

VISITATIESTELSEL

'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties'

Methodiek, proces en beoordelingskader, versie 3.0



Dit is een publicatie uit het SEV-programma:

**VERNIEUW(D) MAATSCHAPPELIJK
ONDERNEMERSCHAP**

Auteurs: Auditraad 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties'

Dit is een publicatie uit het SEV-programma: Vernieuw(d) Maatschappelijk Ondernemerschap

U kunt SEV-publicaties vinden op www.sev.nl, of bestellen bij:

SEV

Postbus 1878

3000 BW Rotterdam

telefoon 010 - 282 50 50

sev@sev.nl

De SEV ontwikkelt innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen. Wij zijn onafhankelijk, maar kunnen niet zonder initiatiefrijke netwerkpartners. Samen met hen beproeven we ideeën voor innovaties in de praktijk.

VOORWOORD

In de periode 2006 – 2007 is door de Auditraad een nieuw visitatiesysteem ontwikkeld waarmee de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties in beeld kunnen worden gebracht en beoordeeld. Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken, wat de corporatie heeft gepresteerd. De prestaties worden daarbij in beeld gebracht binnen verschillende perspectieven, zoals het perspectief van de opgaven in het werkgebied en het perspectief van de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarmee een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt verkregen in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders.

Met het visitatiesysteem moeten belanghebbenden in staat zijn zichzelf een gefundeerd oordeel te vormen over de corporatie en hen in staat stellen in dialoog te gaan met bestuur en interne toezichthouder over geleverde en nog te leveren prestaties. Corporaties kunnen met hun belanghouders in gesprek over het gevelde oordeel en over de toekomst. Verschillen tussen corporaties worden zichtbaar, zodat ze systematisch kunnen leren van elkaars fouten en successen. Dat verdiept het inzicht in de relatie tussen externe behoeften, eigen beleid, managementaanpak en bereikt effect, en stimuleert de drang tot zelfverbetering.

Wat de Auditraad betreft staat er nu een robuust model. Vanaf de eerste basisversie (de zogenaamde 1.0 versie) is namelijk doorontwikkeld op basis van circa 15 pilotvisitaties bij corporaties. Daarmee is een schat aan praktische ervaring ingebracht, die de nu voorliggende methodiek (de zogenaamde versie 3.0) toepasbaar en uitvoerbaar heeft gemaakt. We weten nu dat prestaties kwantitatief zijn te meten, dat een beoordeling in rapportcijfers kan en een bijbehorende 'talige' recensie niet mag ontbreken.

De Auditraad is daarmee klaar met haar werkzaamheden. Het is nu aan een onafhankelijke Stichting om het systeem te gaan beheren en uitvoeren. Tegelijkertijd vindt de Auditraad dat verdere verfijning in de praktische uitwerking op een paar punten nog nodig is. Dat betreft het Presteren naar Vermogen (PnV) en de Recensie. Wat betreft het PnV gaat het vooral om het eenduidig beschikbaar krijgen van de benodigde vermogensbestanddelen. Daar waar woningcorporaties in hun jaarverslagen verschillend om gaan met de presentatie van hun vermogen en met de waarderingsgrondslagen daarvan, zou een eenduidige externe bron erg helpen dit aspect adequaat en eenduidig voor corporaties te kunnen beoordelen. Wat betreft de Recensie geldt dat 'oefening kunst baart'. Dit type van oordelen is nieuw en de juiste stijl en toonzetting moet nog worden gevonden. Wat de Auditraad betreft hoeven beide punten de uitvoering van verdere visitaties echter niet in de weg te staan!

Waar het nu op aan komt, is dat in het eerste kwartaal van 2008 na afronding van de pilots, snel wordt doorgestart met de echte uitvoering ervan. Als het systeem eenmaal goed draait zullen er 100 tot 125 visitaties per jaar moeten plaatsvinden. Daarvoor is nodig dat een onafhankelijke stichting het systeem gaat beheren, het systeem levendig en up to date houdt en doorontwikkeld en er voor zorg draagt dat de visitatiecapaciteit voldoende is en de kwaliteit ervan goed.

Alleen dan zal het maatschappelijk draagvlak dat er nu is behouden blijven, en levert het waarlijk een structurele bijdrage aan de maatschappelijke verantwoording door woningcorporaties.

De Auditraad 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties'

Drs. S.P.M. de Waal – voorzitter

P.M. Koster RA

Prof. Dr. Ing. F. Mertens (betrokken tot 1 juli 2007)

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
1.1 Initiatie en ontwikkeling.....	7
1.2 Doel van maatschappelijke visitatie.....	7
1.3 Werkwijze	7
2. Procesbeschrijving visitatie woningcorporaties.....	9
3. Checklist basisinformatie corporatie	13
4. Het beoordelingskader voor visitatie van corporaties	15
4.1. Perspectieven voor de beoordeling	15
4.2. Opbouw beoordelingskader.....	16
4.3 Het beoordelingskader nader ingevuld.....	17
5. Eindopbrengst van de visitatie.....	33
5.1 Rapportage-format	33
5.2 Presentatieonderdelen uitgewerkt	34
5.3 De recensie	38
Colofon	43

1. INLEIDING

1.1 Initiatie en ontwikkeling

Medio 2005 heeft Het WoonNetwerk de opbouw van een nieuw visitatiestelsel geïnitieerd. In het kader van een zogenaamd 'offensief maatschappelijk ondernemerschap' is behoefte ontstaan aan onafhankelijke, externe en gezaghebbende audits. De inzet hierbij is dat de maatschappij zich – op die onderdelen die zij relevant vindt – een oordeel moet kunnen vormen over de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Het WoonNetwerk heeft de SEV gevraagd een nieuw visitatiestelsel te ontwikkelen met een nieuwe positionering en inhoud. De SEV heeft vervolgens een Auditraad ingesteld. B&A Groep uit Den Haag fungeerde als secretaris van de Auditraad en penvoerder van deze methodiek.

In de initiatiefase is een eerste versie ontwikkeld van de methodiek: de versie 1.0. Deze methodiek is getest en doorontwikkeld in 15 pilotvisitaties bij corporaties. Vijf bureaus hebben deze pilotvisitaties uitgevoerd: Ecorys, Pentascope, PWC, Raeflex en Deloitte. Ieder van de visitatierapporten is door de Auditraad beoordeeld. Via de tussenversies 2.0 (april 2007) en 2.5 (oktober 2007), heeft de doorontwikkeling plaatsgevonden naar de voorliggende versie 3.0.

1.2 Doel van maatschappelijke visitatie

De Auditraad heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties omschreven als:

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

De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie.

1.3 Werkwijze

De Auditraad heeft tegelijkertijd met de ontwikkeling van de methodiek ook een advies opgesteld met uitgangspunten en opties bij het beheer van het visitatiestelsel. Dit advies¹ is in december 2007 uitgebracht. Op 10 januari 2008 heeft de Ledenraad van Aedes, mede gebruik makend van dit advies, besloten een

¹ Advies van de Auditraad 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties' aan de landelijke stakeholders, getiteld 'Uitgangspunten en opties bij het beheer van het visitatiestelsel Maatschappelijke visitatie woningcorporaties', december 2007

onafhankelijke Stichting te laten oprichten die het stelsel gaat beheren, alsmede gaat zorg dragen voor de accreditatie van visiterende bureaus en de kwaliteitsbewaking van uitgevoerde visitaties.

