

VTW

HANDREIKING



SVWN



2023

HANDREIKING VISITATIE VOOR INTERNE
TOEZICHTHOUDERS VAN WONINGCORPORATIES

DE COMMISSARIS EN VISITATIE

Uitgever: VTW & SVWN

Auteur: Paul Doevendans



VOORWOORD

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

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

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

Met deze gezamenlijke publicatie, die is hernieuwd op basis van de geactualiseerde methodiek 7, dragen SVWN en VTW hieraan bij. De publicatie biedt zicht op:

- De grote (potentiële) waarde van visitatie voor de corporatie en de commissaris. Visitatie levert informatie op over hoe stakeholders en onafhankelijke deskundigen naar de corporatie en het interne toezicht kijken; om te leren, te spiegelen, in alle openheid te verantwoorden en te werken aan de relatie met belanghebbenden.
- De meervoudige betrokkenheid van de RvC. Zowel bij de voorbereiding, in de uitvoering als bij de opvolging van een visitatie speelt de RvC een belangrijke rol, als: opdrachtgever van visitatie (samen met bestuur), gesprekspartner van de commissie, vertegenwoordiger van de corporatie en bewaker van opvolging van visitatie-uitkomsten. Daarnaast geeft de visitatie de RvC een onafhankelijke blik van buiten over de opgaven van de corporatie en als maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.
- Het belang van een goed proces. Een visitatie (het gehele proces) en de betrokkenheid van de RvC bij visitatie kan zo worden georganiseerd dat de opbrengsten ruimschoots opwegen tegen de kosten en tijd die er mee gemoeid zijn. Dat wil zeggen stevig en zwaar waar het moet en licht en luchtig waar het kan. Visitatie is geen systeem- of afvink-exercitie. Visitatie biedt alle ingrediënten voor een inspirerende maatschappelijke verantwoording, voor leren en verbeteren op basis van inzicht in prestaties en de waardering van belanghebbenden, voor kritische reflectie en voor een goede interne en externe dialoog. Zeker ook voor u als interne toezichthouder.

VTW

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is de beroepsvereniging van en voor ruim 1.150 leden die samen ruim 1.350 commissariaten vervullen en toezichthouden bij ongeveer 275 woningcorporaties. De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

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

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

Meer informatie vindt u op de website van de VTW (<https://www.vtw.nl/>).

SVWN

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

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

Visitaties worden uitgevoerd door geaccrediteerde bureaus. Dat zijn er momenteel vijf: Cognitum, Ecorys, Pentascope, Procorp en Raeflex.

Meer informatie over SVWN, de methodiek, de accreditatie van de bureaus, de geaccrediteerde bureaus en over de uitgevoerde visitaties is te vinden op de website van SVWN (<https://www.visitaties.nl>).

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

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

Wij wensen u een waardevolle visitatie!

Bronia Vermaas (directeur VTW) en Claudia Siewers (directeur-bestuurder SVWN)

INHOUD

	VOORWOORD	2
1	VISITATIE	6
	1.1 Verantwoorden, leren en inspireren	
	1.2 Methodiek in uitvoering	
	1.3 Uitvoering visitatie	
	1.4 Instrument in ontwikkeling	
2	COMMISSARIS EN VISITATIE	20
	2.1 Meervoudig betrokken	
	2.2 Opbrengsten in het dagelijks werk	
	2.3 De commissaris in het visitatieproces	
	2.4 Commissaris en visitor	
3	VERANTWOORDING	28

1

VISITATIE

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

1.1

VERANTWOORDEN, LEREN EN INSPIREREN

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

1.1.1 MAAK GEBRUIK VAN VISITATIE

Visitatie is meer dan laten zien wat de corporatie gedaan heeft of een morele en wettelijke plicht tot verantwoorden. De externe verantwoording en openlijke feedback die corporaties krijgen op hun maatschappelijke prestaties en functioneren is vooral gericht op leren en verbeteren. Met een mooie opbrengst voor corporatie én samenleving: betere maatschappelijke prestaties afgestemd op de behoeften in het werkgebied van de corporatie en betrokkenheid van belanghebbenden.

Met een visitatie verantwoordt de corporatie zich of zij de ‘de goede dingen heeft gedaan’ en ‘de dingen goed heeft gedaan’. De visitatiecommissie geeft een oordeel op basis van methodiek 7 die de wensen weerspiegelt die de maatschappij aan woningcorporaties stelt. En ook de belanghebbenden (waaronder de huurders) krijgen de gelegenheid om zich uit te spreken in een open dialoog.

Een onderbouwde en onafhankelijke bespreking van hun prestaties en functioneren ondersteunt en inspireert corporaties om hun presteren continu te verbeteren. Hiervoor is belangrijk dat, naast een lerende opstelling door de corporatie zelf, de visitatie goed wordt uitgevoerd en dat het rapport transparant, kritisch en onderscheidend is. Het prettig, leesbare rapport wordt openbaar gemaakt.

De beide beoogde effecten van visitatie – legitimeren (door verantwoorden) en verbeteren (door leren) – hebben een nauwe relatie met elkaar. Beter maatschappelijk presteren zal bijdragen aan de legitimiteit van de corporatie en zo zal juist het proces van bespreken met belanghebbenden uitdagen tot leren.

Omdat visitatie informatie oplevert over de maatschappelijke prestaties en het functioneren van een corporatie in de lokale context, biedt een visitatie ook bouwstenen voor zowel extern en intern toezicht. Politiek, ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Autoriteit woningcorporaties (Aw), Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en gemeenten maken daarvan gebruik bij hun publieke toezicht en oordeelsvorming. Goed functionerend intern toezicht en betrokkenheid van de RvC bij visitatie is onontbeerlijk en het visitatierapport biedt dus een belangrijke bron van informatie voor de commissarissen in de uitvoering van hun taak.

