



➤ De commissaris en visitatie

Intern toezicht bij externe verantwoording

DE COMMISSARIS EN VISITATIE

Intern toezicht bij externe verantwoording



OVER DE AUTEURS

Robert van Bendegem en **Paul Doevendans** zijn beiden als adviseur werkzaam bij adviesbureau Atrivé.

Robert van Bendegem begeleidt woningcorporaties bij vraagstukken op het snijvlak van strategie en organisatie. Voorts ondersteunt hij corporaties bij hun voorbereiding op visitatie. Het zichtbaar maken en verbeteren van prestaties en hoe deze als organisatie te borgen, staan daarin centraal.

Paul Doevendans ondersteunt corporaties, gemeenten en maatschappelijke organisaties bij hun maatschappelijk functioneren en presteren, met maatschappelijke positionering, maatschappelijk rendement en maatschappelijke verankering als centrale thema's. Paul is tevens mede-initiatiefnemer van MOOi en de Effectenfabriek. Vanuit de SEV was hij nauw betrokken bij de ontwikkeling van de huidige visitatiemethodiek. Paul is tevens werkzaam als visitorator.

Deze VTW-publicatie kwam tot stand met medewerking van:

- Alexander Luijten (Aedes)
- Hildegard Pelzer (Governance Support)
- Liesbeth Marchesini (SVWN)
- Steven de Waal (SVWN, Public Space)
- Greetje Lubbi (VTW)

Uitgegeven door : Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
Samenstelling : Paul Doevendans en Robert van Bendegem (Atrivé)
Ontwerp : Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers BV, Arnhem
Druk : Zoeterhage, Zoetermeer
ISBN/EAN : 978-94-91008-01-6
NUR-code : 801
1e druk 2010



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

| | | |
|-----------|---|----|
| 1. | De commissaris en visitatie | 8 |
| 1.1 | Opbouw publicatie | 10 |
| 2. | Betrokkenheid van de commissaris | 11 |
| 3. | Betekenis en positionering van visitatie | 13 |
| 3.1 | Principe en positie van visitatie | 13 |
| 3.2 | Historie van visitatie | 15 |
| 3.3 | Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland | 16 |
| 3.4 | Keuze uit visiterende bureaus | 17 |
| 4. | Visitatiemethodiek | 19 |
| 4.1 | De kern van de methodiek | 19 |
| 4.2 | Visitatieveld Governance | 20 |
| 4.3 | Bijzondere kenmerken van de visitatiemethodiek | 22 |
| 5. | Visitatie in de praktijk | 24 |
| 5.1 | Procedure visitatie | 24 |
| 5.2 | Proces van visitatie | 24 |



INHOUDSOPGAVE (VERVOLG)

| | | |
|-----------|--|----|
| 6. | De verplichting voorbij: meerwaarde van visitatie | 28 |
| 6.1 | Opbrengst voor corporatie en samenleving | 28 |
| 6.2 | Voor- en nadelen visitatie op een rij | 28 |
| 6.3 | Opbrengst voor de RvC | 29 |
| 7. | Met visitatie onderweg | 31 |
| 7.1 | Doorontwikkeling van de methodiek | 31 |
| 7.2 | Toekomst van het visitatiestelsel: extern, onafhankelijk en gezaghebbend | 32 |
| 7.3 | Met visitatie onderweg | 33 |



VOORWOORD

Visitatie is een belangrijk extern verantwoordingsinstrument voor corporaties. Het raakt het hart van de governance van woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen. Sinds 1 januari 2007 is iedere corporatie die lid is van de VTW en/of Aedes verplicht zich eens in de vier jaar te laten visiteren.

De Governance Code woningcorporaties zegt het volgende: “De woningcorporatie laat zich één keer per vier jaar visiteren, waarbij een gestructureerd oordeel wordt gegeven over het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren. Visitatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en Raad van Commissarissen. Het bestuur legt de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering van en verslaggeving over de visitatie vooraf ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voor.”

Vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid die bestuur en Raad van Commissarissen dragen voor de uit te voeren visitatie, ligt actieve betrokkenheid van de Raad van Commissarissen in het hele visitatietraject voor de hand. In de voorbereiding, uitvoering en nazorg van de visitatie heeft de Raad van Commissarissen een belangrijke rol.

Deze VTW-publicatie over de commissaris en visitatie biedt de Raad van Commissarissen een heldere handreiking voor actieve betrokkenheid bij het visitatieproces van de corporatie.

Visitatie is, naast een extern verantwoordingsinstrument, ook een leerinstrument. De uitkomsten van de visitatie kunt u als Raad van Commissarissen gebruiken voor de verdere optimalisatie van uw interne toezicht.

Heino van Essen
Voorzitter VTW



1. DE COMMISSARIS EN VISITATIE

‘Commissaris bij een woningcorporatie, een vak apart!’. Het is de titel van een VTW-publicatie uit 2009, waarin de functie van de commissaris bij een woningcorporatie centraal staat. Ook de betrokkenheid van de commissaris bij visitatie is in die zin een ‘vak apart’. De commissaris heeft vanuit verschillende hoedanigheden meerdere rollen op diverse momenten van visitatie te vervullen. Deze intensieve, meervoudige en bijzondere betrokkenheid van de commissaris en zijn raad bij visitatie vormt de achtergrond van deze publicatie.

Visitatie zit in het hart van de corporate governance van een woningcorporatie als maatschappelijke onderneming. Corporaties vervullen hun taken in, voor en met de maatschappij. Die maatschappij is als primair belanghebbende als eerste aangewezen om een oordeel te geven over hoe een corporatie presteert. De samenleving gelegenheid bieden om tot een oordeel te komen, biedt corporaties op hun beurt de gelegenheid verantwoording af te leggen over het maatschappelijk presteren. Maatschappelijke oordeelsvorming en het afleggen van verantwoording vormen, als twee zijden van dezelfde medaille, de voornaamste doelen van visitatie. Op deze wijze vindt met de visitatie een gestructureerde, externe en onafhankelijke beoordeling en openbare maatschappelijke verantwoording plaats van de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties van de individuele woningcorporatie. Sinds 1 januari 2007 is iedere corporatie verplicht zich eens in de vier jaar te laten visiteren.

Zowel in de voorbereiding, de uitvoering als in de nazorg van de visitatie speelt de Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht (hierna te noemen ‘RvC’) een belangrijke rol. Dit geldt voor:

- De beoordeling van de kwaliteit van het interne toezicht als onderdeel van governance: de RvC als *object* van visitatie.
- De betrokkenheid en zorg voor een goed verloop van de visitatie, alsmede het verantwoord worden over en leren van de uitkomsten van visitatie: de RvC als *subject* van visitatie.

In deze publicatie wordt daarom nadrukkelijk stilgestaan bij wat deze betrokkenheid inhoudt en op welke wijze die zich manifesteert.

Visitatie en Governancecode

De verantwoordelijkheid van de RvC ten aanzien van visitatie staat nadrukkelijk vermeld in de Governancecode Woningcorporaties (hierna te noemen ‘Governancecode’). Deze zegt daarover:

“De woningcorporatie laat zich een keer per vier jaar visiteren waarbij een gestructureerd oordeel wordt gegeven over het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren. Visitatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en Raad van Commissarissen”.

(Bron: Governancecode Woningcorporaties, hoofdstuk V, principe V.3, 2006)

Tevens is vastgelegd dat het bestuur de opdracht tot het uitvoeren van visitatie - volgens de Governancecode een majeur bestuursbesluit - en de wijze van uitvoering van en verslaglegging over de visitatie vooraf ter goedkeuring aan de RvC voorlegt (Hoofdstuk II). Er is sprake van medeopdrachtgeverschap van de visitatie. Bovendien brengt de inhoud, de aard en de betekenis van visitatie actieve betrokkenheid van commissarissen met zich mee. De Governancecode zegt hierover:

“Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance”.

