

Visitatie: extern toezicht op de maatschappelijke rol

De woningcorporatiesector kent een unieke vorm van extern toezicht. Naast het reguliere toezicht door de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningen (WSW) bestaat er een visitatiestelsel waarmee de corporaties verantwoording afleggen over hun maatschappelijke prestaties. Visitatie is een vorm van horizontale verantwoording, waarbij de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen een belangrijk onderwerp is.

Claudia Siewers beschrijft wat visitaties uniek maakt, wat de toegevoegde waarde hiervan voor de rvc is en welke inzichten dit geeft over het functioneren van de raad.



Claudia Siewers is directeur-bestuurder van Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland en promovenda aan de Open Universiteit.

In 1998 werden de eerste stappen genomen om een visitatiestelsel op te zetten waarin woningcorporaties verantwoording kunnen afleggen over hun maatschappelijke rendement. Leren, verantwoorden en inspireren staan centraal in het stelsel. Sinds 2015 zijn woningcorporaties wettelijk verplicht om verantwoording af te leggen over hun maatschappelijke prestaties. Om dit toezicht uit te voeren is de keuze gemaakt om gebruik te maken van het visitatiestelsel. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) is een onafhankelijke stichting en is door zowel de wetgever als de sector aangewezen om het toezicht op het visitatiestelsel uit te voeren.

Visitatie is een onderzoek in het kader van de kwaliteitsbewaking – vergelijkbaar met een audit – door een onafhankelijke visitatiecommissie. Alle woningcorporaties laten één keer per vier jaar een visitatie uitvoeren. Deze visitatiecommissie beoordeelt het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie aan de hand van documenten (bijvoorbeeld beleidsplannen en prestatieafspraken) en interviews (ook met belanghebbenden, zoals huurdersorganisaties en gemeenten). Naast het verplichte karakter blijft leren (*double loop* en *triple loop learning*) een belangrijk onderdeel van visitaties.

Methodiek

Sinds 1 januari 2019 vinden de visitatie plaats volgens versie 6.0 van de visitatiemethodiek¹. Deze versie biedt de visitatiecommissie de mogelijkheid om het maatschappelijk functioneren van de woningcorporatie te waarderen. De methodiek gaat daarbij uit van een minimaal vereist basisniveau – te waarderen met een 6.0

– en biedt de mogelijkheid om gemotiveerd pluspunten toe te kennen als de woningcorporatie dit minimale niveau overstijgt. Zorgpunten kunnen leiden tot een negatief oordeel. Inmiddels zijn er ruim 250 rapporten beschikbaar volgens methodiek 6.0. Met de uitkomsten van de visitatie kan een woningcorporatie de dialoog aangaan met haar stakeholders over hoe haar maatschappelijke rol wordt ingevuld. Dit gebeurt op:

- het niveau van het primaire proces (maatschappelijke prestaties);
- het niveau van het bestuur (de invloed op beleid); en
- de wisselwerking tussen beiden (prestaties gerelateerd aan vermogen, doet de woningcorporatie genoeg?).

Verder heeft de beoordeling van de maatschappelijke rol van de rvc een plek in het onderdeel externe governance.

Opvolging van de visitatie

Na het uitbrengen van het rapport gaat de woningcorporatie aan de slag met de aanbevelingen en het oordeel van de visitatiecommissie. De opvolging vindt plaats door de resultaten te bespreken met stakeholders, zoals de gemeenten en de huurdersorganisatie. Ook worden de resultaten en aanbevelingen besproken binnen verschillende organen van de woningcorporatie, zoals de rvc, binnen de auditafdeling of binnen de Ondernemingsraad. SVWN stuurt het rapport aan de gemeente(n) in het werkgebied van de woningcorporatie. Het visitatierapport is openbaar en wordt gepubliceerd door de woningcorporatie zelf en door SVWN. De Aw en het WSW maken gebruik van deze openbare informatie voor hun externe toezicht. Zo komt de informatie uit de afzonderlijke visitatierapporten beschikbaar bij de relevante interne en externe omgeving van de woningcorporatie.