“Vincio betekent verbinding. Als organisatie zijn we sterk gericht op verbinding en samenwerking. Het visitatierapport van 2022 geeft ons belangrijke inzichten over hoe onze samenwerkingspartners tegen ons en onze samenwerking aankijken.”
(Uit: bestuurlijke reactie Vincio Wonen op het visitatierapport).

1.1.2 VISITATIE IS VERPLICHT

Sinds 1 juli 2015 is met de inwerkingtreding van de Woningwet 2015, artikel 53a iedere corporatie verplicht zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Van 2007 tot eind 2019 gold dit op grond van de Governancecode Woningcorporaties al voor alle Aedes- en VTW-leden.

De visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek die wordt beheerd door SVWN eventueel aangevuld met maatwerk of experimenten. Woningcorporaties kiezen zelf een van de door SVWN geaccrediteerde visitatiebureaus en bepalen de aard en omvang van de opdracht. U kunt de visitatiecommissie extra vragen meegeven die lokaal van belang zijn, bepaalde thema's laten uitdiepen of de groep belanghebbenden vergroten. Het onafhankelijke bureau stelt een visitatiecommissie samen en begeleidt het visitatieproces. De commissie onderzoekt en beoordeelt de prestaties van een woningcorporatie in relatie tot de 'prestatieafspraken' die de corporatie maakte met gemeente en huurders. Daarbij worden diverse stakeholders nauw betrokken. SVWN ziet toe op de kwaliteit van visitaties en ontwikkelt de methodiek continu, zodat visitaties voldoende waarde blijven toevoegen en niet onnodig veel kosten. Ook publiceert SVWN alle visitatierapporten, zodat binnen de sector van elkaar kan worden geleerd. SVWN maakt ook analyses van de rapporten en destilleert de best practices.

WONINGWET 2015, ARTIKEL 53A

1. Een door Onze Minister aan te wijzen onafhankelijke instantie draagt er, door daartoe deskundige instanties aan te wijzen, zorg voor dat ten minste een maal per vier jaar bij elke toegelaten instelling mede ter plaatse een onderzoek kan worden verricht naar:
 - a. de resultaten van haar werkzaamheden, zowel uit het oogpunt van het belang van de volkshuisvesting als van het maatschappelijke belang van die werkzaamheden;
 - b. de wijze waarop de belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid; en
 - c. de kwaliteit van de governance.

2. De toegelaten instelling draagt er zorg voor dat het onderzoek, bedoeld in het eerste lid, door de daartoe door haar te benaderen deskundige instantie, bedoeld in dat lid, wordt afgerond. De kosten van dat onderzoek komen voor haar rekening. Het bestuur van de toegelaten instelling kan besluiten de termijn van vier jaar, genoemd in de eerste volzin, eens per dezelfde vier jaar met een jaar te verlengen of op te schorten, in welk geval het dit verantwoord in het jaarverslag, bedoeld in artikel 36.
3. De deskundige instantie, bedoeld in het eerste lid, stelt telkens binnen zes weken na afloop van een onderzoek een rapport met haar bevindingen vast. Zij zendt het rapport onverwijld na de vaststelling daarvan aan de toegelaten instelling.
4. De toegelaten instelling zendt een rapport als bedoeld in het derde lid, vergezeld van de zienswijze van de raad van commissarissen en het bestuur daarop, binnen zes weken aan alle belanghebbenden en degenen die in het kader van het onderzoek hun zienswijze hebben gegeven. Zij stelt voorts het rapport binnen die termijn langs elektronische weg algemeen verkrijgbaar.
5. Een rapport als bedoeld in het derde lid is mede onderwerp van het overleg, bedoeld in artikel 44, eerste lid.

Zie verder:

https://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/2023-03-01/#HoofdstukIV_Afdeling3_Paragraaf6_Artikel53a

“Een woningcorporatie is verplicht eens in de 4 jaar haar prestaties publiek te verantwoorden via een visitatie. Ook bij woCom onderzocht een onafhankelijke partij hoe we onze taken uitvoeren. Een visitatie geeft zicht op onze maatschappelijke prestaties en hoe wij deze kunnen verbeteren. Met de visitatie wordt transparant getoond aan de maatschappij, onze huurders en samenwerkingspartners, wat wij doen en hoe wij presteren.” (Uit: bestuurlijke reactie woCom op het visitatierapport)

1.2

METHODIEK IN UITVOERING

Het visitatiestelsel voor woningcorporaties kent twee essentiële onderdelen:

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

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

1.2.1 VISITATIEMETHODIEK

Visitaties vinden plaats op een gestructureerde manier aan de hand van de methodiek, zoals is vastgesteld door SVWN en gepubliceerd is op haar website. In de [handleiding bij de methodiek](#) staan criteria, normen en handvatten.

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

De huidige methodiek 7, die geldt sinds 1 maart 2023, past in een koers waarin visitatie zich primair richt op maatschappelijke waarde en doet een sterker beroep op het professionele netwerk van de corporaties en de invloed van huurders op het beleid van de corporatie.

METHODIEK 7 TEN OPZICHTE VAN 6.0

De vernieuwingen van methodiek 7 zijn ingegeven door de volgende doelstellingen:

1. bredere visie op presteren dan lokale context;
2. ruime mogelijkheden om visitatie aan te laten sluiten bij de uitdagingen voor de corporatie met maatwerk en experimenten;
3. aansluiting op de pilot volkshuisvestelijk belang van de Autoriteit woningcorporaties;
4. focus op dialoog met stakeholders en huurders;
5. ontwikkeling van de methodiek naar een leerinstrument;
6. kijken naar het verhaal achter de cijfers en daarom minder cijfers;
7. prettig leesbaar rapport van maximaal 25 bladzijden;
8. doorontwikkeling van methodiek 6.0.