(Bron: Governancecode Woningcorporaties, hoofdstuk V, uitwerking V.3.1, 2006)

Bij visitatie wordt het presteren van de corporatie bekeken vanuit de volgende invalshoeken: de opgaven, de eigen ambities en doelen, de verwachtingen van stakeholders en het vermogen. Bovendien wordt de duurzaamheid van het presteren en functioneren van de corporatie beoordeeld. Dit geschiedt mede aan de hand van een beoordeling van de kwaliteit van het bestuur en toezicht en van de wijze waarop de samenleving betrokken wordt bij beleidsvorming en verantwoording. Visitatie betreft dus een integrale beoordeling van de corporatie. Dat vraagt om actieve, integrale betrokkenheid van de RvC. In een toelichting stelt de Governancecode daarover:

“De commissie staat voor ogen dat beide organen overleggen en overeenstemming bereiken over tijdstip van de visitatie, de partij aan wie de visitatie wordt opgedragen, de wijze van inrichting van het visitatieproces en de wijze waarop over de visitatie aan beide verslag wordt gedaan. Van zowel bestuur als Raad van Commissarissen wordt verder verlangd een standpunt in te nemen naar aanleiding van het visitatierapport en dit te bespreken in het overleg met belanghebbenden.”

(Bron: Governancecode Woningcorporaties, toelichting op onderdelen, punt 5, 2006)

Omdat visitatie naast een maatschappelijk oordeels- en verantwoordingsinstrument in potentie een zeer geschikt leer- en verbeterinstrument is, doet de RvC er goed aan zich van de waarde van dit instrument te vergewissen en deze te benutten. De betrokkenheid van de commissaris gaat dus verder dan opdrachtverlening of het tot zich nemen van de belangrijkste resultaten na uitvoering van de visitatie. Alle redenen om middels deze publicatie uitgebreid stil te staan bij wat deze betrokkenheid van intern toezicht bij externe verantwoording inhoudt.

1.1 OPBOUW PUBLICATIE

In hoofdstuk 2 wordt op kernachtige wijze de betrokkenheid van de commissaris en de RvC bij visitatie uiteengezet. Met dit vertrekpunt gaan we in hoofdstuk 3 in op de betekenis en positionering van visitatie. In hoofdstuk 4 staan de essenties van de visitatiemethodiek centraal. Hoofdstuk 5 vormt een praktische handreiking voor commissarissen. Aan de hand van de stappen in het visitatieproces wordt geschetst op welke wijze de commissaris betrokken is en wat dat van hem of haar vraagt. In hoofdstuk 6 zetten we de meerwaarde van visitatie voor corporatie, samenleving en RvC op een rijtje. Tot slot sluiten we in hoofdstuk 7 af met belangrijke ontwikkelingen ten aanzien van visitatie in de toekomst.



2. BETROKKENHEID VAN DE COMMISSARIS

Visitatie is, naast de openbare verslaglegging in het jaarverslag, de jaarrekening en de dialoog met belanghouders, het verantwoordingsinstrument van de corporatie bij uitstek. Bovendien is visitatie een leer- en verbeterinstrument voor corporaties en vormt daarmee een belangrijke bouwsteen in de verhoudingen van corporaties met belanghebbenden en overheid. Deze positie en functies geven grote betekenis aan visitatie. De betrokkenheid van de commissaris en de RvC laat zich zien in de volgende hoedanigheden, elk met hun eigen consequenties voor de kennisbehoefte van commissarissen:

1. *Orgaan van de corporatie.* Als lid van een belangrijk orgaan van de corporatie is de commissaris 'verplicht' kennis te nemen van een belangrijk instrument als visitatie in het algemeen, in zaken als:
 - de betekenis, oorsprong en achtergrond van visitatie
 - de essentie van het visitatiestelsel op zich en als onderdeel van een breder stelsel van verantwoording en intern en extern toezicht
 - de kern van de methodiek van visitatie
 - relevante actoren en hun posities
2. *Opdrachtverlener van visitatie.* De commissaris is (mede)verantwoordelijk voor de opdracht tot visitatie. Dit betekent dat de commissaris als 'goed opdrachtgever' kennis en inzicht moet hebben van:
 - de betekenis van visitatie voor de eigen corporatie en op een zeker tijdstip in het bijzonder
 - het proces van visitatie, inclusief de wijze van betrokkenheid van gesprekspartners voor de visitatiecommissie en de betrokkenheid van de RvC zelf
 - profielen van visiterende bureaus, hun expertise, aanpak en prijs ten behoeve van selectie
3. *Gesprekspartner van de commissie.* De RvC is gesprekspartner van de visitatiecommissie. Dit vereist kennis en inzicht van:
 - inhoud en wijze van gespreksvoering van de visitatiecommissie
 - het integrale volkshuisvestelijk en maatschappelijk functioneren van de corporatie, inclusief interne en externe governance
 - het eigen functioneren als RvC binnen de governance van de corporatie, als object van visitatie

4. *Vertegenwoordiger van de corporatie.* Met de publicatie van het oordeel over de maatschappelijke prestaties is de RvC aanspreekbaar door de samenleving (belanghebbenden). Dit vraagt betrokkenheid bij:

- de formulering van een reactie van de corporatie op het visitatierapport
- communicatie en dialoog met belanghebbenden over de uitkomsten en implicaties van de visitatie
- het vervolg op visitatie, de vertaling in lessen en acties

Aldus wordt de intensieve en meervoudige betrokkenheid van de commissaris en de RvC bij visitatie zichtbaar. In deze publicatie wordt invulling gegeven aan de veronderstelde kennisbehoefte bij commissarissen. In hoofdstuk 5 worden deze betrokkenheid en kennisbehoefte geconcretiseerd bij de verschillende stappen in het visitatieproces.

3. BETEKENIS EN POSITIONERING VAN VISITATIE

3.1 PRINCIPE EN POSITIE VAN VISITATIE

Woningcorporaties zijn privaatrechtelijke organisaties met een maatschappelijk doel. Als maatschappelijke ondernemingen vervullen corporaties hun taken in, voor en met de maatschappij. Het is uiteindelijk aan de maatschappij, als primair belanghebbende, om een oordeel te geven over hoe een corporatie presteert. Visitatie maakt dit mogelijk.

Met een visitatie onderzoeken deskundige en onafhankelijke ‘buitenstaanders’ de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie, op basis van de gestandaardiseerde methodiek (zie ook hoofdstuk 4). De uitkomsten van de visitatie komen in een openbaar rapport te staan. Het doel van visitatie is door de Auditraad Maatschappelijke Visitatie, de commissie die de visitatiemethodiek heeft ontwikkeld, als volgt omschreven:

“Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele woningcorporatie.”

(Bron: Methodiek, proces en beoordelingskader, versie 3.0, 2008)

Visitatie biedt corporaties hiermee de gelegenheid verantwoording af te leggen over het maatschappelijk presteren. Het afleggen van verantwoording aan belanghebbenden, gecombineerd met een objectief onderzoek naar prestaties en kwaliteit, zorgt ervoor dat de betreffende prestaties transparant, openbaar en bespreekbaar worden. Daarmee stapt de corporatie tevens in een extravert leerproces: een proces van buiten naar binnen dat corporaties, mede gevoed door inzichten en oordelen van belanghouders, in staat stelt om gericht te leren en te verbeteren. Met dit ‘leren door verantwoorden’ beoogt visitatie bij te dragen aan een duurzame verbetering van de prestaties en het functioneren van corporaties. Daar zijn samenleving én corporatie het meeste bij gebaat.