Procedure

De Auditraad vindt zelf de volgende procedureafspraken van belang om goede sturing te kunnen geven aan het proces van visitatie:

- De corporatie meldt zich voor visitatie aan bij de Visitatiestichting² c.q. de secretaris ervan.
- De corporatie doet een offertetraject met één of meerdere van de vijf geselecteerde bureaus.
- De corporatie meldt aan de Visitatiestichting met welk bureau ze in zee gaat.
- De visitatie vindt vervolgens plaats.
- De visitatierapporten worden in hun eindconcept voorgelegd aan de Visitatiestichting, die ze beoordeeld op kwaliteit en transparantie van het oordeel en de wijze waarop de methodiek is gevolgd.
- Vervolgens vindt openbaarmaking plaats.
- De Visitatiestichting registreert de goedgekeurde visitaties.

Uitvoering

Er is een eenduidig regime nodig in de uitvoering van de visitaties. De Auditraad stelt het volgende voor:

Qua methodiek

- Er wordt gewerkt met het beoordelingskader, methodiek en rapportagewijze volgens versie 3.0.
- Er wordt gewerkt met een vooraf aangeleverde gestructureerde informatielijst en er wordt gebruik gemaakt van de gegevens van het CFV en anderen.
- Het format voor de prestatietabellen, de beoordelingstabellen, de totaal scorekaart, de spinnenwebben en de recensie wordt eenduidig gehanteerd (zie hoofdstuk 5).

Qua accreditatiecriteria

- Er is een verklaring van onafhankelijkheid van de bureaus.
- Samenstelling en disciplines van de visitatiecommissie vindt plaats volgens de voorgestelde accreditatiecriteria.
- Procedure openbaarmaking en goedkeuring door de Visitatiestichting wordt gevolgd.

Qua doorontwikkeling

- Bereidheid voor co-productie doorontwikkeling naar volgende versies van doorontwikkeling in de zin van kennis delen en evalueren, met name met de Visitatiestichting.

² Hiermee wordt bedoeld de onafhankelijke stichting die wordt opgericht en die het maatschappelijke visitatiestelsel gaat beheren en uitvoeren; voor het gemak wordt deze in dit document de Visitatiestichting genoemd.

2. PROCESBESCHRIJVING VISITATIE WONINGCORPORATIES

Het proces van visitatie bestaat uit zes stappen. Hieronder zijn de stappen uitgewerkt.

1. Voorfase Informatieverstrekking door Visitatiestichting

- De Visitatiestichting zorgt voor een heldere brochure over de doelstelling, de inhoud en de gang van zaken rond de visitatie. Hierin wordt tevens duidelijk wat van de woningcorporatie wordt vereist om de visitatie succesvol te kunnen doorlopen (zoals intakegesprek, beschikbaarheid van documenten, gesprekken met stakeholders).
- De brochure is tevens digitaal beschikbaar.

2. Aanmelding voor visitatie

- In gezamenlijke verantwoordelijkheid meldt de Raad van Bestuur (RvB) en Raad van Commissarissen (RvC) (verder te noemen RvB / RvC) de corporatie voor visitatie aan bij de Visitatiestichting.
- Bij de aanmelding geeft de RvB / RvC een voorkeur aan voor het tijdstip van visitatie.
- De Visitatiestichting kan (bepaalde groepen) woningcorporaties stimuleren zich bij voorrang te melden vanuit plannings- en capaciteitsoverwegingen.
- Stakeholders kunnen onder voorwaarden woningcorporaties voordragen voor visitatie.

3. Offerte en startafspraken visitatie

- De RvB / RvC kiest een visiterend bureau uit de lijst die door de Visitatiestichting is opgesteld voor de uitvoering van de visitatie en vraagt offerte aan.
- Het visiterende bureau voert een intakegesprek, en stelt een definitieve offerte op voor het uitvoeren van de visitatie. Deze offerte is in lijn met het door de Visitatiestichting opgestelde protocol voor de accreditatie van visiterende bureaus. In de offerte staat tenminste beschreven: de samenstelling van de visitatiecommissie, de werkwijze, de planning en de kosten.
- Als de RvB/RvC akkoord gaat 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.

4. Uitvoering visitatieproces

- Het visiterend bureau stuurt een overzicht van te leveren data en schriftelijk materiaal aan de corporatie. Hieronder vallen onder meer jaarverslagen en werkplannen uit de onderzochte periode (t/m 4 jaar terug), prestatieafspraken met gemeente(n), afspraken met andere (semi-)publieke en maatschappelijke organisaties, regionale en/of lokale woningmarktmonitors, verrichte evaluaties, en klanttevredenheidsonderzoeken.
- Uitgangspunten bij de informatielevering zijn:
 - geen onnodige beheerslast;
 - aansluiten bij kwaliteitssysteem;
 - aansluiten bij reeds beschikbare (onafhankelijke) onderzoeken;
 - aansluiten bij gevalideerde gegevens van toezichthouders (waaronder CFV).

- Het visiterend bureaus stelt een visitatiecommissie samen.
- De visitatiecommissie voert een startgesprek met de corporatie.
- De visitatiecommissie voert een documentenanalyse uit, waarbij minimaal de data en het materiaal uit het toegestuurde overzicht (zie hoofdstuk 3) worden bestudeerd.
- Indien de corporatie er niet in slaagt de voor een visitatie benodigde informatie op te leveren (zie hoofdstuk 3), dan kan de visitatiecommissie afzien van visitatie. De commissie informeert de Visitatiestichting die contact opneemt met de corporatie over nadere inpassing van de visitatie.
- De visitatiecommissie voert gesprekken met de corporatie.
- De corporatie geeft een suggestie wat betreft de stakeholders die de visitatiecommissie kan benaderen. Deze suggestie bevat minimaal de groepen stakeholders zoals genoemd in de Aedes 'Governance code woningcorporaties'. De keuze welke stakeholders worden geraadpleegd, ook aansluitend op de door de corporatie gesuggereerde stakeholders, is afhankelijk van de werkzaamheden van de corporatie en uiteindelijk aan de visitatiecommissie.
- De visitatiecommissie raadpleegt de stakeholders.
- De visitatiecommissie analyseert en ordent prestaties, overig schriftelijk materiaal en gespreksresultaten.
- De visitatiecommissie formuleert haar oordeel.
- De visitatiecommissie stelt het rapport en de recensie c.q. samenvattend en samenhangend eindoordeel op.
- Het concepteindrapport wordt voorgelegd aan de woningcorporatie en besproken met de RvB en de RvC.
- De woningcorporatie is in de gelegenheid feitelijke onjuistheden of omissies aan te geven. De visitatiecommissie verwerkt verbeteringen in het definitieve rapport.
- Er wordt (bij de Visitatiestichting) een klachten- en geschillenregeling ontwikkeld. Bij formele/wettelijke verankering van het stelsel bestaat ook de mogelijkheid geschillen aan de rechter voor te leggen.

5. Rapportage

- Het visitatierapport bevat een samenhangend en samenvattend eindoordeel van de visitatiecommissie (recensie), een schematische weergave van het maatschappelijk presteren met behulp van spinnenwebben, en een integrale beoordelingstabel waarin de scores van de corporaties overzichtelijk zijn weergegeven.
- In de rapportage wordt het maatschappelijk presteren inzichtelijk gemaakt aan de hand van de ratio's Presteren naar Opgaven (PnO), Presteren naar Ambitie / Doelen (PnA/D), Presteren volgens Stakeholders (PvS), Presteren naar Vermogen en Governance.
- Het visitatierapport bevat een korte, recensieachtige tekst waarin de afzonderlijk oordelen zijn verknoopt tot een samenvattend en samenhangend eindoordeel. Verder bevat het rapport een cijfermatige beoordeling, en een weergave van de oordelen in een overzichtstabel en in de vorm van zogenaamde 'spinnenwebben'. Het rapport is bondig en circa 50 pagina's. Een meer precieze uitwerking hiervan is gegeven in hoofdstuk 5.