1.2.2 KARAKTERISTIEK VAN DE METHODIEK

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

1. een prettig leesbaar rapport met kritische en transparante waarderingen van het maatschappelijk presteren van corporaties door de samenleving, dat wil zeggen door betrokken belanghebbenden als huurders en gemeenten én door een externe, onafhankelijke en deskundige visitatiecommissie (professional judgement);
2. combineert tellen én vertellen: het verhaal achter de cijfers en de recensie voor het 'vertellen' in de vorm van uitleg, duiding, reflectie en ontwikkelperspectief;
3. door maatwerk en experimenten kunnen corporaties aansluiten bij de uitdagingen in hun werkgebied;
4. kent een zekere mate van uniformiteit met het oog op de vergelijkbaarheid van beoordelingen;
5. de visitatie is een maatschappelijke visitatie. Dit komt tot uiting in de centrale positie van maatschappelijke prestaties in de methodiek en in de rol van belanghouders;
6. is een instrument dat is bedoeld om te verantwoorden en te leren;
7. kent een lichtere variant voor kleinere woningcorporaties met minder dan 1000 verhuureenheden en een voor nog kleinere woningcorporaties met minder dan 500 verhuureenheden;
8. vertoont duidelijke parallellen met visitatie in andere sectoren, maar heeft een aantal kenmerken die het visitatiestelsel van woningcorporaties uniek maakt.

VISITATIE IN ANDERE SECTOREN

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

Enkele kenmerken maken het visitatiestelsel van woningcorporaties bijzonder, zoals:

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

Wie meer wil weten over visitaties in andere sectoren, kan te rade op de volgende websites: <https://www.nvao.net/nl> (hoger onderwijs), <https://www.qualicor.eu> (ziekenhuizen) en <https://www.poraad.nl> (primair onderwijs).

Enkele Nederlandstalige bestuurskundige studies over visitaties zijn:

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

“Het rapport is voor ons helpend op verschillende niveaus. Gemeentelijk, in de volgende fase van de PACT-aanpak, die ook door het nieuwe college wordt omarmd. Maar ook bij het zetten van de volgende stappen in de samenwerking binnen PACT West. Tenslotte is het ook helpend bij het interne gesprek over het in verbinding blijven met onze externe samenwerkingen.” (Uit: bestuurlijke reactie TIWOS op het visitatierapport)

1.2.3 VISITATIE VANUIT VIER PERSPECTIEVEN

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

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

1. Maatschappelijke Waarde: wat doet de corporatie? Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Deze leerpunten kunnen voortkomen uit het versterken van wat goed gaat en uit het leren van wat niet goed gaat.
2. Maatschappelijke Verankering: Hoe verbonden is de corporatie. Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.
3. Besturing: Hoe doet de corporatie het? Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.
4. Maatschappelijke Capaciteit: Is de corporatie toegerust voor de opgaven? Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgave.

Deze beoordeling wordt gebundeld in een rapportage; het visitatierapport.

Figuur: visitatieperspectieven



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

HET VISITATIERAPPORT

Aan ieder rapport worden dezelfde voorwaarden gesteld:

- De gehanteerde volgorde:
 - Position paper;
 - Recensie en samenvattende A4 met belangrijkste bevindingen;
 - De vier visitatievelden;
 - Bestuurlijke en maatschappelijke reactie.
- Maximaal 25 bladzijden, exclusief position paper, bestuurlijke en maatschappelijke reactie;
- Heldere en toegankelijke vormgeving en schrijfstijl;
- Vertelt het verhaal zowel in woord als in beeld;
- Richt zich op de bevindingen, niet op methodologische onderbouwing.

Bijlagen bij het rapport:

- Visiterend bureau en visitatiecommissie:
 - Onafhankelijkheidsverklaringen van het visiterend bureau;
 - Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren;
 - Cv's van de visitatoren;
- Bronnenlijst;
- Lijst geïnterviewde personen.

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

1.3

UITVOERING VISITATIE

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

1.3.1 KEUZE VAN HET JUISTE MOMENT VAN VISITATIE

Een visitatie moet eens per vier jaar plaatsvinden. Het kan meerwaarde bieden om de visitatie te koppelen aan de cyclus van het ondernemingsplan, zodat de oogst van de visitatie mede input is voor het nieuwe ondernemingsplan. Dan is het goed te weten dat de visitatie uiterlijk na vier jaar moet plaatsvinden, maar dat het ook mogelijk is om deze – eenmalig – eerder uit te laten voeren om ‘in de pas te gaan lopen’. In uitzonderlijke gevallen kan er ook uitstel verkregen worden, maar dan moet u eerder denken aan een fusie of andere bijzondere omstandigheid. Tot slot is het goed te weten dat de governance-inspectie van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) in beginsel twee jaar na iedere visitatie plaatsvindt, waarbij zij bovendien ‘risicogericht toezien’, mede op basis van de bevindingen in het visitatierapport.