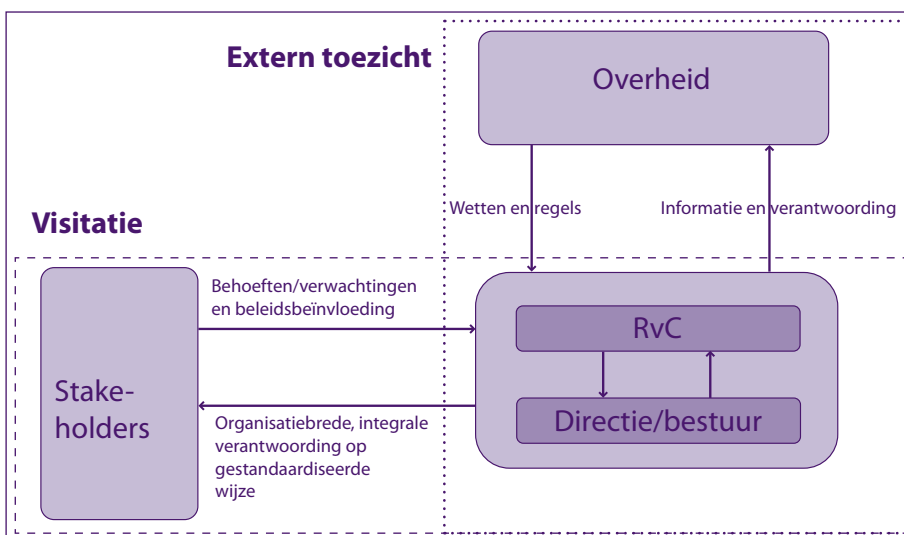
Omdat visitatie informatie oplevert over het maatschappelijk presteren en functioneren van een corporatie, biedt een visitatie ook bouwstenen voor extern toezicht. Het ministerie van VROM/WWI en een toekomstige volkshuisvestingsautoriteit kunnen daarvan gebruik maken bij hun publiek toezicht en oordeelsvorming.

Het is deze veelzijdige functie, met in de kern maatschappelijke verantwoording, waardoor visitatie in het toekomstig arrangement van overheid, corporaties en samenleving een belangrijke rol wordt toegekend. Bedrijfstakcodes en -commissies (waaronder de

commissie Sas, zie ook paragraaf 3.2) waren eensluidend in het benoemen van dit grote gewicht.

In de brief van minister Van der Laan aan de Tweede Kamer met voorstellen voor het woningcorporatiestelsel (12 juni 2009) wordt visitatie “een stevig aangrijpingspunt voor belanghebbenden om het algehele functioneren van een corporatie te beoordelen” genoemd.

Visitatie is in de eerste plaats bedoeld als een instrument voor maatschappelijke verantwoording, maar levert ook bouwstenen voor verticaal overheidstoezicht en voor het leren over en verbeteren van prestaties van de corporatie. Het is een instrument voor oordeelsvorming en verantwoording in de *horizontale* relatie van corporaties en samenleving. Onderstaande figuur visualiseert de positie van visitatie in het arrangement van corporaties, overheid (Rijk) en samenleving.



Vanwege de grote potentiële waarde van visitatie kan het instrument rekenen op een stevig draagvlak. Zowel de politiek, het ministerie van VROM/WWV als de Woonbond, Aedes en de VTW werken mee aan de bestuurlijke inbedding van het stelsel. Met de nieuwe onafhankelijke Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) wordt dit gezamenlijk dragerschap onderstreept. De officiële erkenning van de visitatiemethodiek door het Rijk (“Voorstellen woningcorporatiestelsel”, minister Van der Laan, 12 juni 2009) en de branche (Governancecode) maakt visitatie een pijler onder de nieuwe ordening van de volkshuisvesting en van de verhoudingen tussen corporaties, overheid en belanghebbenden.

3.2 HISTORIE VAN VISITATIE

De visitatie van woningcorporaties kent anno 2010 een geschiedenis van ruim 10 jaar. In 1998, werd door Aedes een adviescommissie 'Visitatie Maatschappelijk Rendement Woningcorporaties' onder leiding van Roel in 't Veld 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 onder leiding van Jan van der Schaar een praktische methodiek van visitatie werd ontwikkeld. Bovendien werd in 2002 de organisatie Raeflex opgericht, als uitvoerder en beheerder van zowel het visitatiestelsel als de methodiek. Het laten uitvoeren van visitaties is dan nog niet verplicht. Sinds de oprichting hebben omstreeks vijftig corporaties zich in de periode 2002 tot 2008 door Raeflex laten visiteren.

Het geringe aantal visitaties, het als vrijblijvend ervaren karakter en de positionering van visitatie als instrument van de branche en een methodiek die vooral inging op de kwaliteit van de beleids- en bedrijfsvoering in plaats van op meetbare maatschappelijke prestaties, zorgden voor een betrekkelijk marginale positie van visitatie. Met het advies van de commissie Sas in 2005 en een parallel initiatief van een aantal corporaties verenigd in het WoonNetwerk, werden daarom de eerste stappen gezet naar een nieuwe methodiek en bestuurlijke inbedding van visitatie.

De commissie Sas

De commissie Sas (Verenigingscommissie Overheid, corporatie, burger; 2005) heeft Aedes geadviseerd over maatregelen binnen de branche, die het vertrouwen van de buitenwereld in de corporaties kunnen versterken of herstellen. Voorwaarde was dat de maatregelen draagvlak hadden binnen de branche. De commissie heeft in haar advies 'Corporaties lokaal verbinden; presteren en verbinding zoeken zonder vrijblijvendheid' tien concrete aanbevelingen gedaan. In vijf daarvan worden aanbevelingen voor visitatie genoemd:

1. Conform de (nieuwe) branchecode moet elke corporatie zich eens in de vier jaar onafhankelijk, extern en gezaghebbend visiteren. De visitatie betreft de maatschappelijke prestaties (inclusief de totstandkoming en naleving van prestatieafspraken), de betrokkenheid van stakeholders bij de beleidskeuzes en de kwaliteit en het functioneren van het toezicht. Het visitatierapport is openbaar en via een bijgehouden register gemakkelijk te raadplegen.

2. Voor onafhankelijke, externe en gezaghebbende visitaties is een stelsel van accreditatie nodig voor meerdere uitvoerende instituten. Aedes neemt hiervoor het initiatief en betreft daar uitdrukkelijk de landelijke stakeholders vanuit de branche bij. De minister kan de door de branche te ontwikkelen visitatie door middel van regelgeving opleggen aan corporaties, die er niet voor zouden kiezen de branchecode met deze verplichting te ondertekenen.
3. Aedes neemt het initiatief om met de minister en landelijke stakeholders vierjaarlijks tot een referentiekader te komen betreft de te verwachten prestaties op hoofdlijnen. Dat referentiekader wordt mede een ijkpunt voor de verantwoording en visitatie van corporaties.
4. Aedes pakt samen met leden het initiatief tot de ontwikkeling van een maatschappelijke prestatie-index, op termijn gekoppeld aan de visitatie. De maatschappelijke prestatie-index kan voorzien in de grote behoefte aan vergelijkende cijfers over investeringscapaciteit en prestaties.
5. De vaststelling en implementatie van een nieuwe Aedescode waarin de aanbevelingen 1 t/m 3 zijn verwerkt en het accreditatiestelsel voor visitatie past binnen het tijdpad dat de commissie De Boer noemt.