6. Oplevering

- Het visitatierapport wordt aan de Visitatiestichting toegestuurd.
- Het visitatierapport wordt openbaar. Tegelijkertijd met de openbaarmaking wordt de reactie van de corporatie openbaar gemaakt.
- De uitkomsten van de visitatie bepalen de frequentie en intensiteit van de volgende visitatie.

3. CHECKLIST BASISINFORMATIE CORPORATIE

Voordat de visitatie van start kan gaan, dient de corporatie de voor de visitatie benodigde informatie te verzamelen en aan de visitatiecommissie te overhandigen. Zonder voldoende basisinformatie kan de visitatie niet van start gaan. Het gaat hierbij om de in onderstaande tabel opgenomen informatie.

Perspectief / ratio	Documenten
Presteren naar Opgave (PnO, landelijk, regionaal en lokaal)	Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied Prestatieafspraken met stakeholders Relevante convenanten, contracten Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) Documenten over na te streven maatschappelijk rendement of dividend Eigen woningmarktgegevens Eigen wijkvisies Strategisch voorraadbeleid Verkoopbeleid bezit
Presteren naar Ambitie / Doelen (PnA/D)	Documenten over monitoring van prestaties Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen Relevante correspondentie met minister VROM/WWI (betreffende prestaties) Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan Jaarverslagen Volkshuisvestingsverslagen Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera)
Presteren volgens Stakeholders (PvS)	Stakeholdersregister Documenten met opvattingen van stakeholders (huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, et cetera) Verslagen van overleg met stakeholders Onderzoeken tevredenheid Prestatieafspraken, convenanten, contracten met stakeholders
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief Jaarrekeningen Meerjarenbegroting en financiële meerjarenraming Verslagen en brieven van de accountant Managementletters Brieven CFV Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency
Governance	Documenten over toezicht incl. relevante notulen vergaderingen RvC

4. HET BEOORDELINGSKADER VOOR VISITATIE VAN CORPORATIES

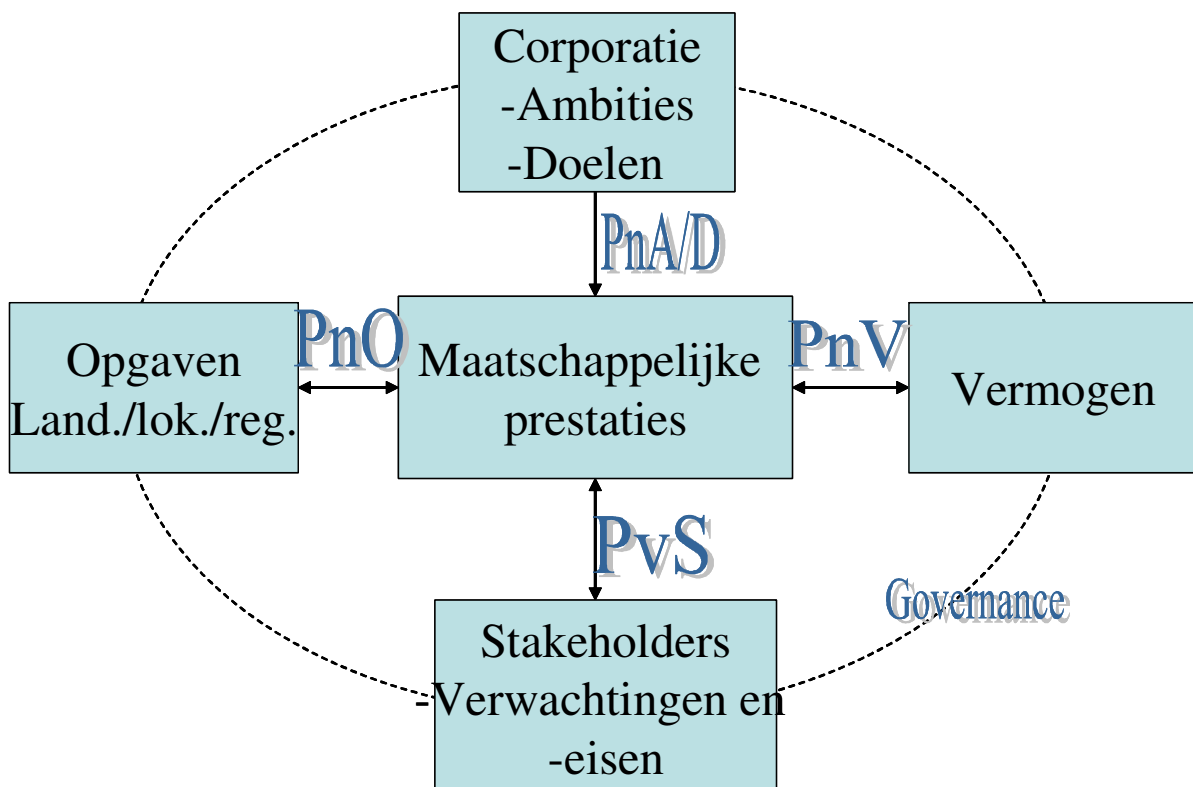
4.1. Perspectieven voor de beoordeling

In de visitatiemethodiek staan de maatschappelijke prestaties van de corporatie centraal en worden de prestaties van de corporatie binnen verschillende perspectieven in beeld gebracht. Hierdoor ontstaan vier ratio's.

Perspectieven	Ratio's
Opgaven (lokaal, regionaal, landelijk)	Presteren naar Opgaven (PnO)
Stakeholders (verwachtingen/eisen)	Presteren volgens Stakeholders (PvS)
Corporatie (ambities/doelen)	Presteren naar Ambitie / Doelen (PnA/D)
Vermogen (inclusief efficiency)	Presteren naar Vermogen (PnV)

Bovendien wordt het maatschappelijk presteren in het perspectief geplaatst van het veld 'Governance'. Dit geldt als een bijzonder veld, omdat het alle overige velden met elkaar verbindt.

Figuur 4.1: Maatschappelijk presteren in perspectief



4.2. Opbouw beoordelingskader

Het beoordelingskader is opgebouwd langs de volgende systematiek. Per ratio zijn er vier standaarden geformuleerd waarop wordt getoetst. Daarbij is aangesloten bij de cyclus van kwaliteitsborging.

De eerste standaard betreft steeds de 'harde' gemeten prestatie van de corporatie.

De standaarden twee tot en met vier hebben betrekking op de wijze waarop de corporatie de totstandkoming van de 'harde' prestaties borgt met:

- kennis en inzicht;
- planning;
- monitoring.

Bovenstaande indeling is gebaseerd op de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) en op het borgen van duurzaamheid. Deze standaarden worden in een operationele omschrijving toegelicht op de wijze waarop de meting plaatsvindt. Per standaard is er een minimale norm voor een voldoende en een bijbehorende wegingsfactor. Deze laatste bepaald hoe zwaar het oordeel meeweegt in de totaalbeoordeling.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:

Standaard <i>Per ratio</i>	Operationele omschrijving	Norm – mogelijke bronnen (minimale norm voor voldoende)	Wegingsfactor
Standaard I (de 'harde' prestatie)	Omschrijving I	Norm I	70% ('harde' prestatie)
Standaard II (kennis en inzicht)	Omschrijving II	Norm II	10%
Standaard III (planning)	Omschrijving III	Norm III	10%
Standaard IV (monitoring)	Omschrijving IV	Norm IV	10%

Op deze wijze wordt geborgd dat het visitatieproces transparant is, alsmede dat oordelen over individuele corporaties langs dezelfde weg tot stand komen.