VISITERENDE BUREAUS

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

Deze geaccrediteerde visiterende bureaus – voor een overzicht zie <https://www.visitaties.nl/visitatiebureaus>, thans Cognitum, Ecorys, Pentascope, Procorp en Raeflex – zijn gehouden aan dezelfde visitatiemethodiek, maar kunnen op aspecten van elkaar verschillen. Dit biedt de mogelijkheid een bureau te kiezen dat het beste bij de situatie en/of de ambitie van de corporatie past. Relevante keuzeaspecten voor corporaties zijn onder meer:

1. Het profiel en de specifieke expertise van het bureau; bijvoorbeeld op gebied van wonen, begeleiden van groepen, netwerk-governance of uitvoeren van visitatie-experimenten.
2. De werkwijze van het bureau, zoals de wijze waarop belanghouders in de visitatie worden betrokken, de mate waarin de corporatie tijdens het proces wordt ondersteund of de creativiteit en flexibiliteit in de wijze van uitvoeren van de visitatie.

3. De wijze waarop het bureau visitatoren rekruteert en visitatiecommissies formeert. Dit is mogelijk vanuit de eigen organisatie en/of uit een externe pool van visitatoren. Dit kan effect hebben op de werkwijze of de diversiteit van de visitatiecommissie.
4. De kosten van de visitatie. De ervaring leert dat de kosten van een visitatietraject kunnen variëren en afhankelijk zijn van omvang en werkgebied van de corporatie. Ook de werkwijze van de visiterende bureaus en de zelfwerkzaamheid van een corporatie vormen belangrijke factoren.
5. De wijze waarop ingespeeld wordt op de behoefte van de corporatie door aandacht te besteden aan specifieke lokale vragen of eventueel aanbod aan plusvarianten. Bureaus bieden steeds vaker aan om onderdelen van de visitatie uitgebreider uit te voeren, waarmee een rijkere feedback wordt opgehaald en meer waarde aan het visitatieproces kan worden toegevoegd.

1.3.1 SAMENSTELLING EN WERKWIJZE VISITATIECOMMISSIE

SAMENSTELLING

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

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

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

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

Daarnaast beschikken alle leden van een visitatiecommissie over de algemene, voor alle visitatoren vereiste competenties, zoals geformuleerd in de SVWN Leidraad voor samenstelling en competenties voor visitatoren (zie www.visitaties.nl voor de meest actuele versie). Aan de voorzitter en de secretaris worden daarnaast nog aanvullende eisen gesteld.

WERKWIJZE

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

Bij de gesprekken gaat het om 'het goede gesprek', over en weer, over de wederzijdse verwachtingen en wat daarin al goed gaat en beter kan. Een goed gesprek

tussen commissie en belanghebbende geeft de ruimte om feedback te geven en te ontvangen, vergroot het wederzijdse inzicht en waardoor de relatie verbetert en versterkt.

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

REFLECTIE

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

Nieuw in methodiek 7 is het ontwikkelgesprek. Na afloop van het visitatieproces vindt er een ontwikkelgesprek plaats met de visitatiecommissie. Het gesprek helpt om een eerlijk en open gesprek te voeren over wat de commissie gezien en gehoord heeft.

BELANGHEBBENDEN

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

1.3.2 VISITATIEPROCES IN STAPPEN

Het visitatieproces kent de volgende elf stappen, die doorgaans een doorlooptijd kennen van ongeveer drie maanden. Bij elke stap geven we uw corporatie graag advies en hulpmiddelen om het optimale resultaat te behalen.

1. VOORBEREIDING

In deze stap oriënteert u zich op de visitatie. Het is belangrijk dat het bestuur en de raad van commissarissen samen bepalen wat uw corporatie met de visitatie wil bereiken en waarvoor u de visitatie wilt gebruiken. Begin ruim op tijd (minimaal zes maanden).

Verplicht

Wettelijke termijnen (basisregel: elke vier jaar visitatie).

Kennisnemen van de eisen die methodiek aan inhoud, vorm en proces visitatie stelt.

Verstandig

Informatie verzamelen over geaccrediteerde bureaus.

Gemeente, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden informeren over de voorgenomen visitatie, zodat ook zij zich kunnen voorbereiden.

Neem kennis van de handreiking ‘De commissaris en visitatie’. Mocht u interesse hebben dan kunt u ook de handreiking voor huurders en gemeenten doornemen.

2. OFFERTE EN SELECTIE VISITEREND BUREAU

Verplicht

Vermijd belangenverstremgeling: visitatoren en bureau mogen in de afgelopen vier en komende twee jaar geen andere werkzaamheden voor de corporatie verrichten. Een bureau mag maar twee keer achter elkaar dezelfde corporatie visiteren. Na selectie meldt het gekozen bureau de startdatum bij SVWN.

Verstandig

Selectie op basis van offerte en gesprek, vanuit heldere kwalitatieve en kosten-criteria.

Bespreken wensen en ideeën over de samenstelling van de visitatiecommissie. Keuze hoe RvC en huurdersorganisatie in de voorfase betrokken worden. Op tijd duidelijke afspraken over planning en proces maken.

3. OPSTELLEN POSITION PAPER

Verplicht

Bestuurder stelt position paper op.
Position paper is klaar voor de start van de visitatie.
Position paper wordt opgenomen aan begin van visitatierapport.

Verstandig

Formuleren welke onderwerpen speciale aandacht verdienen en welke leer- en ontwikkelvragen de corporatie heeft.

4. UITVOEREN VISITATIE

Verplicht

Uw corporatie levert informatie en overzicht gesprekspartners op tijd aan. Zie bijlage 1 in de visitatiemethodiek.
Visitatiecommissie en corporatie stellen te onderzoeken opgaven en prestaties vast.
Visitatiecommissie en corporatie zorgen dat gesprekspartners op tijd benodigde informatie krijgen.

Verstandig

Heldere afspraken, één aanspreekpunt en korte lijnen tussen corporatie en visitatiecommissie in de logistiek van het visitatieproces.