In het nieuwe visitatiestelsel zijn de aanbevelingen één, twee en vijf uit het advies van de commissie Sas geïmplementeerd.

WoonNetwerk, SEV en Auditraad

Parallel aan de commissie Sas namen, in de geest van minder vrijblijvendheid en behoefte aan maatschappelijke verantwoording over prestaties, enkele corporaties uit het WoonNetwerk in 2006 het initiatief om een nieuw visitatiestelsel te ontwikkelen. Aan de SEV werd gevraagd de ontwikkeling ervan op te pakken. De SEV startte daarop een experiment en verzocht de Auditraad onder leiding van Steven de Waal een nieuwe methodiek te ontwikkelen, inclusief aanbevelingen voor bestuurlijke inbedding van deze methodiek. Begin 2008 is het experiment beëindigd met de oplevering van een praktisch hanteerbare methodiek versie 3.0, visiterende bureaus en een advies over de inbedding.

3.3 STICHTING VISITATIE WONINGCORPORATIES NEDERLAND

In juni 2009 is de onafhankelijke Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht door het ministerie van VROM/WWI, Aedes, de Woonbond en de VTW. Het beheer van de visitatiemethodiek is daarmee aan de stichting overgedragen. De oprichters hebben ieder een lid voor de RvC voorgedragen. Het vijfde lid is voorgedragen door de

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Binnen de stichting is ook voorzien in een college van deskundigen. Dit college adviseert de stichting over de doorontwikkeling van de methodiek. De SVWN heeft de volgende hoofdtaken:

1. *Accreditatie van visiterende bureaus.* De SVWN draagt zorg voor een kwalitatief en kwantitatief hoogwaardige en onafhankelijke capaciteit voor de uitvoering van de visitaties door een systeem van accreditatie en licentiëring van aanbieders van visitatie.
2. *Certificering van visitatoren.* Eén van de eisen bij het uitvoeren van een visitatie is dat (in de nabije toekomst) ten minste één van de visitatoren gecertificeerd is door de SVWN. Deze visitorator is verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op de kwaliteit van de rapportage.
3. *Beoordelen en publiceren van visitatierapporten op de website.* Alle rapporten worden ter toetsing en beoordeling voorgelegd aan de SVWN. Deze formuleert een oordeel over de gevolgde methodiek en de transparantie van het oordeel. Indien het rapport voldoet aan de vereisten, telt deze mee voor de verplichting in de Aedescode en wordt het gepubliceerd op de website van de SVWN.
4. *Doorontwikkelen van de visitatiemethodiek.* De wereld verandert en daar moet de visitatiemethodiek zich op aanpassen. De methodiek 3.0 wordt doorontwikkeld naar een versie '4.0', waarin met name Governance en Presteren naar Vermogen worden versterkt. Ook wordt bekeken in hoeverre er tegemoet kan worden gekomen aan het bezwaar van kleine corporaties, dat visitaties behalve kostbaar ook zeer tijdrovend en niet op hun situatie toegesneden zijn.
5. *Uitdragen van kennis over visitatie.* Tot slot heeft SVWN ook een belangrijke rol als het gaat om voorlichting over visitaties en het formuleren van 'lessons learned' voor de sector op basis van de uitgevoerde visitaties.

Meer informatie over visitatie van woningcorporaties en de meest actuele stand van zaken (zoals over de visitatiemethodiek) is te vinden op de website van de stichting, www.visitaties.nl.

3.4 KEUZE UIT VISITERENDE BUREAUS

Een belangrijk kenmerk van het vernieuwde visitatiestelsel wordt gevormd door de keuzemogelijkheid die corporaties hebben ten aanzien van het visiterende bureau. Medio 2010 zijn zes bureaus geaccrediteerd om te visiteren. Meer informatie over deze bureaus is te vinden op de website van de stichting.

De visiterende bureaus zijn gehouden aan dezelfde visitatiemethodiek, maar kunnen op onderdelen van elkaar verschillen. Het voordeel is de keuze voor een bureau dat het beste bij de situatie en/of ambitie van de corporatie past. Relevante keuzeaspecten voor corporaties hierin zijn onder meer:

- Het profiel en de specifieke expertise van het bureau. Die specifieke expertise kan betrekking hebben op governance, corporaties, volkshuisvesting en/of financiën. Qua profiel is onder meer aan de orde of het bureau verantwoording, leren en/of verbeteren benadrukt of een meer kwantitatieve dan wel kwalitatieve oriëntatie heeft.
- De werkwijze van het bureau. Zo verschilt per bureau de wijze waarop stakeholders in de visitatie worden betrokken, van (telefonische) interviews tot en met gezamenlijke bijeenkomsten. Een belangrijk verschil is ook of het bureau werkt met een (verplichte) zelfevaluatie door de corporatie vooraf of juist niet. Ook de vereiste zelfwerkzaamheid van de corporatie verschilt van bureau tot bureau.
- De wijze waarop het bureau visitatoren rekruteert en visitatiecommissies formeert. Dit is mogelijk vanuit de eigen organisatie of uit een externe pool van visitatoren, dan wel een combinatie van beide.
- De bemensing van de visitatiecommissie, het gezag, de ervaring en de kwaliteit van visitatoren en van de commissie als geheel.
- Opties ter aanvulling op een standaardvisitatie, bijvoorbeeld in de nazorg (stakeholderdialoog) of in aanbevelingen verwoord in een aanvullende rapportage. De bureaus hebben verschillende aanvullende producten en/of diensten in de aanbieding. Deze zijn toegestaan, op voorwaarde dat ze de kern van visitatie niet vertroebelen.
- De kosten van de visitatie. Deze kunnen sterk variëren op grond van bovenstaande verschillen in werkwijze. Verder leert de ervaring dat de kosten van een visitatietraject in het algemeen afhankelijk zijn van omvang en werkgebied van de corporatie.

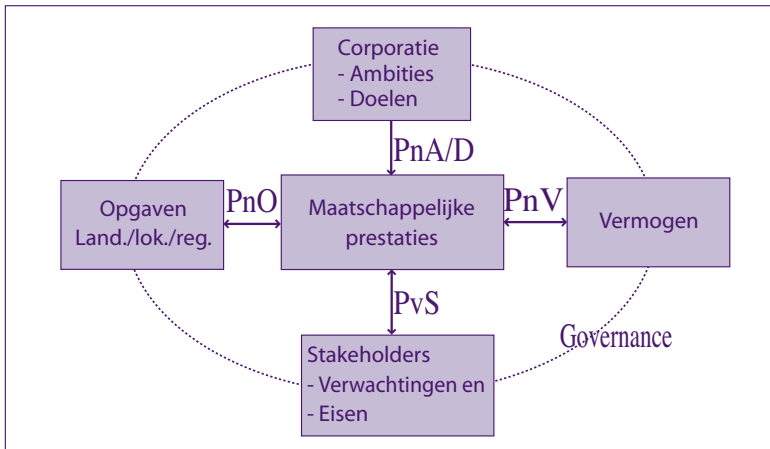
“Vanwege klant- en belanghoudergerichtheid hebben wij ook de extra adviesmodule en bijbehorende managementletter als meerwerk erbij gedaan.”

Het is vanwege deze verschillen raadzaam om collega-corporaties in soortgelijke omstandigheden te consulteren en bij meerdere bureaus een offerte op te vragen.

4. VISITATIEMETHODIEK

4.1 DE KERN VAN DE METHODIEK

In de visitatie worden de geleverde prestaties van de voorgaande drie tot vier jaar bekeken en wordt vooruitgekeken naar de voornemens van de komende jaren. Beoordeling van de geleverde prestaties staat centraal. In de vigerende methodiek toetst de visitatiecommissie de prestaties van de corporatie vanuit vier verschillende perspectieven: Corporatie, Opgaven, Vermogen en Stakeholders. Governance geldt als bijzonder vijfde veld, omdat het de overige velden met elkaar verbindt, zich richt op het bestuurlijk en maatschappelijk functioneren en daarmee de duurzaamheid van het maatschappelijk presteren betreft.