De rvc in het lokale netwerk

In de methodiek worden verschillende aspecten van het maatschappelijk presteren beoordeeld. De woningcorpo-

'De visitatie geeft een rvc duidelijkheid of de woningcorporatie de juiste dingen doet en succes heeft als netwerkorganisatie'

raties hebben in toenemende mate te maken met complexe maatschappelijke vraagstukken. In mijn ogen zijn deze vraagstukken alleen in netwerken van publieke, maatschappelijke organisaties en – afhankelijk van het vraagstuk – private partijen op te lossen. De complexiteit vraagt woningcorporaties zich te ontwikkelen tot netwerkorganisaties. Dit vraagt ook wat van het functioneren van de rvc, zoals Rienk Goodijk in 2020 al aangaf in zijn artikel 'Strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht': 'De rol van de rvc dient zich door te ontwikkelen naar een strategisch-inhoudelijke rol'. De visitatiecommissie stimuleert die doorontwikkeling door het gesprek aan te gaan over de wijze waarop de rvc zijn maatschappelijke rol in het lokale netwerk zichtbaar maakt en toegankelijk invulling geeft. Als onderdeel van de methodiek gaat de visitatiecommissie ook na in hoeverre de rvc zich een adequaat beeld vormt van de lokale opgaven en wat de wensen en zorgen van de huidige en toekomstige belanghouders zijn. Verder geeft de visitatie voor een rvc duidelijkheid over de vraag of de woningcorporatie de juiste dingen doet en succes heeft als netwerkorganisatie.

Het visitatierapport

De visitaties geven woningcorporaties de mogelijkheid om zich continu te verbeteren. Enerzijds biedt de visitatiemethodiek elke afzonderlijke woningcorporatie de kans zichzelf verder te ontwikkelen (single loop learning), anderzijds geven de diverse rapporten de mogelijkheid om overzicht te creëren over de stand van zaken en de gehanteerde werkwijzen binnen de sector.

Door deze overzichten te publiceren worden woningcorporaties in staat gesteld te leren van de aanpak die elders wordt ingevoerd. Op die manier kan de sector als geheel profiteren van de verworven inzichten (double loop en triple loop learning).

Aan de hand van het referentieniveau voor het cijfer van een 6.0 en de mogelijkheid van pluspunten, beoordelen de visitatiecommissies de maatschappelijke oriëntaties van de rvc in het algemeen en de hun rol in het lokale netwerk in het bijzonder³. Zo kunnen pluspunten worden gegeven als bijvoorbeeld:

- de rvc zijn maatschappelijke rol centraal stelt – zowel in zijn eigen besluitvorming als in de verbinding met belanghouders van de woningcorporatie;
- er sprake is van een actieve houding; en
- er wordt meegedacht met de raad van bestuur of de bestuurder.

Daarnaast biedt het visitatierapport de rvc informatie voor hun interne toezicht op het functioneren van het bestuur of directie van de woningcorporatie.

Best practises

Richten we ons nu bijvoorbeeld op de pluspunten uit de onderzochte visitatierapporten, dan blijkt dat rvc's zich op verschillende wijzen maatschappelijk oriënteren. Ter inspiratie enkele quotes uit visitatierapporten⁴:

- De rvc en het bestuur hebben een gedeelde visie over het toezichts- en toetsingskader: *'De rvc stelt in zijn besluiten de maatschappelijke meerwaarde centraal. Dit komt duidelijk naar voren in de acht richtinggevende principes die rvc en bestuur hebben benoemd in de visie op besturen en toezichthouden. Daarin staat dat "de sturing is gericht op het creëren van maximaal maatschappelijk rendement" en dat "de opgave van de woningcorporatie in samenspraak met de omgeving wordt bepaald". Verder wordt benoemd dat de woningcorporatie onderdeel wil uitmaken van een netwerk waarbij samenwerking leidt tot hoger maatschappelijk rendement. De principes zijn duidelijk doorleefd.'* (Visitatie Volkshuisvesting Arnhem.)
- Een duidelijke visie op de rollen van de rvc: *'Ten eerste als bewaker van het DNA van de onderneming*

(verbinding tussen verleden, heden en toekomst). Ten tweede als spin in het web die de sleutelfiguren uit relevante netwerken ten behoeve van Ons Doel kan activeren. Deze twee rollen, die doorgaans niet expliciet benoemd worden door interne toezichthouders, geven extra inhoud aan de maatschappelijke oriëntatie van de rvc.’ (Visitatierapport Ons Doel.)