5. RAPPORTAGE

Verplicht

Voldoen aan eisen die methodiek stelt aan vorm en inhoud.
Bespreken met in ieder geval bestuur en RvC.
Gelegenheid voor reactie, corrigeren eventuele feitelijke onjuistheden.
Toezenden concept aan SVWN.

Verstandig

Terugkoppelen bevindingen visitatiecommissie aan betrokkenen (in plaats van alleen RvC/bestuur).

6. TOETSING SVWN

Verplicht

SVWN toetst steekproefsgewijs op toepassen van de methodiek, kwaliteit en transparantie en stelt een beoordelingsbrief op, of laat weten dat visitatie buiten steekproef valt.
Visiterend bureau stelt een definitief rapport op en koppelt aan SVWN schriftelijk terug hoe hij het oordeel van SVWN concreet verwerkt heeft.
Het bureau stuurt het definitieve rapport naar de corporatie.

7. REACTIE CORPORATIE

Verplicht

Binnen zes weken na afronding rapport.
Benoemen hoe de corporatie omgaat met bevindingen en verbeterpunten.
Onderdeel definitief rapport als slothoofdstuk.

Verstandig

Antwoord op de vraag wat de corporatie anders gaat doen, waar de corporatie mee gaat beginnen en waar de corporatie mee stopt.
Huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) stellen maatschappelijke reactie op.

8. PUBLICATIE

Verplicht

De corporatie plaatst het definitieve rapport, inclusief bestuurlijke reactie, op de eigen website en bespreekt deze met de Autoriteit woningcorporaties. Hoe en op welk tijdstip is door de corporatie zelf te bepalen.
SVWN publiceert het definitieve rapport op eigen website.

Verstandig

Actief toezenden aan betrokken organisaties, delen met de eigen organisatie.

9. BESPREKEN MET BELANGHEBBENDEN

Verplicht

De corporatie bespreekt het visitatierapport met huurders(organisaties), gemeenten en andere samenwerkingspartijen.
Deze gesprekken vinden kort na het moment van publicatie plaats.

Verstandig

Vertalen van de uitkomsten van de visitatie naar concrete en voor betrokkenen herkenbare doelen/plannen/afspraken.

10. ONTWIKKELGESPREK

Verplicht

Zes tot twaalf maanden na afronding.
Visitatiecommissie kijkt samen met bestuur, MT en RvC terug op belangrijkste bevindingen en hoe de corporatie daar intern en extern op gehandeld heeft.
Visitatiecommissie reflecteert hierop, blijft weg van instruerend adviseren.

Verstandig

Geen notulen, wel voor intern gebruik kort vastleggen van de belangrijkste conclusies.

11. CONTINU VERBETEREN

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

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

CHECKLIST BENODIGDE DOCUMENTEN

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

- Position paper;
- Prestatieafspraken;
- Ondernemingsplan(nen);
- Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen;
- Jaarverslagen;
- Beleidsnotities over specifieke onderwerpen;
- Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied;
- Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten;
- Documentatie over te onderzoeken projecten;
- Documentatie over samenwerking/netwerken, waaronder relevante verslagen;
- Klanttevredenheidsonderzoeken;
- Relevante documentatie Aw, WSW, Aedesbenchmarkcentrum;
- Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, efficiency en visie op vermogensinzet;
- Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties.

In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de taken en rollen van de RvC in het visitatieproces.

1.4**INSTRUMENT IN ONTWIKKELING**

Visitatie van woningcorporaties kent anno 2020 een geschiedenis van ruim twee decennia. In 1998 werd door een nog jong Aedes een adviescommissie 'Visitatie Maatschappelijk Rendement Woningcorporaties' ingesteld om de contouren van een visitatiestelsel voor corporaties te onderzoeken. Kernbegrippen in het advies van de commissie waren: zelfevaluatie, spiegeling en operationalisering van maatschappelijk rendement. Relevante visitatiecriteria, aldus de commissie, betroffen legitimiteit, effectiviteit en efficiency. Het advies mondde uit in een pilotproject waarin een praktische methodiek van visitatie werd ontwikkeld. In 2002 werd Raeflex opgericht, als uitvoerder en beheerder van het visitatiestelsel. Visitaties zijn dan nog niet verplicht.

Het geringe aantal visitaties in de eerste jaren, het als vrijblijvend ervaren karakter van visitatie en de profilering van visitatie als instrument van en door de branche met een methodiek die vooral inging op de kwaliteit van de beleids- en bedrijfsvoering, zorgden voor een betrekkelijk marginale positie van visitatie. Een advies van de Aedescommissie 'Overheid, corporatie, burger' en een parallel initiatief van een aantal corporaties en landelijke instituten leidden in 2007 tot een andere methodiek en een nieuwe bestuurlijke inbedding van visitatie. Kernbegrippen van dit nieuwe visitatiestelsel zijn: onafhankelijk, extern en gezaghebbend. Visitatie wordt minder vrijblijvend – opgenomen in de Governancecode Woningcorporaties – en richt zich meer op de beoordeling van maatschappelijke prestaties. Ook de verantwoordingsfunctie van visitatie krijgt meer nadruk, naast de functie leren en verbeteren.

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

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

Aanleiding voor de aanpassing naar methodiek 7 is gelegen in twee ontwikkelingen. Allereerst de grote opgaven, het werken in netwerken en de uitdagingen die dat met zich meebrengt. Een tweede belangrijk gegeven is dat veel corporaties inmiddels voor de vierde keer worden gevisiteerd en behoefte hebben aan nieuwe uitdagingen en andere accenten in het visitatie-instrument, zoals meer aandacht voor het functioneren van de corporatie in netwerken.