De vier verschillende perspectieven zijn elk verbonden aan een prestatiemaat:

- *Presteren naar Opgaven (PnO)*. In hoeverre wordt met de feitelijke en geplande prestaties voldaan aan de externe opgave, vertaald in meetbare doelen die jaarlijks op voortgang en realisatie worden gemonitord en bijgesteld.
- *Presteren naar Ambities/Doelen (PnA/D)*. In hoeverre worden de voorgenomen ambities en doelen ook daadwerkelijk waargemaakt, vertaald in meetbare doelen die jaarlijks op voortgang en realisatie worden gemonitord en bijgesteld.
- *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. In hoeverre dragen de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.
- *Presteren naar Vermogen (PnV)*. Beoordeling financiële inzet op basis van het investeringsvoornemen, afgezet tegen het vermogen op bedrijfswaarde, inclusief beoordeling van de financiële continuïteit en van de efficiency van de organisatie.

In het visitatieveld Governance als verbindend veld wordt gekeken naar goed bestuur en toezicht in relatie tot het maatschappelijk functioneren en presteren. Bovendien wordt ingegaan op de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.

Uiteindelijk is het de bedoeling te komen tot een samenvattend en samenhangend eindoordeel: een ingevulde scorekaart met rapportcijfers, vergezeld van een toelichting, overzichten en beoordelingen per visitatieperspectief en een recensie van de visitatiecommissie over het maatschappelijk functioneren en presteren van de corporatie als geheel.

4.2 VISITATIEVELD GOVERNANCE

De kwaliteit van de governance is een belangrijke zorg van de commissaris: samen met het bestuur is de RvC verantwoordelijk voor de inrichting en toepassing van de governance van de woningcorporatie en de naleving van de Governancecode (principe I). Maar ook het eigen functioneren van de RvC als onderdeel van de governance is object van visitatie.

In de Governancecode wordt gesteld dat, naast de maatschappelijke prestaties, tevens wordt gekeken naar de betrokkenheid van belanghebbenden en naar de wijze waarop intern toezicht zorg draagt voor de borging van de eigen kwaliteit. In de visitatie wordt daarom getoetst op:

I: Goed bestuur, waaronder de kwaliteit van het functioneren van het intern toezicht ('Goed Toezicht')

II: Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, binnen een professioneel proces van strategievorming en prestatiebesturing.

(Bron: Methodiek, proces en beoordelingskader, versie 3.0, 2008)

Onder de noemer 'goed bestuur' beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie de borging van de kwaliteit van het intern toezicht goed heeft vastgelegd. Dit moet blijken uit:

- Een eigen visie op de wijze van haar toezicht, getoetst aan de Governancecode.
- Vaststelling van de gewenste output van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om deze output te meten.
- Een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.

In de methodiek zijn normen opgesteld ten aanzien van aanwezige deskundigheid, samenstelling en het resultaat van inhoudelijke toetsing. Bronnen hiervoor zijn beschrijving van personalia, vermelding van onafhankelijkheid, zittingstermijnen, profielschets, verslagen van de werkzaamheden, agenda's en verslagen van vergaderingen.

Het visitatieveld Governance betreft daarbij al hetgeen de RvC doet om de maatschappelijke opgaven en prestaties in beeld te brengen en te toetsen. In de eerste versie van de visitatiemethodiek vormt de naleving van de Governancecode als zodanig geen visitatiethema. In een geactualiseerde versie van de methodiek zal juist governance aanzienlijk worden verzaard, met de Governancecode als basis en de vier criteria voor goed intern toezicht (zie hieronder).

De criteria voor een RvC als groep zijn de basis voor een goed functionerend team, waardoor het besluitvormingsproces op professionele wijze tot stand kan komen. Het gaat om de volgende vier criteria:

- *Open cultuur.* In de RvC heerst een cultuur waarin ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventuele verschillen van mening op tafel komen en grondig worden besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming.
- *Zelfreflectie.* Het vermogen van de RvC als groep tot reflectie op het eigen functioneren.
- *Rolopvatting.* De RvC is primair toezichthouder en werkgever van de bestuurder, de RvC is terughoudend met betrekking tot zijn rol als adviseur. De RvC houdt de te onderscheiden rollen van de RvC en de bestuurder scherp in de gaten, gaat dus niet op de stoel van de bestuurder zitten en bewaart voldoende afstand.
- *Samenstelling van de RvC.* De samenstelling wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel waarin de kennisgebieden en deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Governancecode Woningcorporaties worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid uit de missie en het taakveld van de individuele corporatie. Voor een goed functionerende RvC als team is het ook noodzakelijk dat een RvC samengesteld is uit personen met diverse achtergronden (onder andere sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst en persoonlijke stijl).

(Bron: Intern Toezicht; Het team en de spelers VTW, 2009)

Onder de noemer 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' wordt een oordeel gevormd over de wijze waarop belanghebbenden

betrokken worden in het proces van strategievorming en prestatiebesturing. In de geactualiseerde versie van de visitatiemethodiek zal het proces van strategievorming en prestatiebesturing als geheel onderdeel uitmaken van de beoordeling van de governance van de corporatie.

4.3 BIJZONDERE KENMERKEN VAN DE VISITATIEMETHODIEK

Tot slot vragen we aandacht voor twee bijzondere kenmerken van de methodiek, die een nadere toelichting behoeven. Dit is enerzijds het kwantitatieve karakter van de methodiek en anderzijds de keuze in werkwijze.

Een kwantitatieve visitatiemethodiek

In de ontwikkeling van het huidige visitatiestelsel is er bewust voor gekozen de methodiek van visitaties kwantitatiever en daarmee objectiever en harder te maken. Het nieuwe visitatiestelsel moest geen beschouwend en in eerste aanleg lerend middel van en voor corporaties worden, maar een volwassen systeem om corporaties verantwoording te laten afleggen over de geleverde prestaties aan de maatschappij waarin ze opereren. Bovendien moest in dit visitatiestelsel de daadwerkelijke prestatie centraal worden gesteld en niet de interne en externe bedrijfsvoering die daarvoor voorwaardelijk zijn. Om die reden staan, waar mogelijk harde, kwantitatieve cijfers aan de basis van de beoordeling.

Overigens, dit ‘tellen’ kan, mits goed gebruikt, naast verantwoordend tegelijkertijd leerzaam zijn. Waar partijen in een overleg geneigd zijn verzachtende termen en versluierende taal te gebruiken, helpen cijfers de gesprekspartners sneller tot de (harde) kern te komen. Deze confrontatie kan echter weerstand opleveren. Daarom is het belangrijk dat vertellen altijd het tellen vergezelt. De scores en rapportcijfers worden inhoudelijk toegelicht, uitgelegd en verklaard. Naast de beoordeling in rapportcijfers wordt ook een recensie geschreven: een samenvattend, samenhangend en wijs oordeel in woorden.

Standaard in methodiek, keuze in werkwijze

Het visitatiestelsel maakt onderscheid tussen het eigenaarschap en beheer van visitatie enerzijds en de uitvoering van visitatie anderzijds. Het eigenaarschap en beheer van visitatie is ondergebracht bij de SVWN. De uitvoering is in handen van de door de stichting geaccrediteerde bureaus.

