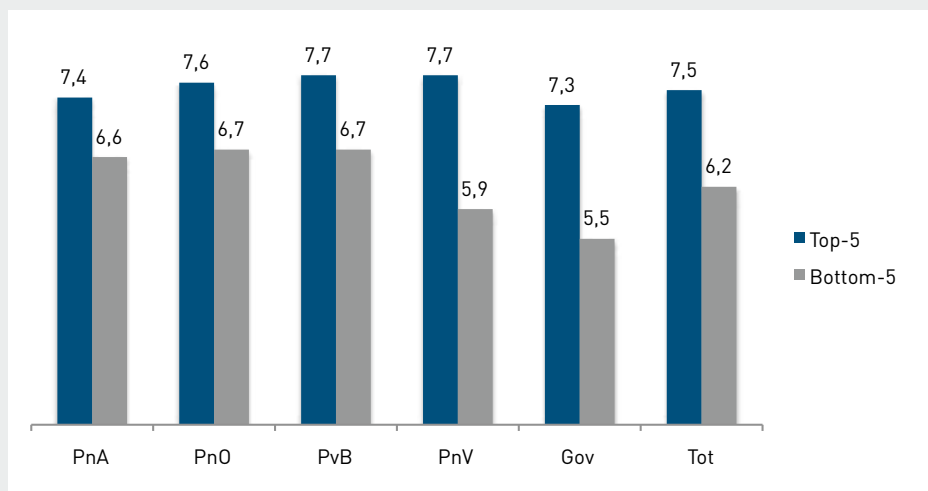
Tabel 1 Gemiddelde visitatiescore per perspectief, uitgesplitst naar de omvang van de gevisiteerde corporatie

Perspectief						
Aantal vhe	Ambities	Opgaven	Belanghouders	Vermogen	Governance	Totaal
< 2400	6.98	7.12	7.24	6.66	6.62	6.91
2401- 6000	6.99	7.07	7.18	6.76	6.71	6.94
6001-15000	7.00	7.08	7.23	6.82	6.88	7.00
> 15000	6.93	7.01	7.07	7.21	6.95	7.01
Totaal	6.98	7.08	7.20	6.78	6.74	6.96

In het kader van onze analyse hebben we vijf corporaties met hoge gemiddelde visitatiescores (rond de 7,5) en vijf corporaties met lage gemiddelde visitatiescores (tussen de 6,0 en 6,4) geselecteerd. De verschillen tussen top-5 en bottom-5 corporaties zitten vooral in de governance en het financieel beleid (zie figuur 1). Met name de beoordeling van de besturing van de corporatie, de inzet van het vermogen, de nadruk op willen leren en verbeteren en de communicatie met belanghebbenden, ook over prestaties die achterblijven, verschilt sterk tussen de top vijf en bottom vijf.

Inmiddels zijn er steeds meer corporaties die zich voor de tweede keer hebben laten visiteren. Uit de eerste resultaten blijkt dat deze corporaties gemiddeld genomen beter presteren dan corporaties die zich voor de eerste keer laten visiteren. In de rapportages van de tweede visitatie wordt soms teruggekeken naar de bevindingen van de eerste visitatie. Dit gebeurt echter niet structureel en ook niet altijd even expliciet.

Figuur 1 Gemiddelde scores per perspectief



Vijf jaar visitaties: effecten en ervaringen

Het visitatie-instrument is ontwikkeld tegen een achtergrond waarin sterk werd gekeken of corporaties hun vermogen wel voldoende inzetten; 'doen ze wel genoeg met hun geld?' was een veelgehoorde vraag. De afgelopen jaren is de context waarin corporaties werken echter sterk veranderd. Door de economische crisis en problemen op de woningmarkt belanden ook corporaties in zwaar weer. Deze ontwikkelingen, en het feit dat verschillende Aedes-leden bezwaar maakten tegen een aantal aspecten van de visitatiepraktijk, waren voor Aedes aanleiding om het visitatiestelsel in 2011 te laten evalueren door een adviescommissie onder leiding van Gerard Anderiesen, bestuurder van de Amsterdamse corporatie Stadsgenoot. De commissie Anderiesen constateerde brede steun voor visitaties: twee