4.3 Het beoordelingskader nader ingevuld

STANDAARD	OPERATIONELE OMSCHRIJVING	NORM – MOGELIJKE BRONNEN (minimale norm voor voldoende)	Wegingsfactor
Presteren naar opgaven			
I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties. De periode van meten omvat 4 jaar terug. Verder worden de plannen voor de komende 4 jaar beschouwd.	Norm: De feitelijke prestaties van de afgelopen vier jaar komen overeen met de gestelde externe opgaven. Voorbeeld: een corporatie wordt geconfronteerd met de opgave om binnen vijf jaar 50 woonzorgeenheden te realiseren. De corporatie voldoet aan de norm als zij binnen de gestelde vijf jaar 50 of meer eenheden heeft opgeleverd. Mogelijke bronnen: jaarverslagen.	70%
II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal, voordoen.	De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.	Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht. De corporatie beschikt over periodiek opgestelde documenten waarin de overzichten van de relevante en/of beïnvloedbare variabelen zijn samengebracht. Mogelijke bronnen: woningmarktanalyses, leefbaarheidmonitors, veiligheidsmonitors.	10%

<p>III. De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.</p> <p>De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.</p>	<p>De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden), beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.</p>	<p>Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.</p> <p>De corporatie beschikt over een managementdocument waarin de opgaven zijn beschreven en deze zijn vertaald in eigen doelen.</p> <p>Mogelijke bronnen: een intern uitgevoerde analyse van de opgaven met een bijgevoegde managementnotitie waarin de opgaven zijn vertaald in meetbare doelen. Het beschrijven van de doelen en die in verband brengen met de opgaven is niet voldoende. Het gaat erom dat de integrale opgaven worden vertaald en zichtbaar wordt indien bepaalde opgaven niet worden vertaald.</p>	<p>10%</p>
<p>IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.</p>	<p>De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.</p>	<p>Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.</p> <p>De corporatie presenteert het presteren jaarlijks in een openbare publicatie. Bij onvoldoende presteren stelt de corporatie een verbeterprogramma op en maakt dit openbaar.</p> <p>Mogelijke bronnen: Jaarverslag en een managementdocument met een verbeterprogramma.</p>	<p>10%</p>

STANDAARD	OPERATIONELE OMSCHRIJVING	NORM – MOGELIJKE BRONNEN (minimale norm voor voldoende)	Wegingsfactor
Presteren volgens stakeholders			
<p>Ia. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.</p>	<p>Norm: Tevredenheid van stakeholders.</p> <p>De visitatiecommissie raadpleegt de stakeholders.</p> <p>De corporatie toetst de mate van tevredenheid, bij voorkeur door middel van rapportcijfers, bij de relevante stakeholders of het beleid en de prestaties van de corporatie tegemoet is gekomen aan de verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p> <p>Mogelijke bronnen: een rapport van een klanttevredenheidsonderzoek, waarin de belangrijkste stakeholders op de prestatievelden zijn betrokken, en een beschrijving hoe hiermee wordt omgegaan.</p>	70%
<p>II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.</p>	<p>Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.</p> <p>De corporatie houdt een lijst bij van de relevante stakeholders en communiceert het register met de stakeholders. Op de lijst staan minimaal (vgl. de genoemde stakeholders in de 'Governance code woningcorporaties' van Aedes):</p> <ul style="list-style-type: none"> • bewoners (huidige en toekomstige klanten en andere burgers) en hun vertegenwoordigers; • de gemeente en relevante overheden op lokaal en regionaal niveau; • de maatschappelijke organisaties op het terrein van zorg, welzijn, onderwijs en veiligheid; 	10%

		<ul style="list-style-type: none"> collega-corporaties werkzaam in hetzelfde gebied. <p>De corporatie voert periodiek (tenminste eenmaal per jaar) overleg met de stakeholders. De corporatie heeft een schriftelijk verslag op hoofdlijnen van het overleg met de stakeholders en plaatst dit binnen drie maanden op de website (vgl. 'Governance code woningcorporaties' van Aedes).</p>	
III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht. De corporatie legt ieder jaar in een managementdocument een relatie tussen de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en de geplande prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen gemotiveerd toe.	10%
IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht. In een managementdocument geeft de corporatie aan hoe stakeholders het beleid – de geplande en gerealiseerde prestaties – van de corporatie hebben gewaardeerd en geeft de corporatie aan hoe deze oordelen zijn meegenomen bij de vaststelling van het beleid voor het komende jaar. Mogelijke bronnen: een Jaarplan waarin bovenstaande elementen zichtbaar zijn terug te vinden.	10%

STANDAARD	OPERATIONELE OMSCHRIJVING	NORM – MOGELIJKE BRONNEN (minimale norm voor voldoende)	Wegingsfactor
Presteren naar eigen doelen en ambitie			
I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van eigen ambities en doelen.	De corporatie legt voor het gehele werktein van de corporatie een logische relatie tussen de feitelijke en geplande prestaties enerzijds en de realisatie van eigen ambities en doelen anderzijds. De periode van meten omvat 4 jaar terug. Verder worden de plannen voor de komende 4 jaar beschouwd.	Norm: De feitelijke prestaties van de afgelopen vier jaar komen overeen met de gestelde ambities en doelen. De corporatie heeft een actueel managementdocument waarin de feitelijke en geplande prestaties enerzijds en de realisatie van eigen ambities en doelen anderzijds zijn beschreven. Mogelijke bronnen: een (bijlage van een) Jaarplan waarin de hierboven aangegeven relaties zijn beschreven.	70%
II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen.	Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht. De corporatie beschikt over een actueel managementdocument waarin de eigen missie is beschreven en is gekoppeld aan doelen. De corporatie communiceert dit document intern. Mogelijke bronnen: de corporatie heeft een missiedocument opgesteld waarin wordt aangegeven wat voor corporatie men wil zijn, deze missie is vertaald in concrete eigen doelen. Het document is voor de medewerkers op intranet te vinden.	10%

<p>III. De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.</p>	<p>De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.</p>	<p>Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht. De corporatie heeft een actueel managementdocument waarin de geplande doelen op de prestatievelden in meetbare eenheden zijn beschreven, en heeft hierbij een kostenoverzicht en bijbehorende dekking opgenomen. Mogelijke bronnen: een (bijlage van een) Jaarplan waarin de hierboven aangegeven uitwerking is beschreven.</p>	<p>10%</p>
<p>IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.</p>	<p>De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.</p>	<p>Norm: De corporatie geeft in voldoende mate inzicht. De corporatie beschikt over een evaluatie van het afgelopen jaar over het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden en, bij onderpresteren over verbeterplannen.</p>	<p>10%</p>

Toelichting Presteren naar vermogen (PnV):

Uitgangspunt voor het presteren naar vermogen is het vermogen op basis van bedrijfswaarde³. Deze is gebaseerd op het contant maken van toekomstige kasstromen. Dit vermogensbegrip wordt gehanteerd om inzicht te krijgen of de corporatie presteert naar vermogen.

De Auditraad is van mening dat naast het vermogen volgens de grondslag van de bedrijfswaarde, er in potentie meer mogelijkheden zijn om vermogen beschikbaar te krijgen voor aanwending. Dat 'meer' heeft te maken met het extra vrijmaken van vermogen dat in het vastgoed zit. Door dat 'meer' op verstandige wijze vrij te maken, dus op kasbasis beschikbaar te krijgen, komt er in potentie meer vermogen beschikbaar voor aanwending ten behoeve van de opgaven. Belangrijke elementen in deze zijn de (extra) verkoop van woningen en het aantrekken van (extra) externe financieringsmiddelen (vreemd vermogen) op basis van de waardestijging van het vastgoed. In beide gevallen betreft het elementen die het begrip marktwaarde⁴ raken.