- Een rvc die zich bewust is van zijn werkgebied en zijn omgeving: ‘Er is een commissaris die regelmatig al fietsend het bezit in ogenschouw neemt.’ (Visitatie De Zes Kernen.)
- Met de samenstelling van een commissie voor de voorbereiding van de maatschappelijke prestaties van de woningcorporaties in de rvc: ‘Binnen de rvc is de commissie Mens en Maatschappij opgezet met als doel dicht bij de leefwereld van de doelgroep te blijven. De commissie wil een bijdragen leveren aan het beschouwen en beoordelen van de maatschappelijke prestaties die de woningcorporatie levert. Door het organiseren van themabijeenkomsten blijft de raad goed op de hoogte van wat er speelt in het werkveld van Volkshuisvesting.’ (Visitatie Volkshuisvesting Arnhem.)
- De organisatie wordt betrokken bij besluiten: ‘De raad laat betrokkenheid zien door met de inbreng van het managementteam en woonconsulenten beleid te vormen op bottom-up-wijze.’ (Visitatie IJsseldal Wonen.)
- Met verdiepingssessies verdiept de rvc zich in allerlei thema’s: ‘Vergaderingen van de rvc worden regelmatig op locatie gehouden waarbij in de agenda ruimte wordt gemaakt om zich samen met medewerkers en managers te verdiepen in de lokale/regionale opgaven en ontwikkelingen.’ (Visitatie De Alliantie.)
- Bij besluiten wordt de huurder in gedachten gehouden: ‘In de visie van de rvc is het verder belangrijk dat er zoveel mogelijk vanuit het perspectief van de huurder toezicht wordt gehouden. Hierbij moet de buitenwereld meer naar binnen worden genomen. Met name de opgaven in het sociaal domein worden steeds belangrijker en verdienen steeds meer aandacht.’ (Visitatie Wold en Waard.)
- Grenzen bewaken tussen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de gewenste maatschappelijke prestaties: ‘De raad van commissarissen toont alertheid met betrekking tot de balans tussen de maatschappelijke doelen en de randvoorwaarden van de

corporatie, waarbij de financiële mogelijkheden in relatie tot beschikbare grondposities een belangrijk kader vormen.’ (Visitatie Kennemer Wonen.)

Sterke meerwaarde

Goodijk geeft in zijn eerdergenoemde publicatie aan dat de rol van de rvc zich doorontwikkelt naar een strategisch partnerschap van de het bestuur⁵. Voor die doorontwikkeling kunnen rvc’s de bovenstaande analyse van pluspunten over maatschappelijke oriëntatie gebruiken. Bovendien geven de geschetste hoofdlijnen van het onderzoek richting aan hoe een rvc die doorontwikkeling kan oppakken. Met de visitaties wordt het leren in de corporatiewereld versneld, zowel op individueel als op sectorniveau. Zo biedt deze wijze van evalueren een sterke meerwaarde, juist doordat algemene ontwikkelingen binnen de sector meegenomen worden in het leereffect. Daarnaast spelen de problemen binnen de woningcorporatiesector ook bij andere sectoren. Waarschijnlijk kan elke rvc waarbij de organisatie de ambitie heeft om door te ontwikkelen tot een netwerkorganisatie, zich spiegelen aan deze inzichten. «

Noten

1. <https://visitaties.nl/methodiek>, laatst geraadpleegd op 3 april 2022.
2. R. Goodijk, ‘Strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht’, *Goed Bestuur & Toezicht*, 9/2020.
3. Het gemiddelde van de beoordeling van het onderdeel Maatschappelijke oriëntatie van de rvc in 2020 is met een 7,3 het hoogst beoordeelde kwaliteitsaspect van governance. Kijken we vervolgens naar de geografische spreiding van de rapporten/ woningcorporaties, dan zien we dat 86 procent van de rvc’s is beoordeeld met een 7 (ruim voldoende) of hoger, en 41 procent van de woningcorporaties met een 8 (goed) of hoger. Twee woningcorporaties zijn beoordeeld met een 9 (zeer goed).
4. De quotes zijn ter inspiratie. Wat voor de ene woningcorporatie fantastisch werkt, hoeft voor de andere woningcorporatie niet van toegevoegde waarde te zijn.
5. R. Goodijk, ‘Strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht’, *Goed Bestuur & Toezicht*, 9/2020.