van de drie corporaties waren tevreden over het visitatieproces en driekwart zou zich vrijwillig opnieuw laten visiteren. Corporaties vragen wel meer ruimte voor leren en verbeteren, en meer aandacht voor de kwalitatieve aspecten van hun functioneren. Daarnaast is ook de relatie tussen kosten en opbrengsten van een visitatie een belangrijk aandachtspunt. SVWN peilt ook zelf onder gevisiteerde corporaties hoe ze de visitatie hebben ervaren. Uit de enquête die SVWN systematisch onder gevisiteerde corporaties houdt blijkt dat corporaties zowel het visitatietraject als ook het visitatierapport waarderen met een gemiddeld cijfer van 7,3. De interne en externe bruikbaarheid van het visitatierapport beoordeelt men met respectievelijk een gemiddeld cijfer van 7,0 en 7,2. Voor zowel de samenstelling als ook de gezaghebbendheid van de visitatiecommissie geeft men een gemiddeld cijfer van 7,4.

Rondetafelgesprekken en interviews met gebruikers van visitatie

In het kader van dit onderzoek hebben we rondetafelgesprekken gevoerd met corporatiebestuurders, interne toezichthouders en huurdersvertegenwoordigers. Daarnaast zijn er individuele interviews gehouden met wethouders en bestuurders uit de zorg- en welzijnssector. De navolgende beelden kwamen uit de gesprekken naar voren.

Corporatiebestuurders zijn nog erg op zoek naar de meerwaarde van visitatie. Hoewel men erkent dat visitatie bij veel corporaties tot verbetering heeft geleid, bijvoorbeeld omdat de governancestructuur is aangepast, vraagt men zich niettemin af of de baten van visitatie wel opwegen tegen de kosten ervan. Het is niet verrassend dat juist corporatiebestuurders zich deze vraag stellen. Juist zij voelen immers de financiële en administratieve last van een visitatie. Rode draad door de opmerkingen van corporatiebestuurders is de roep om meer maatwerk en meer scherpte, zeker als het gaat om het financiële toezicht. Bestuurders pleiten voor meer afstemming met andere vormen van verantwoording, en voor meer

variatie in visitatievormen en visitatiefrequentie. Bestuurders zien visitatie maar beperkt als verantwoordingsinstrument; daarvoor vindt men het jaarverslag meer geschikt. Visitatie als instrument voor leren en verbeteren wordt door de bestuurders meer gewicht gegeven, maar dan zou het instrument wel de mogelijkheid moeten bieden om zelf onderwerpen aan te dragen waarop men getoetst wil worden.

Interne toezichthouders zien duidelijk toekomst voor corporatievisitaties, mits deze meer toegevoegde waarde gaan leveren. Deze toegevoegde waarde is afhankelijk van een goede visitatiemethodiek, de kwaliteit en onafhankelijkheid van de visitatoren en een open en lerende houding bij de visiteren corporatie. Toezichthouders zien visitatie als een instrument dat niet alleen kijkt naar de kwaliteit van de governance, maar ook gebruikt kan worden als verlengstuk van het interne toezicht in de contacten tussen RvC en bestuur. De toezichthouders zien het als een taak van de Raad van Commissarissen om te vragen wat de bestuurder doet met de conclusies van de visitatierapportage. Een goede vertaling van deze conclusies in concrete verbeterpunten draagt bij aan het effect van visitaties.