Juist omdat in de sector er geen 'communis opinio' bestaat over dit vermogensbegrip, kiest de Auditraad niet sec voor deze marktwaardebenadering. Tegelijkertijd vindt de Auditraad het belangrijk om in het oordeel van presteren naar vermogen, gevoel te krijgen voor de extra mogelijkheden. Dit is vooral van belang in het geval dat er grote lokale en/of regionale opgaven liggen die om oplossingen vragen door de corporatie maar waar extra inzet van vermogen voor nodig is dan louter op basis van de bedrijfswaarde is berekend. De Auditraad kiest er daarom voor indicaties te verkrijgen van deze extra inzet, rekening houdend met reële risicocomponenten. Daarbij pleit de Auditraad geenszins voor dwingende of ongebreidelde verkoop of het aangaan van maximaal vreemd vermogen. Verder realiseert de Auditraad zich dat de gepresenteerde vermogensonderdelen bij veel corporaties nog niet zomaar direct voorhanden zijn. De Auditraad hecht er aan op te merken dat voorkomen moet worden dat er minutieus rekenwerk door de visitatiecommissies wordt uitgevoerd, om de berekening tot op de laatste euro exact te weten te komen. Dat streeft het doel van de visitatie voorbij. Het gaat bij presteren naar vermogen om inzicht, niet om toezicht of goedkeuring van jaarstukken.

Samenvattend: Het uitgangspunt voor het presteren naar vermogen is voor de Auditraad het vermogen op basis van bedrijfswaarde. Door investeringsvoornemens tegen het vermogen op basis van bedrijfswaarde af te zetten, kan een oordeel worden gevormd of de corporatie genoeg doet of wellicht meer zou kunnen doen. Tegelijkertijd wil de Auditraad dat de visitatiecommissie verder kijkt dan de bedrijfswaarde. Het gaat dan om de potentiële mogelijkheden extra vermogen vrij te maken, rekening houdend met bedrijfsrisico's en zonder dat de bestuurlijke continuïteit van de taakstelling in gevaar wordt gebracht. Op deze wijze wordt transparant of er extra mogelijkheden zijn en welke omvang daarvan reëel is.

³ Bedrijfswaarde: contante waarde toekomstige inkomsten minus contante waarde toekomstige uitgaven van de portefeuille

⁴ Marktwaarde: marktpotentie van de portefeuille

Deze wijze van benaderen vergt in de komende tijd een zekere periode om verder uit te werken en vervolgens door te voeren in jaarstukken. Voor de korte termijn is daarom een verstandige wijze van handelen nodig. Daarbij kan worden aangesloten op hetgeen het CFV aan berekeningen beschikbaar stelt in haar Corporatie in Perspectief (welke met ingang van 2008 wordt uitgebreid) en op het binnen Aedes ontwikkelde Rekenmodel Investeringsruimte (product van de Stuurgroep Investeringsruimte).

Schematisch uitgewerkt

Vermogensberekening	Indicaties van extra potenties van het vermogen, rekening houdend met risico's
<p>- Vermogen op basis van definitie bedrijfswaarde (toekomstige kasstromen), <i>afgezet tegen:</i> - het investeringsprogramma voor de komende 20 jaar⁵, <i>geeft basis voor oordeel <u>Presteren naar Vermogen</u></i></p>	<p><i>Verkoop:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenties opbrengsten uit (extra) verkoop woningen <p><i>Financieringsruimte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenties (extra) vreemd vermogen <p><i>Risico-beoordeling:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buffer marktrisico's, ten aanzien van exploitatie bestaand bezit, ontwikkeling nieuwe projecten en verkoop • Buffer macro-economische risico's, ten aanzien van renterisico, inflatierisico en onderhoud- en bouwkostenrisico • Buffer operationeel risico, zoals deelnemingen, treasury en aangegane verplichtingen

⁵ Dit sluit mede aan op de aanbevelingen van de "Stuurgroep Investeringsruimte" binnen Aedes.

STANDAARD	OPERATIONELE OMSCHRIJVING	NORM – MOGELIJKE BRONNEN (minimale norm voor voldoende)	Wegingsfactor
<p>Vermogensprestatie</p> <p>I. Bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van <i>bedrijfswaarde</i></p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het <i>bestemd eigen vermogen</i> vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de marktseis (bijv. onrendabele toppen) komen ten laste van het <i>bestemd eigen vermogen</i>.</p> <p>-----</p> <p>II. Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de <i>verkooppotenties</i> in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar <i>risicobuffers</i> berekend</p> <p>-----</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde (contante waarde toekomstige inkomsten minus contante waarde toekomstige uitgaven van de portefeuille).</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen (bv. kortingen bij verkoop, korting huurprijzen, e.d.), die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p> <p>-----</p> <p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop</p> <p>d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardestijging in het vastgoed c.q. WOZ-waarde van het vastgoed</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's macro-economische risico's en operationele risico's.</p> <p>-----</p>	<p>Norm: Het <i>beschikbare eigen vermogen</i> (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaarde-termen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en de Raad van Commissarissen ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p> <p><i>Mogelijke bron:</i> Jaarverslag, notulen van Raad van Bestuur en/of Raad van Commissarissen, Corporatie in perspectief (CFV).</p>	<p>70%</p>

<p>III. Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het <i>beschikbare eigen vermogen</i> maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen.</p> <p>g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel.</p>		
<p>Visie</p> <p>II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen en de besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van maatschappelijke opgaven in het werkgebied.</p>	<p>II. In relevante beleidsdocumenten zoals bijvoorbeeld het meerjarenbeleidsplan en investeringsprogramma is een onderbouwing en toelichting opgenomen. Daarin wordt ook ingegaan op de beoogde maatschappelijke opgaven.</p>	<p><i>Norm:</i> In openbare publicaties beschikbaar. <i>Bron:</i> Jaarrekening, visiedocumenten, jaarverslag, woningmarktonderzoek, leefbaarheidsmonitor, Corporatie in perspectief (CFV)</p>	<p>10%</p>
<p>Risicoprofiel</p> <p>III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.</p>	<p>III. In relevante documenten zoals bijvoorbeeld het meerjarenbeleidsplan en investeringsprogramma is een toelichting opgenomen.</p>	<p><i>Norm:</i> De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep. <i>Bron:</i> Jaarrekening, Corporatie in perspectief CFV</p>	<p>10%</p>

<p>Bedrijfsvoering</p> <p>IV. De corporatie presteert efficiënt.</p>	<p>IV. In relevante documenten zoals bijvoorbeeld het jaarplan of bedrijfsvoeringplan is een toelichting opgenomen</p>	<p><i>Norm:</i> De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten per VHE komen overeen met die van de referentiegroep. <i>Bron:</i> Corporatie in perspectief CFV</p>	<p>10%</p>
---	--	---	------------

Toelichting onderdeel governance

In de Aedes Governance Code woningcorporaties wordt gesteld dat de visitatie in ieder geval betreft:

- De maatschappelijke prestaties van de corporatie, inclusief de totstandkoming en naleving van prestatieafspraken.
- De wijze waarop belanghebbenden worden betrokken en het effect daarvan op de beleidskeuzes.
- De wijze waarop het intern toezicht zorg draagt voor de borging van de eigen kwaliteit.

Hierop aansluitend, is gekozen voor twee onderdelen die worden getoetst in de visitatie:

- I. *Goed bestuur (i.c. RvC) in relatie tot het maatschappelijk functioneren en presteren en gericht op continuïteit*
- II. *Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden*

Deel I is vooral ingevuld met relevante elementen uit de Aedes code, hoofdstuk V (maatschappelijke verantwoording) en IV (financiële verslaglegging).

Deel II is vooral ingevuld met relevante elementen uit hoofdstuk III.3.

Voorlopig zijn de vijf onderdelen in gelijke mate gewaardeerd in de weging.