Dat ook corporaties en het interne toezicht een verbeteringslag wilden bleek uit onderzoek van Aedes en de VTW uit 2019. Hierbij ging het vooral om de te hoge kosten van visitatie volgens methodiek 5.0 in verhouding tot de meerwaarde en bovengenoemde overlap met andere onderzoeksinstrumenten. Met de aanpassing naar visitatiemethodiek 6.0 en nu naar methodiek 7 is veel zorg besteed aan het verwerken van de opmerkingen van corporaties en toezichthouders; het accent is verlegd naar de maatschappelijke verantwoording in de lokale driehoek. Maar ook is in de nieuwe methodiek aandacht besteed aan het toevoegen van waarde van visitatie voor alle betrokkenen, bijvoorbeeld door ook te laten kijken naar het proces van de totstandkoming van prestatieafspraken. Vanzelfsprekend blijven er uitdagingen voor visitatie en aanbevelingen voor de toekomst. SVWN blijft de ontwikkelingen monitoren en evalueren.

UITDAGINGEN VOOR VISITATIE

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

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

Methodiek 7 is geen eindstation. Voor de komende jaren voorziet SVWN de volgende uitdagingen:

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

ANALYSE 130 VISITATIES T.B.V. ESSAY 'DYNAMIEK IN DE DRIEHOEK: PRESTATIEAFSPRAKEN, VISIES EN INSTITUTIES, OVER HET SAMENSPEL TUSSEN GEMEENTE, WONINGCORPORATIE EN HUURDERSORGANISATIE – LESSEN UIT VISITATIES' (JANUARI 2021)

Lessen voor de driehoek

- De waarde van prestatieafspraken ligt meer in het proces dan in prestatieafspraken - als document. Investeer daarom vooral in de prestatieafspraken als leerproces. Hoewel prestatieafspraken ‘wederkerig en verplichtend’ moesten zijn, ‘de vrijblijvendheid voorbij’ (commissie Dekker, 2013), blijkt de belangrijkste waarde van prestatieafspraken te liggen in het gesprek tussen partijen, in het gezamenlijk leren, in het zoeken van koers en het afstemmen van ambities en vervolgens van activiteiten.
- Waak voor standaardisatie van prestatieafspraken; als partijen er vrijwillig voor kiezen kan het werken, bij een verplicht format dreigt gevaar van bureaucrativering. Een handreiking of het uitwisselen van ‘good practices’ lijkt beter.
- Zorg voor variatie en afwisseling om de processen van visievorming en prestatieafspraken levendig te houden. VNG, Aedes, Woonbond, het Rijk en SVWN kunnen hierin faciliteren.
- Zoek vormen van loose coupling van woonvisie, omgevingsvisie, regionale visie, wijkvisies en prestatieafspraken en daarmee van partijen. Leg verbanden, maar voorkom overcomplexiteit.
- Zorg voor een goed procesontwerp en zoek daarbij balans tussen proces en inhoud, tussen participatie en voortgang. Zorg voor voldoende ruimte, maar zet ook deadlines en markeer voortgang; zorg voor voldoende inhoud, maar waak voor drammen en het gelijk van de eigen briljante visie.
- Maak goede procesafspraken over de positie van gemeenteraad, RvC en huurders in de processen van visievorming en het maken van prestatieafspraken. Leer daarbij te denken in dilemma’s.
- Faciliteer huurdersorganisaties in de driehoek, maar belast ze niet teveel; zorg vooral voor agenderende mogelijkheden zodat de stem van de huurders en signalen uit de ‘leefwereld’ in de driehoek blijven doorklinken.

Lees meer informatie over de analyse van 130 visitaties in het essay Dynamiek in de lokale driehoek (<https://visitaties.nl/nieuws/dynamiek-in-de-lokale-driehoek>).

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

2

COMMISSARIS EN VISITATIE

De Raad van Commissarissen kan op tal van manieren betrokken zijn bij visitatie. Dit hoofdstuk geeft praktische handvatten en gaat in op: de betrokkenheid van de RvC bij visitatie en de betekenis daarvan, de opbrengsten van visitatie voor de RvC in het dagelijks werk, de rol van de RvC in het visitatieproces.

2.1

MEERVOUDIG BETROKKEN

De RvC is betrokken bij de visitatie als opdrachtgever (samen met het bestuur), gesprekspartner, vertegenwoordiger van de corporatie en als bewaker van de uitkomsten van de visitatie. Deze meervoudige betrokkenheid van de RvC heeft betekenis voor de vereiste kennis of actie.

OPDRACHTGEVER VAN VISITATIE (SAMEN MET BESTUUR)

De RvC en bestuur zijn samen opdrachtgever van visitatie. Als 'goed opdrachtgever' heeft de RvC kennis en inzicht nodig van:

- de specifieke (potentiële) betekenis van visitatie voor uw eigen corporatie;
- het proces van visitatie, inclusief de wijze waarop belanghebbenden en de RvC zelf door de visitatiecommissie betrokken worden;
- profielen en werkwijze van visiterende bureaus ten behoeve van selectie;
- de position paper die de bestuurder opstelt;
- de mogelijkheid van het stellen van extra vragen die commissie in haar onderzoek meeneemt over het maatschappelijk presteren;
- de mogelijkheden om deel te nemen aan experimenten om bijvoorbeeld meer zicht te krijgen op lokale netwerken.

GESPREKSPARTNER VAN DE COMMISSIE

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

- de werkwijze van de visitatiecommissie;
- het volkshuisvestelijk en maatschappelijk functioneren en presteren van de corporatie, inclusief de interne en externe governance;
- het eigen functioneren als RvC en dan met name de maatschappelijke oriëntatie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

VERTEGENWOORDIGER VAN DE CORPORATIE

Met visitatie en de beoordeling van de maatschappelijke prestaties en governance in het bijzonder organiseert de RvC ook haar eigen aanspreekbaarheid zoals bedoeld in principe 2 en 3 van de Governancecode Woningcorporaties. Dit komt in het bijzonder naar voren bij:

- de formulering van opdracht en (bijzondere) oriëntatie van de visitatie;
- de opstelling van de bestuurlijke reactie op het visitatierapport;
- communicatie en dialoog met belanghebbenden over de uitkomsten.