Huurdersorganisaties vinden visitatie belangrijk, maar ervaren in gesprekken met de visitatiecommissie niet altijd ruimte om de thema's in te brengen die voor hen belangrijk zijn. De methodiek bevat ook weinig normen die specifiek gaan over bewonersparticipatie. Huurdersorganisaties voelen zich daarnaast regelmatig onvoldoende toegerust om een vruchtbare bijdrage te leveren aan een visitatie en zien nog te weinig terug van de visitatieresultaten. Veelal volstaat de corporatie met het op de website plaatsen van het visitatierapport. Concrete verbeterpunten die uit een visitatie naar voren komen worden vaak niet met de buitenwereld gedeeld. Juist hierin zien huurdersorganisaties een gemiste kans om visitatie meer effect te geven: door verbeterpunten naar buiten te brengen stimuleer je het leren en verbeteren.

Wethouders zijn duidelijk een 'kritische vriend' van visitatie. Corporaties zijn voor hen een onmisbare partner in het realiseren van het gemeentelijk woonbeleid. Als een corporatie niet goed functioneert plukken gemeenten daar de wrange vruchten van; dat wordt zichtbaar in de leefbaarheid van wijken en kernen en in de kwaliteit, betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen. Daarnaast lopen de gemeenten ook financiële risico's via hun borgstelling aan het WSW. Gemeenten hebben weinig mogelijkheden om invloed op corporaties uit te oefenen. Zij zien visitatie vaak als instrument om die invloed te vergroten. Wethouders worstelen regelmatig met het oordeel over het presteren van de corporatie dat van hen wordt gevraagd. Bij dat oordeel spelen volgens hen veel subjectieve elementen mee die ze soms moeilijk een plaats kunnen geven, zoals de inspanningen van de corporatie, de kwaliteit van de communicatie en de samenwerkingsrelatie, en het politiek oordeel over de koers die de corporatie vaart. Wethouders zouden graag meer terugzien van de verbeteracties die een corporatie naar aanleiding van een visitatie uitvoert.

De belanghebbenden uit de wereld van welzijn en onderwijs zijn positief over visitatie. Zij vinden het visitatie-instrument gedegen. Net als wethouders worstelen zij dikwijls met het geven van een oordeel. Soms worden zij 'overvraagd', bijvoorbeeld wanneer hen om een oordeel wordt gevraagd over een prestatieveld dat ver van hen afstaat. Soms ook worden zij 'ondervraagd', omdat een prestatieveld waar zij veel mee te maken hebben maar beperkt in een visitatiegesprek aan bod komt.

Visitaties in andere sectoren

Om inspiratie op te doen voor de visitaties in de woningcorporatiesector hebben we kort in kaart gebracht hoe het visitatieproces in enkele andere sectoren verloopt.

Het **visitatiesysteem voor Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen** is een initiatief van de Vlaamse overheid om meer zicht te krijgen op de prestaties van de door haar gereguleerde en gesubsidieerde sociale huisvestingsmaatschappijen. De eerste visitaties starten in november 2012. Het visitatiesysteem is nadrukkelijk gericht op het stimuleren van leren en verbeteren. Het is visitatie met een 'bite', omdat de overheid het maken van verbeterplannen verplicht kan stellen. Als verbetering uitblijft, kan de overheid een bewindvoerder aanstellen, een fusie opleggen of zelfs de erkenning van de huisvestingsmaatschappij intrekken. Het visitatiesysteem is opgebouwd rondom een databank met prestatie-indicatoren. De visitatiecommissie gaat op zoek naar het 'verhaal achter de cijfers' en betreft dat bij haar oordeelsvorming. Mogelijk bruikbare elementen voor visitaties in de Nederlandse corporatiesector zijn de verplichte verbeterplannen en het gebruik van de prestatiedatabank.