Corporaties die zich laten visiteren kunnen kiezen uit verschillende aanbieders. De bureaus onderscheiden zich van elkaar door profiel, organisatie, aanpak en/of prijs (zie ook

paragraaf 3.4). Een verschillende aanpak betekent overigens niet dat de visitatiemethodiek zélf verschilt. Alle bureaus hanteren verplicht dezelfde methodiek, maar passen deze op onderdelen op verschillende wijzen toe. Deze combinatie van standaardisatie en keuze-ruimte vraagt expliciete aandacht in het beheer door de SVWN.

5. VISITATIE IN DE PRAKTIJK

5.1 PROCEDURE VISITATIE

In de voorgaande hoofdstukken hebben we het gehad over de betrokkenheid van de commissaris, de betekenis en positionering van visitatie en de visitatiemethodiek. In dit hoofdstuk staan we stil bij de te doorlopen stappen en de betrokkenheid van de RvC en de commissaris gedurende het visitatieproces. Bij de beschrijving van de methodiek vindt de SVWN zelf de volgende procedureafspraken van belang om goed sturing te geven aan het proces:

- De corporatie doet een offertetraject met één of meerdere van de geaccrediteerde bureaus. De bureaus die een accreditatie hebben staan op de site van de SVWN (www.visitaties.nl).
- De visitatie vindt plaats.
- De visitatierapporten worden in eindconcept door het visiterend bureau voorgelegd aan de SVWN, die ze beoordeelt op de transparantie van het oordeel en de wijze waarop de methodiek is gevolgd.
- Na definitieve vaststelling worden de rapporten openbaar gemaakt.
- De corporatie ontvangt van de SVWN een keurmerk.
- De SVWN publiceert de goedgekeurde visitatierapporten in een visitatieregister op haar website.

(Bron: Methodiek, proces en beoordelingskader, versie 3.0, 2008)

5.2 PROCES VAN VISITATIE

Vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid die het bestuur en de RvC dragen voor de uit te voeren visitatie, ligt actieve betrokkenheid van de RvC voor de hand. Toegespitst op de rol van de RvC en de commissaris maken we in deze publicatie onderscheid naar de volgende drie fasen in het visitatieproces:

1. Voorbereidingsfase: van verkenning tot de keuze van het visiterend bureau.
2. Uitvoeringsfase: uitvoering van de visitatie, inclusief oplevering van de rapportage.
3. Nazorgfase: communicatie en oppakken van verbeterpunten.

In deze fasen zijn de stappen van de procesbeschrijving die is opgesteld door de Auditraad (methodiek 3.0) verwerkt. Belangrijk is dat in alle drie de fasen een nadrukkelijke rol is weggelegd voor de RvC. In het kader op de volgende pagina wordt per stap deze rol nader aangegeven.

Vorbereidingsfase

1. Verwachting en inhoudelijke oriëntatie

- Zorg dat er vooraf kennis is van het vigerende visitatiemodel, de methodiek en eventuele wijzingen en/of ontwikkelingen ten aanzien van de visitatie (www.vtw.nl en www.visitaties.nl). De site van de SVWN verstrekt informatie over de doelstelling, de inhoud en de gang van zaken rondom visitatie.
- Maak eventueel gebruik van visitatierapporten van reeds gevisiteerde en vergelijkbare corporaties (www.visitaties.nl).
- Bespreek op basis van deze inhoudelijke oriëntatie op de visitatie en het visitatieproces als voorbereiding de verwachting ten aanzien van de visitatie binnen de RvC en met de bestuurder goed door.

2. Planning

- Bij de planning van de visitaties ligt het initiatief bij de corporatie. In overleg met het visiterende bureau wordt de visitatie ingepland.
- Spreek samen als RvC met de bestuurder af wanneer de visitatie plaatsvindt. Dit is onder meer afhankelijk van de realisatie van opgaven en/of de organisatieontwikkeling.

3. Rollen

- Maak vooraf afspraken over hoe de gedeelde verantwoordelijkheid van bestuurder en RvC gedurende het visitatietraject vorm krijgt. Het is zeer aan te bevelen een tijdelijke commissie uit de RvC te benoemen, die in de verschillende fasen van het visitatieproces betrokken is.

4. Keuze visiterend bureau

- Bepaal als RvC(-commissie) samen met de bestuurder wat criteria zijn waarop een bureau geselecteerd wordt, om vervolgens te bepalen welke van de toegelaten bureaus worden uitgenodigd een plan van aanpak en offerte te presenteren.
- Bij die presentatie zijn RvC-vertegenwoordigers en de bestuurder aanwezig. De RvC en bestuurder kiezen in onderling overleg het bureau dat de visitatie uitvoert. Dat bureau moet onafhankelijk zijn van de corporatie, dat wil zeggen geen andere diensten leveren of recent geleverd hebben.

“Bij de selectie van het bureau hebben we natuurlijk gekeken naar de helderheid en degelijkheid van de offerte. Maar ook heel belangrijk zijn de personen die de visitatie uitvoeren; zij bepalen immers in belangrijke mate de kwaliteit van de visitatie.”

- De op te stellen offerte is in lijn met het door de SVWN opgestelde protocol voor de accreditatie van visiterende bureaus. In de offerte staat ten minste beschreven: de samenstelling van de visitatiecommissie, de werkwijze, de planning en de kosten.
- Als de bestuurder en de RvC akkoord gaan met de offerte, betekent dit dat de corporatie de gevraagde informatie zal verstrekken, de financiële verplichtingen nakomt en instemt met de voorgestelde werkwijze en planning.

Uitvoeringsfase

5. Uitvoering van het visitatieproces

- Het visiterend bureau stuurt een overzicht van te leveren data en schriftelijk materiaal, stelt een visitatiecommissie aan en voert het startgesprek.
- De visitatiecommissie analyseert de documenten, waarbij minimaal de data en het materiaal uit het toegestuurd overzicht worden bestudeerd. Ook voert de visitatiecommissie gesprekken met de corporatie.
- In het kader van presteren volgens stakeholders kunnen bestuurder en RvC samen overleggen welke stakeholders zij aan het bureau voorleggen voor interviews. Deze suggestie bevat minimaal de groepen stakeholders, zoals genoemd in de Governancecode. De RvC ziet in deze zin toe op het betrekken van de juiste stakeholders. De keuze welke stakeholders uiteindelijk worden geraadpleegd, is afhankelijk van de werkzaamheden van de corporatie en uiteindelijk aan de visitatiecommissie.
- De visitatiecommissie raadpleegt stakeholders, analyseert en ordent prestaties, overig schriftelijk materiaal en gespreksresultaten.

6. Van tussenrapportage(s) naar concepteindrapportage

- Afhankelijk van het plan van aanpak zal het visiterend bureau één of meer tussen-tijdse rapportages presenteren.
- Het verdient aanbeveling deze gezamenlijk als bestuurder en RvC(-commissie) en eventueel met andere intern betrokkenen in ontvangst te nemen. De visitatiecommissie formuleert haar oordeel en stelt het rapport en de recensie (een samenvattend en samenhangend eindoordeel) op. Het concepteindrapport wordt voorgelegd aan de bestuurder en RvC(-commissie).
- Maak afspraken over de presentatie van het concepteindrapport door het bureau. Hierna kan de corporatie feitelijke onjuistheden of omissies doorgeven. De visitatiecommissie verwerkt verbeteringen in het definitieve rapport.

7. Definitief visitatierapport en oplevering

- Het visitatierapport bevat een samenhangend en samenvattend eindoordeel van de visitatiecommissie (recensie), een schematische weergave van het maatschappelijk presteren en een integrale beoordelingstabel waarin de scores overzichtelijk zijn weergegeven.