BEWAKER VAN OPVOLGING VAN VISITATIE-UITKOMSTEN

De RvC heeft de verantwoordelijkheid er op toe te zien dat de corporatie de uitkomsten van de visitatie ter hand neemt. Dat geldt ook voor de RvC zelf ten aanzien van de uitkomsten over de maatschappelijke oriëntatie. Bewaking betekent:

- vertaling van de uitkomsten in (verbeter)acties (in het kader van continu verbeteren);
- het uitvoeren van regelmatige voortgangsbewaking.

VISITATIE-EXPERIMENTEN

We willen visitatie voortdurend verbeteren, de toegevoegde waarde van visitatie voor corporaties, belanghebbenden en samenleving waar mogelijk vergroten. Daarom start SVWN regelmatig experimenten op. Die geven corporaties de mogelijkheid om samen met visiterende bureaus nieuwe benaderingen en vormen uit te proberen. Zo hebben in de experimenten in de periode 2017-2022 de relatie tussen de corporatie, huurders, gemeenten en overige belanghebbenden centraal gestaan, waarbij verkend is hoe de stem van huurders, gemeenten en belanghebbenden in een visitatie nog beter kan worden gehoord. Ook is een tweede experiment afgerond dat zich richtte op het functioneren van het lokale woonnetwerk waarin partijen samenwerken.

Zie voor meer informatie: <https://visitaties.nl/experimenten>

GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES

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

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

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

Aedes en VTW hebben een onafhankelijke Commissie Governancecode woningcorporaties ingesteld die tot taak heeft aan haar voorgelegde klachten en toetsingsverzoeken te toetsen aan de Governancecode Woningcorporaties en adviezen te geven over toepassing van de code.

Zie verder:

- [Waardenmodel](#) (biedt de corporatie een handvat om over haar waarden na te denken en deze te concretiseren op basis van de principes van de code);
- [Governancecode Woningcorporaties](#);

- [Hulpinstrument](#) (hiermee kan de corporatie monitoren hoe zij de code naleeft en zien waar ze haar beleid of praktijk moet of wil bijstellen);
- [Commissie Governancecode Woningcorporatie](#).

2.2

OPBRENGSTEN IN HET DAGELIJKS WERK

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

OPBRENGSTEN VAN VISITATIE VOOR DE RVC

In algemene zin kan visitatie veel opleveren voor de RvC:

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

Naast deze algemene opbrengsten levert visitatie u als commissaris tal van aanknopingspunten.

SAMENSTELLING EN ONTWIKKELING RVC

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

- sollicitanten lezen het visitatierapport op de website;
- een visitatie(rapport) biedt input voor de wettelijk verplichte geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets voor commissarissen (en bestuurders);
- een visitatie(rapport) biedt bouwstenen voor de opleidingsagenda van de RvC.

VISIE OP BESTUREN EN TOEZICHTHOUDEN

Visitatie biedt waardevolle input bij het opstellen van een (actuele) visie van de RvC en het bestuur op besturen en toezichthouden (zie bepaling 1.1 van de Governancecode Woningcorporaties).

TOEKOMSTAGENDA RVC EN INTERN TOEZICHT

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

TOETSINGSKADER STRATEGISCH BELEID CORPORATIE

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

REFLECTIE EN (ZELF)EVALUATIE RVC

Visitatie biedt bij uitstek gelegenheid voor reflectie. Dit geldt zowel bij de voorbereiding (positionering), gedurende de visitatie (het gesprek met de visitatiecommissie)

sie) en achteraf (bij de ontvangst van het rapport en het opstellen van de bestuurlijke reactie, bij het opstellen van een leer- en verbeterplan en in de dialoog met belanghebbenden). De visitatie en het gesprek met de visitatiecommissie levert bouwstenen op voor de (zelf)evaluatie van de RvC.

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING EN DIALOOG MET BELANGHEBBENDEN

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

“WNWF ziet de visitatie niet slechts als vierjaarlijkse verplichting, maar wilde dit moment ook graag gebruiken om een aantal punten te toetsen, namelijk: Wat vinden belanghebbenden van de koers van WNWF en wat geven zij WNWF mee voor de komende jaren? Wat zijn concrete leer- en verbeterpunten voor de organisatie, met specifieke aandacht voor de (maatschappelijk) rol, positie en ontwikkeling van de Raad van Commissarissen? Welke handvatten voor toekomstig beleid kunnen meegegeven worden aan de nieuwe bestuurder?”

Een maatschappelijk visitatie is een intensief traject. Als organisatie krijg je een spiegel voorgehouden, waarin veel herkenbare zaken te zien zijn, maar ook wel meer gevoelige onderwerpen worden aangesneden. We hebben dit traject vooral als boeiend en leerzaam ervaren.” (Uit: bestuurlijke reactie Wonen Noordwest Friesland op het visitatierapport)

2.3

DE COMMISSARIS IN HET VISITATIEPROCES

In het visitatieproces zijn verschillende taken en rollen weggelegd voor u als commissaris. Hieronder wordt het visitatieproces aan de hand van de elf stappen in het visitatieproces (zie paragraaf 1.2.2) uitgewerkt, met suggesties voor uw betrokkenheid.