Visitatie in de sector van **medisch specialisten** bestaat al sinds de jaren 70 en is begonnen als een vertrouwelijk periodiek gesprek tussen vakbroeders over de kwaliteit van hun medisch handelen. In de loop der jaren is dit systeem minder vrijblijvend geworden en 'vermaatschappelijkt' onder druk van overheid, patiëntenverenigingen en verzekeraars. Er wordt nu meer gekeken naar de beleving van patiënten. Mogelijke lessen voor visitaties in de corporatiesector zijn het verplichtend karakter van verbeteracties, evenals de uitgebreide zelfevaluatie en de rol die belanghebbenden daarbij spelen. Belanghebbenden vullen niet alleen vragenlijsten in maar zijn ook, samen met de medisch specialisten, verantwoordelijk voor het opstellen van deze vragenlijsten.

Net als in de corporatiesector bestaan de visitaties in de **pensioenwereld** nog maar relatief kort. Visitatie voor pensioenfondsen is pas vijf jaar geleden ingevoerd na aanpassing van de Pensioenwet. Het is bedoeld als instrument om het intern toezicht te versterken. Er is niets

geregeld over de visitatiemethodiek. Wel is vastgelegd dat de visitatierapportage voorgelegd moet worden aan De Nederlandsche Bank; de externe toezichthouder. Die kan naar aanleiding van het visitatierapport actie ondernemen. Daarnaast wordt het rapport besproken in een medezeggenschapsorgaan waarin werknemers, pensioengerechtigden en de werkgever zijn vertegenwoordigd. Een les voor visitaties in de corporatiesector is het intensieve gebruik van het visitatierapport door interne en externe toezichthouders.

Onderwijsvisitaties bestaan sinds de jaren negentig. De uitkomsten van een visitatie kunnen vergaande consequenties hebben voor opleidingen. Een slechte visitatie leidde vroeger tot verlies van accreditatie en daarmee tot het einde van een opleiding. Sinds 2011 krijgen opleidingen die niet aan de kwaliteitseisen voldoen de mogelijkheid om zich binnen twee jaar te herstellen, waarna een nieuwe visitatie- en accreditatieprocedure volgt. Daarnaast heeft er per 1 januari 2011 nog een belangrijke verandering plaatsgevonden. Om de administratieve lastendruk voor de te visiteren instellingen te beperken, wordt er sindsdien gewerkt met een zogenaamde 'instellingstoets kwaliteitszorg'. In deze toets wordt het kwaliteitsbeleid van een onderwijsorganisatie als geheel getoetst; kan het instellingsbestuur de kwaliteit van de opleidingen voldoende waarborgen qua processen en organisatie? Indien instellingen 'slagen' voor de instellingstoets kwaliteitszorg hoeven de visitaties van de afzonderlijke opleidingen minder uitgebreid te zijn, en kunnen deze zich focussen op de inhoud en de resultaten van deze opleiding in plaats van op de processen en het kwaliteitsbeleid (dit laatstgenoemde beleid is immers reeds beoordeeld in de instellingstoets kwaliteitszorg). Een mogelijke les voor visitaties in de corporatiesector is dat het werken met sancties de effectiviteit van visitaties verhoogd, maar tegelijkertijd aan organisaties ook ruimte geboden moet worden om zich te verbeteren. Daarnaast laten de onderwijsvisitaties zien dat het efficiënt kan zijn om de beoordeling van het kwaliteitsbeleid los te koppelen van de beoordeling van de feitelijke prestaties.

Conclusies

Visitatie als instrument voor verantwoording en leren en verbeteren kan rekenen op een breed draagvlak bij corporaties, huurders, gemeenten en andere belanghouders. Vooral gemeenten en huurdersvertegenwoordigers hechten zeer aan het instrument. Visitatie is echter geen wondermiddel. Het heeft niet aantoonbaar bijgedragen aan meer maatschappelijk vertrouwen in corporaties. Daarvoor hebben misstanden bij een beperkt aantal corporaties teveel een schaduw geworpen op de positieve resultaten. Wel zijn er aanwijzingen dat visitaties bijdragen aan betere maatschappelijk prestaties, een betere verantwoording en een sterkere verankering van corporaties in hun omgeving. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de relatief goede visitatiere-sultaten van corporaties die zich recent voor de tweede keer hebben laten visiteren.