- De eindrapportage en een eventueel begeleidende notitie van het bureau wordt in de voltallige RvC gepresenteerd en toegelicht.
- Het visitatierapport wordt openbaar: de eindrapportage wordt na een kwaliteits-toets door de SVWN een openbaar document, dat zowel op de website van de corporatie als op die van de stichting wordt gepresenteerd.
- De corporatie ontvangt van de SVWN een certificaat als bewijs dat de visitatie conform de vastgestelde methodiek is uitgevoerd.

Nazorgfase

8. Commentaar en verbeterpunten

- Tegelijkertijd met de publicatie wordt de reactie van de corporatie openbaar gemaakt. Dit betekent dat de bestuurder commentaar en verbeterpunten naar aanleiding van de visitatie ter goedkeuring voorlegt aan de RvC. De RvC voegt er eventueel verbeterpunten ten aanzien van zijn eigen functioneren aan toe. Ook deze worden gepubliceerd op de website van de corporatie.

9. Werken aan verbetering

- Maak afspraken over hoe de uitkomsten en de daaruit gedestilleerde verbeter- en/of aandachtspunten van de visitatie besproken en opgepakt worden intern, met stakeholders en in betrokkenheid met de RvC. Het verdient aanbeveling om bij de start van het traject hier aandacht aan te besteden.
- Toezicht op uitvoering: maak afspraken met de bestuurder over hoe de RvC toeziet op de uitvoering van de verbeterpunten (bijvoorbeeld via kwartaalrapportages). Zorg ook binnen de RvC voor momenten waarop de voortgang van verbeterpunten voor de RvC zelf worden besproken.

“Er kwam een aantal zaken naar voren die we konden vertalen naar verbeteracties. Zo doen we nu als organisatie meer aan zelfevaluatie, dus terugkijken op wat wilden we en wat hebben we bereikt, en doen we het nu goed of slecht t.o.v. wat we willen en wat belanghouders willen. Ook gaan we explicieter met belanghouders ons strategisch voorraadbeleid delen, als onderdeel van onze missie, visie en strategie.”

Tot slot rapporteren zowel de bestuurder als de RvC in het jaarverslag de uitvoering van de vastgestelde verbeterpunten en het intern toezicht daarop (inclusief verbeterpunten ten aanzien van het eigen functioneren in het jaarverslag).



6. DE VERPLICHTING VOORBIJ: MEERWAARDE VAN VISITATIE

Visitatie is een vierjaarlijkse verplichting voor corporaties. Een visitatie meemaken en ondergaan ‘enkel’ vanuit deze verplichting zou de potentiële meerwaarde van dit instrument enorm tekort doen. Met visitatie zijn voordelen te behalen voor corporatie en samenleving en zeker ook voor de RvC.



6.1 OPBRENGST VOOR CORPORATIE EN SAMENLEVING

Het is belangrijk om te onderstrepen dat visitatie eerst en vooral de samenleving in staat moet stellen een gefundeerd oordeel te vellen over het maatschappelijk presteren en functioneren van corporaties. Op basis van dit oordeel is de corporatie in staat zich te verantwoorden naar diezelfde samenleving en haar belanghebbenden en kan die samenleving als het ware tot ‘maatschappelijke decharge’ komen. Deze verantwoordingsfunctie van visitatie draagt bij aan de legitimiteit van de corporatie als maatschappelijke onderneming en van haar handelen.

Maar ook de effectiviteit van de corporatie is gediend met visitatie en daarmee het maatschappelijk presteren in en voor de samenleving. Beoordeling van en dialoog over het maatschappelijk presteren van de corporatie biedt aanknopingspunten voor verbetering van het presteren. Sterker nog, duurzaam beter presteren van corporaties in het belang van de samenleving is het achterliggende motief voor visitatie. Deze leerfunctie kan, door de reflectie op doelen en middelen, de effectiviteit van het handelen van de corporatie vergroten. Een neveneffect is dat ook partners van corporaties geconfronteerd worden met hun eigen presteren en functioneren. Aldus beoogt visitatie opbrengsten voor zowel corporatie als samenleving op te leveren.



6.2 VOOR- EN NADELEN VISITATIE OP EEN RIJ

Samenvattend en bekeken vanuit de corporatie, levert visitatie een aantal voordelen op. In het kader op de volgende pagina worden de belangrijkste voordelen van visitatie genoemd.

- Verantwoording en transparantie naar belanghouders vergroten, als basis om te komen tot gesprek, nieuwe inzichten, verbeterde samenwerking en/of gezamenlijk betere prestaties.
- Onafhankelijke beoordeling van prestaties: de spiegel om 'blinde vlekken' op te pakken en het lerend vermogen van de corporaties versterken.
- Input voor en commitment bij organisatie- en beleidsontwikkeling, bijvoorbeeld bij het opstellen van een nieuw ondernemingsplan.
- Externe waardering voor de maatschappelijk geleverde prestaties van de corporatie. Bijdrage aan legitimiteit, vertrouwen en imago.
- Vaststellen van prestatieniveau en mogelijkheden tot verbetering.

“De prijs is wel hoog, maar een gedegen, kritisch onderzoek levert belangrijke informatie op. Waar doe je het goed, wat kan beter, wat vinden stakeholders, wat zie je over het hoofd?”

Er zijn echter ook risico's aan visitatie verbonden. Een visitatie waaruit een slechte beoordeling voortvloeit kan het imago van de corporatie en de relatie met belanghouders schaden en dus op korte termijn als ongewenst worden ervaren. Overigens, juist bij een kritische beoordeling is de potentiële leer- en verbeteropbrengst van visitatie groot.

Een visitatie vraagt ook de nodige investeringen, zowel in geld, tijd als in de inzet van betrokkenen. Dit geldt ook voor de belanghouders die gedurende het visitatietraject worden geïnterviewd. Het is daarom van belang enerzijds deze belasting te beperken en anderzijds de betekenis die visitatie ook voor hen kan hebben zichtbaar te maken. In het algemeen kan worden gesteld dat om redenen van beperking van deze nadelen een bewuste keuze dient te worden gemaakt ten aanzien van:

- De timing van de visitatie.
- De werkwijze van het visiterende bureau.
- De consequenties van deze werkwijze voor de zelfwerkzaamheid van de corporatie en voor de wijze waarop belanghouders worden geïnformeerd en geconsulteerd.

6.3 OPBRENGST VOOR DE RVC

Behalve genoemde opbrengsten voor corporatie en samenleving levert visitatie in potentie belangrijke meerwaarden op voor commissarissen en voor het functioneren van de RvC. In het kader op de volgende pagina worden de belangrijkste meerwaarden van visitatie genoemd.

- *Objectieve feedback.* De RvC krijgt objectieve feedback op zijn eigen functioneren als onderdeel van de governance van de corporatie en in het bijzonder waar het gaat om de wijze waarop hij zicht en grip heeft op de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Geen enkel ander instrument gaat zo duidelijk in op die prestaties die het hart van de missie van de corporatie en de betrokkenheid van het interne toezicht raken.
- *Relatie met belanghouders.* De visitatie is eerst en vooral een maatschappelijke visitatie. Dit karakter komt tot uiting in de centrale positie van maatschappelijke prestaties in de visitatiemethodiek, maar ook in het actief betrekken van belanghouders. Visitatie geeft de RvC informatie over verwachtingen en oordelen van belanghouders en biedt tevens gelegenheid als RvC om betrokken te zijn bij het gesprek van de corporatie met haar belanghouders. Dit geldt zowel tijdens als in het vervolg op de visitatie.
- *Informatieopbrengst.* De derde vorm van meerwaarde is gelegen in de informatieopbrengst van de visitatie over het integrale presteren en functioneren van de corporatie. Die informatieopbrengst stelt de RvC beter in staat zijn toezichthoudende verantwoordelijkheid op het bestuur van de corporatie inhoud te geven.