VOORBEREIDING DOOR DE RVC (STAP 1)

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

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

OFFERTE EN SELECTIE VISITEREND BUREAU (STAP 2)

Het verdient aanbeveling om als RvC:

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

OPSTELLEN POSITION PAPIER (STAP 3)

Hier is geen actie van de RvC aan de orde.

UITVOERING VISITATIE (STAP 4)

De RvC kan hier betrokken zijn:

- Door erop toe te zien dat de corporatie adequaat wordt gepositioneerd in de position paper en dat de juiste belanghebbenden goed geïnformeerd worden betrokken in de visitatie.
- Door het gesprek met de visitatiecommissie aan te gaan over alle onderdelen van de visitatie. Het functioneren van het intern toezicht en de maatschappelijke oriëntatie van de RvC krijgt zeker aandacht.
- Door zich te houden op de opvolging van de aanbevelingen uit de visitatie en het gesprek met de stakeholders.

RAPPORTAGE (STAP 5)

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

TOETSING SVWN (STAP 6)

Hier is geen actie van de RvC aan de orde.

REACTIE CORPORATIE (STAP 7)

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

PUBLICATIE (STAP 8)

Hier is geen actie van de RvC aan de orde.

BESPREKING MET BELANGHEBBENDEN (STAP 9)

Deze stap biedt mogelijkheden tot grote betrokkenheid van de RvC.

- De RvC kan actief deelnemen aan het gesprek met belanghebbenden over de visitatie uitkomsten, de bestuurlijke reactie en de eigen maatschappelijke oriëntatie. Het is voor de RvC bij uitstek een gelegenheid om invulling te geven aan de eigen maatschappelijke verantwoording en legitimatie.

ONTWIKKELGESPREK (STAP 10)

- De RvC kan actief deelnemen aan het gesprek waarin wordt teruggekeken op de belangrijkste bevindingen en hoe de corporatie daar intern en extern op gehandeld heeft.

CONTINU VERBETEREN (STAP 11)

- De RvC kan afspraken maken met het bestuur over hoe de uitkomsten en de daaruit gedestilleerde verbeter- en/of aandachtspunten van de visitatie op te pakken. Zorg binnen de RvC voor momenten waarop de voortgang van verbeterpunten worden besproken.
- Bewaking van de opvolging van de verbeterpunten via de governanceagenda van de RvC. Rapporteer - bij voorbeeld in het jaarverslag - over de uitvoering van de vastgestelde verbeterpunten en het toezicht daarop.

“Zayaz heeft samen met collega-corporatie Tiwos en visitatiebureau Pentascope gebruikgemaakt van de experimenteeruimte die de SVWN (Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland) bood om deze visitatieronde (periode 2017-2021) op een andere manier in te richten. We kozen voor het visiteren van een netwerk en van onze rol daarin, omdat wij ervan overtuigd zijn dat veranderingen in doelgroep en complexiteit van de maatschappelijke opgave maken dat organisatieoverschrijdende oplossingen en maatwerk steeds meer en vaker nodig zijn de komende jaren. En ook dat onze instituties en zelf opgetuigde regels en systemen ons daarbij nog te vaak hinderen. In het netwerk Thuis in de Wijk, dat zich richt op inwoners met een psychische kwetsbaarheid voor wie de reguliere zorg geen passend antwoord heeft, doen we hiermee inmiddels al een aantal jaren ervaring op in een deel van de stad. Een goed moment dus om stil te staan. En vanuit het stilstaan weer vooruit te kijken. Samen leren op weg naar de volgende stap.” (Uit: bestuurlijke reactie ZAYAZ op het visitatierapport)

2.4**COMMISSARIS EN VISITATOR**

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

2.4.1 GOED VISITATORSCHAP

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

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

ACCREDITATIECRITERIA

Onafhankelijkheid en hoge kwaliteit, dat moet een bureau garanderen. SVWN heeft diverse criteria opgesteld waarmee het bureau dat aantoonst. Hieruit moet bijvoorbeeld blijken dat het bureau geen persoonlijke of zakelijke belangen heeft bij de uitkomst van een visitatie. Ook moet het bureau werken met ervaren en deskundige mensen, volgens solide processen. De leidraad voor de samenstelling van een onafhankelijke visitatiecommissie en alle geldende criteria zijn beschreven in het beoordelingskader accreditatie.

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

Meer informatie over accreditatie, zoals de leidraad voor de samenstelling van een onafhankelijke visitatiecommissie, en alle geldende criteria zijn beschreven in het [beoordelingskader accreditatie](#). De volledige procedure staat nauwkeurig beschreven in het [accreditatiereglement](#) en de [toelichting op het accreditatiereglement](#).

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

2.4.2 GOOD JUDGEMENT

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

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

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

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

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

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

3 VERANTWOORDING

De eerste druk van deze publicatie is geschreven door Paul Doevendans.

Aan de eerste druk van deze publicatie werkten mee:

- Ingrid van der Kraan, senior beleidsmedewerker VTW
- Mechteld van der Vleuten, bestuursadviseur en commissaris
- Hildegard Pelzer, voorzitter College van Deskundigen SVWN, tevens consultant en managing partner Governance Support
- commissarissen en visitatoren: Jan van Leeuwen, Christine Oude Veldhuis, Joos Jacobs, Hannah Bovenkerk, Kees Hobo, Gérard van Onna en Rob Out
- Lies de Klerk, aXis strategie beleid management (eindredactie)

TWEDE DRUK

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

In deze serie verschijnen ook:

- Handreiking huurders en visitatie
- Handreiking gemeente en visitatie

DERDE DRUK

In maart 2023 hebben Ingrid van der Kraan en Claudia Siewers deze publicatie van een update voorzien.