Naast brede steun voor het principe van visitaties, kwam uit ons onderzoek ook onbehagen naar voren over de huidige vorm van het visitatie-instrument, en de wijze waarop sommige corporaties met de uitkomsten van een visitatie omgaan. Dit onbehagen hangt samen met de overtuiging van velen dat visitaties meer kunnen opleveren dan nu het geval is. De volgende vier vormen van onbehagen zijn in de gesprekken vaak genoemd:

- Onbehagen over het **gebrek aan stimulans om te leren en te verbeteren**; de visitatiemethodiek biedt visitatiecommissies onvoldoende handvatten om verbeterpunten en aanbevelingen een prominente plaats te geven.
- Onbehagen over **beperkte 'value for money'**; visitaties worden duur gevonden, de balans tussen kosten en baten is scheef. De toegevoegde waarde van visitatie, ten opzichte van al bestaande instrumenten om te verantwoorden en te leren en verbeteren, is nog onvoldoende.
- Onbehagen over de **vrijblijvendheid van visitaties**; het is lang niet altijd duidelijk wat een corporatie met de uitkomsten van een visitatie doet. Het gebrek aan een zichtbare opvolging en het ontbreken van sancties bij slecht presteren tast het draagvlak voor visitatie aan.
- Onbehagen over de wijze waarop met de **inbreng van belanghebbenden** wordt omgegaan.

Aan belanghebbenden wordt in de huidige methodiek vooral gevraagd om prestaties te beoordelen. Voor hen is echter de kwaliteit van de samenwerking met de corporatie evenzeer van belang. Ook vinden belanghebbenden het vaak lastig om een hele wereld aan samenwerkingservaringen in een simpel rapportcijfer te vatten. Daarbij houden zij ook in het oog welk effect hun oordeel heeft op de relatie met de corporatie.

Aanbevelingen

In de interviews voor dit onderzoek is gesproken met veel mensen die visitaties een warm hart toedragen en hebben meegedacht over mogelijkheden om het visitatie-instrument verder te verbeteren, en de meerwaarde ervan te vergroten. Deze aanbevelingen en ideeën zijn gebundeld in drie mogelijke scenario's voor de visitatiemethodiek. Op dit moment wordt gewerkt met visitatiemethodiek 4.0. Aanhakend bij het expliciet gebruik van versienummers, zijn de scenario's als volgt aangeduid: **visitatie 4.1**, **visitatie 5.0** en **visitatie 9.0**. De nummering geeft een indruk van de impact en richting van de gewenste wijziging.

Visitatiemethodiek 4.1: beter voorbereiden, rapporteren en borgen

Visitatiemethodiek 4.1 richt zich op het 'laaghangend fruit'; aanpassingen die gemakkelijk zijn in te voeren en toch een goede bijdrage leveren aan vergroting van de meerwaarde van maatschappelijke visitaties. De veranderingen betreffen vooral het voortraject van de visitatie, de manier waarop de bevindingen worden gerapporteerd, en de wijze waarop verbeteracties door de corporatie worden opgepakt en geborgd. Visitatiemethodiek 4.1 sluit aan bij de geameneerde Herzieningswet Toegelaten Instellingen: visitaties worden verplicht en minder vrijblijvend.

1. Om te bevorderen dat verbeterpunten een meer prominente plaats krijgen, wordt aan de samenvatting van de rapportage een overzicht toegevoegd van de 10 normen in de

visitatiemethodiek waarop de corporatie het laagst scoort. Om duidelijk te maken op welke onderdelen de corporatie uitblinkt, kan ook een overzicht van de 10 normen met de hoogste beoordeling toegevoegd worden.