N.B.: Dit onderdeel van de visitatie is niet bedoeld om de naleving van de Aedes Governance Code Woningcorporaties te toetsen, maar kijkt alleen naar hetgeen de RvC doet om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen en de prestaties daarop te toetsen.

STANDAARD	OPERATIONELE OMSCHRIJVING	NORM plus MOGELIJKE BRONNEN (minimale norm voor voldoende)	Wegingsfactor
I. Goed bestuur			
<p>De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)</p>	<p>De RvC heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een eigen visie op de wijze van haar toezicht houden en deze is getoetst aan de Aedes Governance code woningcorporaties - heeft vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten; - heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders. 	<p><i>Norm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De aanwezige deskundigheid in de RvC is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC. - De samenstelling van de RvC vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbenden van de corporatie. - Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen. <p><i>Bronnen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Een beschrijving personalia RvC en hun achtergronden en deskundigheden. - Een vermelding van onafhankelijkheid van de RvC. - Een overzicht van zittingstermijnen commissarissen (formeel en feitelijk). - Een profielschets RvC en wijze van werving en selectie van nieuwe commissarissen. - Een verslag werkzaamheden RvC in jaarstukken, met name ten aanzien van de toetsing van de geleverde werkzaamheden en prestaties. 	

		- Agenda's en verslagen van de vergadering van de RvC, waaruit blijkt welke maatschappelijke vraagstukken op de agenda hebben gestaan en welke keuzes daarin zijn gemaakt.	
II. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			
<p><i>Ten aanzien van eigen ambities en doelen:</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd.</p> <p>Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.</p>	<p><i>Norm:</i></p> <p>De corporatie beschikt over een strategie-document, goedgekeurd door de RvC, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd.</p> <p>De corporatie beschikt over document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk.</p> <p><i>Bron:</i></p> <p>Strategiedocument en Monitordocument doelrealisatie</p>	20%
<p><i>Ten aanzien van opgaven in het werkgebied:</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.</p>	<p><i>Norm:</i></p> <p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via haar website.</p> <p><i>Bron:</i></p> <p>Website, openbare publicaties</p>	20%

<p><i>Ten aanzien van de betrokkenheid van belanghebbenden:</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft, onder goedkeuring door de RvC, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemt bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie. Dit zijn ondermeer: bewoners en klanten, relevante overheden en in hun instellingen op gemeentelijk en/of regionaal niveau, maatschappelijke organisaties op het terrein van o.a. zorg, welzijn, onderwijs en veiligheid, collega-corporaties.</p> <p>De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten. Het bestuur roept de vergadering bijeen en bepaalt de agenda van de vergadering, na goedkeuring door de RvC. In ieder geval worden belanghebbenden uitgenodigd, zoals hiervoor benoemd.</p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover bijvoorbeeld in de vergadering met relevante belanghebbenden. Belanghebbenden worden in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over jaarverslag, jaarrekening en over de strategie en beleid in het licht van de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen van de woningcorporatie.</p>	<p><i>Norm:</i></p> <p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website.</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast in een reglement of procesbeschrijving, goedgekeurd door de RvC.</p> <p>Het bestuur en de RvC zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden.</p> <p>Er is een schriftelijk verslag beschikbaar van de vergadering waarin opmerkingen, suggesties en adviezen van de belanghebbenden zijn beschreven ten aanzien van jaarverslag, jaarrekening, strategie en beleidsvoornemens. Deze wordt binnen minimaal 3 maanden gepubliceerd op de website.</p> <p>Het bestuur en de RvC bespreekt het visitatierapport met de belanghebbenden. Een verslag hiervan is beschikbaar, minimaal via de website.</p> <p><i>Bronnen:</i></p> <p>Verslagen van overleg en bijeenkomsten met belanghebbenden, beschikbaar op de website.</p>	<p>20%</p>
--	--	---	------------

<p><i>Ten aanzien van het vermogen:</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.</p>	<p>In het verslag van de externe accountant komt ten minste aan de orde: - Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie</p>	<p><i>Norm:</i> Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen. <i>Bronnen:</i> Verslag externe accountant Verslagen van de vergadering van de Raad van Commissarissen.</p>	<p>20%</p>
--	---	---	------------

5. EINDOPBRENGST VAN DE VISITATIE

De eindopbrengst van de maatschappelijke visitatie is een bondig visitatierapport met een samenhangend en samenvattend oordeel. Een eventueel uitgebreider cijfermatig onderzoeksrapport kan als bijlage worden bijgevoegd.

5.1 Rapportage-format

Op basis van de pilot visitatierapporten, is een rapportopbouw gegenereerd die de meest gestructureerde weergave geeft van wat de visitatie heeft opgeleverd. De hoofdstukindeling hiervan ziet er als volgt uit, uitgaande van een omvang van circa 50 pagina's.

Vooraf: Totaalbeoordeling en recensie

- a. De afzonderlijke prestaties in beeld d.m.v. de totaal scorekaart en spinnenwebben: PnO, PnA/D, PnV, PnS en Governance
- b. Totaaloordeel visitatiecommissie d.m.v. recensie

Hoofdstuk 1: Korte omschrijving van de corporatie en haar werkgebied

Omschrijving corporatie

Korte typering werkgebied

Bestuur en RvT

Hoofdstuk 2: Presteren naar eigen ambities/doelen

- 2.1 Missie en ambities
- 2.2 Beschrijving doelstellingen (bronnen: ondernemingsplan, strategienota, e.d.)
- 2.3 De prestaties gemeten (kwantitatieve meting)
- 2.4 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities en doelen

Hoofdstuk 3: Presteren naar opgaven

- 3.1 Omschrijving werkgebied
- 3.2 Beschrijving opgaven (bronnen: prestatieafspraken, woningmarktonderzoeken, e.d.)
- 3.3 De prestaties gemeten (kwantitatieve meting)
- 3.4 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven

Hoofdstuk 4: Presteren naar vermogen

- 4.1 Enkele kerngegevens
- 4.2 Beschrijving vermogen(sontwikkeling) naar bedrijfswaarde
- 4.3 Beschrijving vermogen(sontwikkeling) naar marktwaarde
- 4.4 Efficiëntie

4.5 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen

Hoofdstuk 5: Presteren volgens stakeholders

5.1 De belangrijkste stakeholders

5.2 Wensen en verwachtingen

5.3 Beoordeling van het presteren door de stakeholders

5.4 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens stakeholders

Hoofdstuk 6: Governance

Beoordeling visitatiecommissie: governance

5.2 Presentatieonderdelen uitgewerkt

In het visitatierapport zijn een aantal vaste onderdelen cruciaal voor de rapportage van het oordeel. Deze moeten zijn opgenomen in het visitatierapport. Dit betreft:

- De tabellen met de kwantitatieve prestaties en rapportcijfers voor Presteren naar opgaven Presteren naar (eigen) doelen en ambities.
- De integrale scorekaart.
- De prestatie-spinnenwebben.

5.2.1 Product 1: kwantitatieve prestatie- en beoordelingstabellen

Een belangrijke doelstelling van de maatschappelijke visitatie is het kwantitatief maken van de prestaties, het afzetten van deze prestaties tegen de doelen en het op basis daarvan geven van rapportcijfers. Daarvoor is de volgende voorbeeldtabel van toepassing (hier uitgewerkt voor het presteren naar opgaven).