“Er zijn wel aanbevelingen voor verbeterpunten uit de visitatie gekomen. Zo is de visitatie voor mij de opmaat geweest om een vernieuwing in de samenstelling van de RvC door te voeren.”

Vanuit de gedachte van ‘de verplichting voorbij’ maakt een bewuste en bekwame benadering de visitatie tot een instrument met een hoog maatschappelijk rendement.



7. MET VISITATIE ONDERWEG

Om de beoogde betekenis en potentiële meerwaarden van visitatie voor corporatie(s) en samenleving te realiseren, zal voortdurend geïnvesteerd moeten worden in visitatie en in de ontwikkeling en inbedding van de methodiek. Het huidige visitatiestelsel is pas enkele jaren onderweg en heeft zich nog niet overtuigend in alle geledingen van sector en samenleving bewezen. In dit laatste hoofdstuk gaan we daarom in op zaken die de waarde van visitatie in de toekomst kunnen borgen en versterken.



7.1 DOORONTWIKKELING VAN DE METHODIEK

De visitatiemethodiek 3.0 is begin 2008 opgeleverd. Zoals aangegeven in hoofdstuk 3, is onder auspiciën van de Auditraad in een SEV-experiment door pilotcorporaties en visiterende bureaus deze nieuwe methodiek ontwikkeld. Bij oplevering was reeds duidelijk dat een visitatiemethodiek 4.0 in het verschiet lag. Dat was voor de SEV reden om ten behoeve van de overdracht van visitatie aan de nieuwe stichting een evaluatie te laten verrichten naar het gebruik van de methodiek in 2008. Uit het rapport 'Visitatie in evaluatie: de toepassing van de visitatiemethodiek in 2008' (SEV, 2009) blijkt dat bureaus en corporaties goed uit de voeten kunnen met de methode en dat de gewenste ruimte voor variatie inderdaad werkt. De evaluatie maakt echter ook duidelijk dat de methodiek op punten aanscherping en monitoring behoeft. Enkele punten uit de evaluatie:

- De visiterende bureaus hanteren de methodiek conform versie 3.0; zij variëren daarbij in werkwijzen en bieden aanvullende diensten aan.
- Normering en borging van de beoordeling zijn dringend noodzakelijk om tot eenduidige rapportcijfers en oordelen van de verschillende bureaus te komen.
- Investeren in opleiding en certificering van visitatoren is gewenst vanwege kwaliteit en eenduidigheid.
- Doorontwikkeling en aanscherping van de methodiek is vooral gewenst op de prestatie maat Presteren naar Vermogen, alsmede op het gebied van Governance.
- De recensie moet steviger.
- De gevolgen van de concurrentiepositie van de bureaus behoeven aandacht om geen kwaliteitsverlies te leiden.

In visitatiemethodiek 4.0 zullen deze conclusies leiden tot aanpassing. De voortgaande praktijk van visiteren zal nieuwe ervaringen en verbeteringen opleveren.

7.2 TOEKOMST VAN HET VISITATIESTELSEL: EXTERN, ONAFHANKELIJK EN GEZAGHEBBEND

Hoe evident ook de betekenis van visitatie in het arrangement van corporatie, overheid en samenleving en hoe groot ook de potentiële meerwaarden van visitatie, het stelsel behoeft voortdurende aandacht en duurzame borging. Het huidige visitatiestelsel geniet nog niet overal een verdiend vertrouwen. Als incidenten bij corporaties zich blijven voordoen en deze niet worden blootgelegd in visitatie, zullen vraagtekens worden geplaatst bij de scherpte van het instrument. Als uitsluitend voldoende worden gegeven als rapportcijfer (hoe goed ook op zichzelf), zullen twijfels worden geuit over de onafhankelijkheid van visitatie. Als visitatie nooit ingrijpende consequenties heeft voor corporaties en hun bestuurders, zullen politiek en samenleving hun vertrouwen in de kracht van visitatie verliezen of niet wensen te geven. Een duurzaam betekenisvolle visitatie als extern, onafhankelijk en gezaghebbend instrument is dus belangrijk. In het visitatiestelsel zijn daarom *checks and balances* ingebouwd:

- Het bestaan van een onafhankelijke stichting die toeziet op de praktijk van visitatie. Deze stichting wordt breed gedragen door de sector.
- Benoeming van visitatie als kerninstrument in het arrangement van corporatie, overheid en samenleving en in het bijzonder als verantwoordingsinstrument in de horizontale relatie van corporaties en samenleving.
- Een rijksoverheid die, onder meer in de hoedanigheid van de nieuwe volkshuisvestingsautoriteit, gebruik wil maken van betrouwbare visitaties voor haar toezicht op corporaties.
- Het gezamenlijk belang dat de visiterende bureaus hebben - ook commercieel - bij het in stand houden van het visitatiestelsel, om de eenvoudige reden dat het stelsel duurzaam werk oplevert. Het is daarmee niet in het belang van de bureaus om het stelsel te laten instorten door 'oneerlijke' of slechte visitaties.
- Het feit dat de rapporten openbaar zijn: zodra deze geen zuiver en herkend beeld geven van de prestaties van de corporatie, zullen de belanghebbende partijen dat gauw genoeg opmerken.
- De betrokkenheid van externe deskundigen die bureaus inschakelen voor de visitatiecommissies. Aan een bureau met een slechte reputatie zal een deskundige zijn naam niet willen verbinden.

7.3 MET VISITATIE ONDERWEG

Het nieuwe visitatiestelsel is nog jong. Het zal zeker een aantal jaren duren voor er voldoende visitaties zijn uitgevoerd om te kunnen beoordelen of de funderingen onder het stelsel voldoende stevig zijn. Nog veel corporaties moeten voor het eerst sinds hun bestaan een visitatie meemaken. Die eerste visitaties zullen waardevolle ervaringen opleveren om de methodiek verder te ontwikkelen en het stelsel robuust te houden. Dan zal blijken hoe sterk en scherp het instrument is. Het is niet te hopen dat corporaties visitatie slechts als verplicht nummer beschouwen en daarmee het instrument niet benutten om zich te verantwoorden, te leren en te verbeteren. Doorslaggevend zal zijn of de samenleving vertrouwen heeft in visitatie en het belang onderschrijft.

Veel commissarissen zullen de komende jaren met visitatie te maken krijgen. Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven is dit enerzijds als object van beoordeling (visitatieveld Governance) en anderzijds als subject met de zorg voor een goed verloop en maximale opbrengst. Als commissaris, betrokken bij visitatie, levert u intern toezicht bij externe verantwoording. Bij bewuste en bekwame betrokkenheid van de commissaris bij visitatie, zijn corporatie, RvC en de omgeving gebaat. Dus, als u op weg gaat met visitatie, neem dan deze publicatie met u mee!

> Contact

Bezoekadres:
Plompetoengracht 9
3512 CA Utrecht

Postadres:
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785
Fax: 030 - 31 00 315
E-mail: bureau@vtw.nl
Website: www.vtw.nl

De commissaris en visitatie

Visitatie is een belangrijk extern verantwoordingsinstrument. Het is bovendien een verplichting die bestuurders en toezichthouders van woningcorporaties zich door het lidmaatschap van Aedes, respectievelijk het lidmaatschap van de VTW hebben opgelegd.

Deze publicatie biedt commissarissen inzicht in werking, belang en praktische toepassing van de visitatie en bevordert actieve betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij het visitatieproces.

ISBN/EAN: 978-94-91008-01-6