2. Visitatierapporten bevatten in versie 4.1 naast de recensie een overzicht met aanbevelingen van de visitatiecommissie. In die aanbevelingen trekt de commissie een rode draad door de verbeterpunten en doet zij een voorstel voor verbeteracties.
3. Om te voorkomen dat beoordelingen van visitatiecommissies een schijnnaauwkeurigheid krijgen, worden beoordelingen afgerond op hele cijfers of vervangen door een meer kwalitatieve beoordeling, zoals 'zeer goed', 'goed', 'voldoende' en 'onvoldoende'.
4. Om bij te dragen aan een zinvolle inbreng van belanghouders, en in het bijzonder huurders, wordt corporaties gevraagd om minimaal één jaar van te voren aan hun belanghouders te communiceren wanneer (jaar en maand) zij zich laat visiteren. Belanghebbenden worden vooraf in de gelegenheid gesteld om via SVWN aandachtspunten voor de visitatiecommissie door te geven.
5. De visitatiecommissie dient er voor te zorgen dat de inbreng van belanghebbenden in het visitatierapport is terug te vinden, dat geldt in het bijzonder voor de bijdrage van huurders en gemeenten.
6. De visitatiemethodiek zal in versie 4.1 meer aandacht besteden aan de kwaliteit van samenwerking tussen de corporatie en haar belanghebbenden, en in het bijzonder kijken naar de invloed van huurders en gemeenten op het beleid en de activiteiten van de corporatie.

7. In visitatiemethodiek 4.1 wordt structureel teruggekeken naar wat de corporatie heeft gedaan met de uitkomsten van de vorige visitatie: is het rapport besproken met belanghebbenden, zijn verbeterpunten vertaald in verbeteracties en zijn deze acties ook daadwerkelijk uitgevoerd?
8. Het toevoegen van een zelfevaluatie voorafgaande aan de visitatie kan het leren en verbeteren ondersteunen, en daarmee het rendement van een visitatie vergroten. Overwogen kan worden om dit als vast onderdeel in de methodiek op te nemen. De zelfevaluatie kan aan kracht winnen wanneer de corporatie deze evaluatie samen met haar belanghouders uitvoert en bespreekt.
9. Het visitatieproces wordt uitgebreid met een verplichte terugkoppeling aan belanghebbenden. De versie 4.1 van de visitatiemethodiek bevat daarom voor corporaties de verplichting om verbeterpunten uit de visitatierapportage en de aanbevelingen van de visitatiecommissie actief aan belanghebbenden te communiceren. De corporatie moet dan ook aangeven wat zij daarmee gaat doen.
10. De 4.1 versie van de visitatiemethodiek bevat onderdelen die de opvolging van verbeterpunten en aanbevelingen beter borgen. Nu vrijwel alle corporaties al een keer zijn gevisiteerd ligt het voor de hand om bij een visitatie standaard terug te kijken naar wat de corporatie met de uitkomsten van de vorige visitatie heeft gedaan. Dit kan nog sterker aangezet worden door het invoeren van tussentijdse audits die kijken naar de voortgang van de verbeteracties. Die audits kunnen door 'peers', dus door collega's uit de corporatiesector, uitgevoerd worden, bijvoorbeeld twee jaar na afloop van een visitatie.

Visitatiemethodiek 5.0

Visitatiemethodiek 5.0 gaat verder dan visitatiemethodiek 4.1 en omvat een aanpassing van de methode waarmee maatschappelijke prestaties worden gemeten. Veel onbehagen over de huidige methodiek komt voort uit de manier waarop de prestaties naar ambities (doet de corporatie wat men zich voorneemt?) en de prestaties naar opgaven (doet de corporatie wat er met de gemeente is afgesproken) worden getoetst. De uitkomsten van een visitatie zijn tot op zekere hoogte afhankelijk van de prestaties en ambities die de corporatie zelf inbrengt en mogelijke strategische afwegingen hierbij; beter een bescheiden ambitie die je helemaal haalt dan een hoge ambitie die je maar voor een deel realiseert.