Tabel 5.1: Voorbeeldtabel Presteren naar opgaven

Presteren naar opgaven	Kwantificering doelen en prestaties		Beoordeling
	<i>Omschrijving doelen</i>	<i>feitelijke geleverde prestaties</i>	Oordeel in rapportcijfers
Beschikbaarheid			
Betaalbaarheid			
Bijzondere doelgroepen			
Leefbaarheid			
Bouwproductie			
Stedelijke vernieuwing			
Energie en duurzaamheid			
Overige opgaven			

Vervolgens is per aspect een totaaloordeel benodigd, die is opgebouwd volgens het format van het beoordelingskader en standaarden van het beoordelingskader (zie hoofdstuk 4). Daarvoor is de volgende voorbeeldtabel van toepassing (hier uitgewerkt voor het presteren naar opgaven).

Tabel 5.2: Voorbeeld beoordelingstabel Presteren naar opgaven

Presteren naar opgaven				
<i>Standaarden</i>	<i>Toelichting oordeel</i>	<i>Oordeel in Rapportcijfer</i>	<i>Weging</i>	<i>Gewogen oordeel</i>
I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.			70%	
II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal, voordoen.			10%	
III. De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.			10%	
IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.			10%	
Totaaloordeel			100%	

5.2.2 Product 2: Integrale scorekaart

Bij de waardering van het maatschappelijk presteren van een corporatie dient een integrale scorekaart te worden ingevuld. Per ratio – PnO, PvS, PnA/D, PnV, PnE, Gov – wordt op iedere rij een score gegeven op de schaal van 1 t/m 10.

In de tweede kolom worden de kwantitatieve resultaten van de corporatie opgenomen. De daarop volgende kolommen verwijzen naar de prestaties op standaarden I tot en met IV van het beoordelingskader (zie hoofdstuk 4.2 voor de toelichting en 4.3 voor de uitwerking).

In de meest rechtse kolom (eindoordeel) wordt de gewogen score van I t/m IV op de rij weergegeven. De kolommen hebben een verschillende wegingsfactor: kolom I (waarin de kwantitatieve en ‘harde’ prestaties van de corporatie het meest direct tot uiting komen) weegt mee voor 70%, de overige drie kolommen voor ieder 10%.

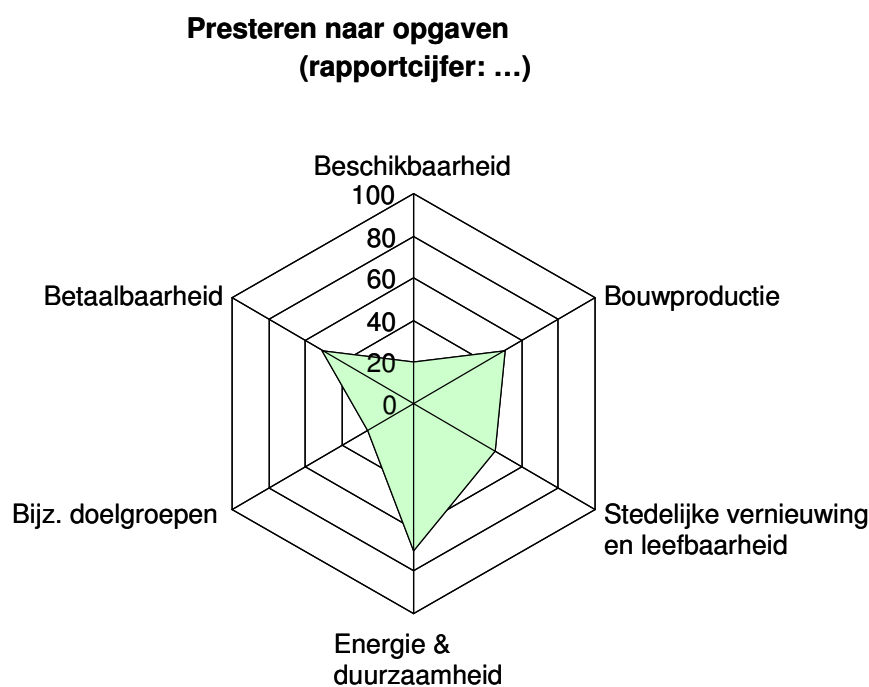
Tabel 5.3: Integrale scorekaart

	Kwantitatieve prestaties	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaaloordeel
<i>Presteren naar opgaven</i>						
Beschikbaarheid						
Betaalbaarheid						
Bijzondere doelgroepen						
Leefbaarheid						
Bouwproductie						
Stedelijke vernieuwing						
Energie en duurzaamheid						
Overige opgaven						
<i>Presteren volgens stakeholders</i>						
Ambities en doelen corporatie						
Prestaties op relevante prestatievelden						
Eigen wensen en eisen						
...						
<i>Presteren naar eigen ambitie en doelen</i>						
Prestaties op relevante prestatievelden						
...						
<i>Presteren naar vermogen</i>						
Beschikbare investeringscapaciteit						
Investeringsprogramma						
Investeren op niveau / vermogensovermaat						
Financiële duurzaamheid						
<i>Governance</i>						
<i>Geïntegreerd eindoordeel</i>						

5.2.3 Product 3 : Prestatiespinnenwebben

Doel is om een krachtige presentatiewijze te kiezen. Daarbij wordt gekozen voor het beeld. De ratio's kunnen op een beeldende manier worden gepresenteerd, door de elementen die worden gemeten af te zetten in een 'prestatiespinnenweb'. Een voorbeeld voor het presteren naar opgaven zou er zo uit kunnen zien.

Figuur 2. 'Spinnenweb' uitwerking score Presteren naar Opgaven



Op deze wijze wordt in één oogopslag zichtbaar of de corporatie goed of matig presteert. Dergelijke spinnenwebben kunnen ook worden gemaakt voor de andere ratio's. Per ratio kan er een totaalcijfer worden gegeven dat in een overkoepelend spinnenweb wordt weergegeven.

5.3 De recensie

Rapportcijfers geven een duidelijk en direct beeld van het presteren. De scorekaart is bedoeld om in één oogopslag dat beeld te geven. Cijfers alleen zijn echter niet voldoende. Er zit altijd een verhaal bij en achter de cijfers. Daarvoor is de recensie bedoeld. Daarmee kan een 'talig' oordeel worden gegeven, als aanvulling op de rapportcijfers.

Centraal in de recensie staat, net als in de maatschappelijke visitatie als geheel, het oordeel over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dat betekent dat het primair gaat om een rake typering over dat maatschappelijk presteren, niet over de corporatie zelf of over de condities om te presteren. Die onderliggende typering zijn in hun begrijpende en duidende werking wel bruikbaar, maar secundair.

In de recensie komen daarmee de volgende elementen aan de orde:

- a. Om tot een 'wijs en communiceerbaar oordeel' over het presteren te komen, dat herkenbaar herleidbaar is tot de rapportcijfers, spinnenwebben en scorekaart, wordt het maatschappelijk presteren op alle beschouwde visitatievelden in samenhang bekeken en verwoord. Uitgewerkt in:
 - Maatschappelijk presteren (absoluut en relatief/in perspectief van de velden ten opzichte van elkaar);

- b. Voorts wordt dit aldus beschreven maatschappelijk presteren gerelateerd aan de identiteit van de betreffende corporatie, de missie en de ambities. En wordt de context van de corporatie bekeken in haar implicaties voor het maatschappelijk presteren. Uitgewerkt in:
 - Maatschappelijk presteren en maatschappelijk functioneren (houding, verbinding met samenleving, beleidsvoering en organisatie) ten behoeve van verklaring van maatschappelijk presteren en ten behoeve van toekomstperspectief op duurzaam maatschappelijk presteren.
 - Maatschappelijk presteren en de identiteit van de corporatie, tevens als verklaring van het maatschappelijk presteren en ten behoeve van het toekomstperspectief.
 - Maatschappelijk presteren in context van lokale omgeving (partijen, vraagstukken), tijd (ontwikkeling) en sector/bedrijfstak.

- c. Tenslotte wordt in een eindoordeel over het maatschappelijk presteren van de corporatie een oordeel gegeven over het overall maatschappelijk presteren van de corporatie en of de corporatie daarmee de juiste en goede dingen goed doet en hoe het dus staat met haar effectiviteit, legitimiteit en efficiency als ware en goede maatschappelijke onderneming. Uitgewerkt in:
 - Overall oordeel/typering van het maatschappelijk presteren (Maatschappelijk Onderneming, legitimiteit/effectiviteit, juiste/goede dingen).

De recensie is 'talig'. Het gebruik van een eenduidig lexicon helpt om verschillende visitatierapporten met elkaar te kunnen vergelijken en te kunnen begrijpen. Het is immers goed om te weten wat bepaalde kwalificaties betekenen. Vergelijk het met de politieke kwalificatie 'onaanvaardbaar'. Bewindspersonen weten dan waar ze aan toe zijn!

De Auditraad heeft, in samenspraak met de in de pilot betrokken visiterende bureaus, gekozen voor een eerste opzet van een dergelijk lexicon, dat kan worden gehanteerd om de verschillende aspecten van het presteren te duiden. Deze aanzet kan verder worden ontwikkeld vanuit de praktijk van het visiteren en ziet er als volgt uit.

Perspectief/Ratio	Taal (opbouwend versus kritisch)
<i>Presteren naar eigen ambities/doelen</i>	Rolbewust vs. onbewust Transparant vs. gesloten Weloverwogen vs. impulsief Ambitieuus vs. behoudend
<i>Presteren naar opgaven</i>	Maatschappelijk gelegitimeerd vs organisatie gelegitimeerd Sensitief/responsief vs. reactief Breed georiënteerd vs. aspect georiënteerd Doordacht vs. impulsief Breed vs. smal blikveld
<i>Presteren naar vermogen/efficiency</i>	Ondernemend vs. conservatief Investeringsbereid vs. behoudend Initiatiefrijk/pro-actief vs. reactief Scherp aan de wind opereren vs. 'lui' opereren Optimaal vs. niet efficiënt Doelmatig en kostenbewust vs. verspillend In control vs. niet in control
<i>Presteren naar stakeholders</i>	Responsief vs. reactief Luisterend vs. eigenwijs/doof Open vs. gesloten Communicatief vs. afstandelijk Interactief vs. autonoom
<i>Governance</i>	Transparant vs. mistig Maatschappelijk gericht vs. organisatiegericht Leeft code na vs. leeft code niet na Professioneel toezicht vs. onvolwassen

Deze 'taal'suggesties kunnen goed worden gehanteerd in de recensie om de prestaties nader te duiden. Door als basis deze termen te hanteren (er mag natuurlijk meer worden gezegd om de prestaties te duiden in de specifieke context van de corporatie), ontstaat er een mogelijkheid tot vergelijken.

Het is goed met een voorbeeld te duiden hoe de recensie er dan uit zou kunnen zien. Een ideaaltypische goed presterende corporatie en slecht presterende corporatie, zouden als volgt kunnen worden beschreven in de recensie, waarbij de omschrijvingen de norm aangeven.

De ideaaltypische goed presterende corporatie	De ideaaltypische slecht presterende corporatie
<p><i>Resultaatgericht</i> De corporatie is resultaatgericht. Ze doet wat ze beloofd. De corporatie stuurt op de toegevoegde maatschappelijke waarde van de verrichte inspanningen.</p> <p><i>Maatschappelijk gedreven</i> De corporatie anticipeert en handelt pro-actief en daadkrachtig naar de landelijke, regionale en (deel)gemeentelijke opgaven. De corporatie heeft een breed netwerk en analyseert structureel in hoeverre zij toegevoegde waarde kan leveren. Zij weet wat de stakeholders willen en verwachten. De corporatie heeft een uitdagende, ondernemende en verbindende koers bepaald en deze op een eigen wijze vertaald naar missie, visie en strategie.</p> <p><i>Ondernemend en efficiënt</i> De corporatie werkt ondernemend maar ook doelmatig en efficiënt. De bedrijfsvoering is in control. Het vermogen wordt duurzaam aangewend passend bij de opgaven. Investerings zijn logisch en gebaseerd op consistent beleid. Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de van de visie afgeleide doelstellingen. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen.</p> <p><i>Responsief en gelegitimeerd</i> De corporatie werkt op een professionele wijze samen met haar interne en externe belanghebbenden. Partners in netwerken en in de maatschappelijke keten zijn betrokken bij totstandkoming, uitvoering en evaluatie van beleid.</p>	<p><i>Planningsgericht</i> De corporatie is meer gericht op plannen maken dan prestaties realiseren; de gedreven realisatiekracht ontbreekt en presteren gebeurt onbewust. De corporatie stuurt niet op de toegevoegde maatschappelijke waarde van de verrichte inspanningen.</p> <p><i>Organisatiegericht</i> De corporatie is gericht op de eigen organisatiedoelen en anticipeert langzaam op de landelijke, regionale en (deel)gemeentelijke opgaven. De corporatie heeft een beperkt netwerk en analyseert niet structureel in hoeverre zij toegevoegde waarde kan leveren. Bijeenkomsten met de stakeholders worden wel gehouden, maar verwachtingen en wensen worden beperkt vertaald naar de missie, visie en strategie. De corporatie reageert reactief op aanhoudende signalen uit de omgeving.</p> <p><i>Behoudend en niet kosten bewust</i> De corporatie is behoudend in het laten werken van haar vermogen. Er wordt gewerkt met voorzichtige marges, die optimaal presteren in de weg staan. Het vermogen is 'lui'. De bedrijfsvoering is niet in control: efficiëntie staat niet op de voorgrond. Men weet niet goed waar de grote kostenposten zitten. Voortgang in prestaties worden niet gemeten en prestaties worden achteraf vastgesteld.</p> <p><i>Reactief en afstandelijk</i> De corporatie is reactief naar haar omgeving. Samenwerking staat niet voorop en de corporatie wordt als eigenwijs ervaren door de omgeving. Partners in netwerken en in de maatschappelijke keten zijn moeizaam betrokken bij totstandkoming, uitvoering en evaluatie van beleid.</p>

<p>De organisatie staat ten dienste van een groter geheel en niet op zichzelf. De samenwerkingsrelaties zijn professioneel vormgegeven; waar mogelijk zijn prestatieovereenkomsten afgesloten.</p> <p><i>Transparant</i></p> <p>De corporatie is transparant naar haar omgeving en heeft haar governance goed geregeld. De corporatie is open en communicatief over haar opgaven, afspraken en resultaten. Het toezicht is professioneel en voldoet aan de wettelijke kaders en branchecodes.</p>	<p>De organisatie is vooral autonoom in haar handelen. De samenwerkingsrelaties worden als inbreuk op haar zelfstandigheid gezien. Liever doet men het zelf.</p> <p><i>Gesloten</i></p> <p>De corporatie is gesloten naar haar omgeving en heeft haar governance niet goed op orde. De corporatie is mistig over haar opgaven, afspraken en resultaten. Het interne toezicht is onvolwassen en de governance voldoet niet op alle punten aan de wettelijke kaders en branchecodes.</p>
---	--

Natuurlijk zijn dit beschrijvingen van de ideaaltypische goed en slecht presterende corporaties. Die bestaan echter niet in één en dezelfde vorm. De werkelijke recensies zullen er dan ook anders uitzien!

COLOFON

Uitgave	SEV
Auteur	Auditraad 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties'
Vormgeving omslag	Ontwerpwerk, Den Haag
Druk omslag	Drukkerij Goos, Ouderkerk aan den IJssel
Opmaak	Freya Zwartewaalsloot, Vlaardingen

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden SEV en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens.

Rotterdam, september 2008