Belanghebbenden geven aan dat zij bij hun beoordeling niet alleen rekening houden met de 'harde' prestaties, maar ook kijken naar de inspanningen die de corporatie heeft gedaan en de wijze waarop de corporatie met hen communiceert en samenwerkt. Soms zijn prestaties vooral collectief van aard en moeilijk te herleiden tot een individuele partij. Veel prestaties, ambities en opgaven zijn bovendien onvoldoende specifiek geformuleerd waardoor de visitatiecommissie vaak 'op de hand gewogen' oordelen moet geven. Dit alles heeft als consequentie dat de gegeven beoordelingscijfers een complexe cocktail zijn van allerlei afwegingen door de corporatie, door belanghouders en door de visitatiecommissie.

In scenario 'Visitatiemethodiek 5.0' wordt de kern van de prestatiebeoordeling daarom gevormd door een vaste set prestatie-indicatoren die voor alle corporaties gelijk is. Er wordt op dit moment via Corpdata al zeer veel verantwoordingsinformatie verzameld die daarvoor gebruikt kan worden. Scenario 'Visitatiemethodiek 5.0' omvat behalve de aanpassingen zoals omschreven bij scenario 'Visitatiemethodiek 4.1' de volgende wijzigingen ten opzichte van het huidige systeem:

1. De beoordeling van de maatschappelijke prestaties vindt plaats door prestaties, tot uiting

komend in scores op de vaste set prestatie-indicatoren, te vergelijken met een groep gelijkwaardige corporaties. Het systeem van referentiecorporaties van het CFV kan daarvoor als inspiratiebron dienen.

2. De visitatiecommissie gaat in haar gesprekken met de corporatie en met belanghouders op zoek naar het verhaal achter de cijfers en plaatst prestaties in hun context. Op die manier zorgt zij als het ware voor het 'vlees op de botten' van de prestatie-indicatoren. Deze aanpak sluit aan bij de manier waarop de Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen beoordeeld worden.
3. Visitatiemethodiek versie 5.0 vergelijkt de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties direct met elkaar. Daarom past het bij Visitatiemethodiek 5.0 om te werken met beoordelingslijstjes; een wens die in een aantal gesprekken naar voren kwam. Dit maakt de prestatiebeoordeling scherper: corporaties die ongunstig scoren ten opzichte van de referentiegroep, hebben iets uit te leggen aan hun omgeving. Daarmee wordt het afleggen van verantwoording indringender en het leereffect groter.
4. Werken met een vaste set prestatie-indicatoren zal de belasting van corporaties aanzienlijk beperken, omdat wordt gewerkt met al bestaande gegevens die corporaties via Corpdata aanleveren. Visitatierapporten worden een stuk dunner. Nu gaat veel ruimte zitten in lange opsommingen van prestaties, ambities en opgaven die voor de gemiddelde lezer vaak moeilijk te doorgronden zijn.

Visitatiemethodiek 9.0: wijziging van het visitatiestelsel in een 'social audit'

De aanpassingen in 'Visitatiemethodiek 9.0' gaan aanzienlijk verder dan de wijzigingen in de overige twee scenario's. Dit scenario is gebaseerd op gedachtengoed uit de wereld van

Social Accounting and Auditing¹, waar van organisaties verwacht wordt dat zij zelf kunnen aantonen dat zij hun maatschappelijke en financiële doelen halen, dat zij aannemelijk kunnen maken dat zij informatie ophalen om zichzelf een spiegel voor te houden en zich te verbeteren, en dat ze kunnen aantonen dat zij verantwoording afleggen aan belanghebbers. Social Accounting en Auditing is gebaseerd op drie principes: toon aan, verbeter en verantwoord (Prove, Improve, Account). Ten opzichte van de huidige werkwijze draait het de verantwoordelijkheden om: de visitatiecommissie beoordeelt niet de prestaties, maar beoordeelt of de corporatie aannemelijk kan maken dat zij over de instrumenten beschikt om maatschappelijke prestaties te bepalen, te behalen, te evalueren, zich te verbeteren en zich te verantwoorden. Toegepast op het visitatiestelsel voor woningcorporaties zou dit tot de volgende aanpassingen leiden:

1. De visitatie beoordeelt of de corporatie over systemen beschikt die haar in staat stellen om zelf te borgen en te bewaken dat zij voldoende presteert, evalueert en verbetert.
2. Er wordt getoetst of de mechanismen die de corporatie zelf heeft ontwikkeld om zich te verantwoorden over haar prestaties en governance voldoende zijn.
3. De visitatie kijkt of de corporatie beschikt over een 'prestatieboekhouding' waaruit blijkt hoe afspraken met belanghouders zijn vertaald naar de eigen beleids- en bedrijfsprocessen.
4. Er wordt gekeken of de corporatie in haar beleids- en bedrijfsprocessen voldoende in de spiegel kijkt en zich wat aantrekt van wat zij ziet. Die 'spiegels' moeten dan wel samen met belanghouders ontwikkeld zijn.

Kortom, versie 9.0 toetst geen maatschappelijke prestaties maar maatschappelijke

¹ Zie bijvoorbeeld: www.socialauditnetwork.org.uk

prestatiesystemen. Scenario's 4.1 en 5.0 nemen gecombineerd het overgrote deel van het onbehagen bij betrokkenen weg. De scenario's verhogen effectiviteit, verminderen de vrijblijvendheid en versterken de inbreng van belanghebbenden. Dit alles leidt naar verwachting tot een aanzienlijke verhoging van de 'value for money' van het visitatiesysteem. Scenario 'Visitatiemethodiek versie 9.0' is een andersoortig visitatiesysteem dan de 4.1 en 5.0 scenario's. Versie 9.0 toetst geen maatschappelijke prestaties maar maatschappelijke prestatiesystemen. Een groot deel van de leer- en verantwoordingsfunctie zit niet meer in de visitatiemethode maar in de systemen van de corporatie zelf. Dit scenario sluit aan bij de wens van sommige corporaties naar meer maatwerk en een betere aansluiting op systemen en labels die corporaties zelf hebben opgezet om prestaties in beeld te brengen. Visitatiemethodiek 9.0 is alleen goed toepasbaar bij corporaties met een hoge 'taakvolwassenheid' die daadwerkelijk over dergelijke systemen beschikken.

Referenties

Auditraad 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties' (2009) Visitatiestelsel 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties' Methodiek, proces en beoordelingskader, versie 3.0 (Rotterdam: SEV).

Auditraad 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties' (2007) Uitgangspunten en opties bij het beheer van het visitatiestelsel 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties'.

Bestuursadviescommissie Inventarisatie Visitatie (2011) Leren door verantwoord Inventarisatie visitatiepraktijk woningcorporaties. Eindrapport (Hilversum: Aedes).
Commissie Sas (2005) Corporaties lokaal verbinden. Presteren en verbinding zoeken zonder vrijblijvendheid, Commissie Sas, juni 2005.

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

2^e Dorpsstraat 54
Postbus 226
3700 AE Zeist
Tel. 030 721 07 80
info@visitaties.nl
www.visitaties.nl

Onderzoeksinstituut OTB

Technische Universiteit Delft
Jaffalaan 9, 2628 BX Delft
Tel. 015 278 30 05
Fax 015 278 44 22
mailbox@otb.tudelft.nl
www.otb.tudelft.nl

augustus 2012

© Copyright 2012 by OTB Research Institute for the Built Environment
No part of this report may be reproduced in any form by print, photo print,
microfilm or any other means, without written permission from the copyright holder.

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

2^e Dorpsstraat 54

Postbus 226

3700 AE Zeist

Tel. 030 721 07 80

info@visitaties.nl

www.visitaties.nl