

## Maatschappelijke visitatie in karakteristiek en toepassing

Onderstaand wordt aan de hand van visitatie-criteria zoals opgesteld door Aedes (cie. Sas/ledenraad) getoetst hoe het nieuwe stelsel (methodiek) van maatschappelijke visitatie zoals ontwikkeld door SEV/Auditraad zich daartoe verhoudt. Voorts worden, in het tweede deel van deze notitie, aandachtspunten voor beheer en toepassing genoemd op basis van een resultaten-en risicoanalyse van Auditraad en landelijke belanghouders, gedaan bij oplevering van de methodiek 3.0 (februari 2008).

### Karakteristiek Maatschappelijke Visitatie

1. Visitatie is een horizontaal verantwoordingsinstrument. Visitatie is als zodanig geen instrument van of voor de externe toezichthouder. Het gaat om leren en communiceren en niet van buitenaf controleren
  - klopt een op een met zowel het advies van de Auditraad mbt het stelsel/de inrichting (waarin een onafhankelijke inbedding centraal staat) als met de methode, waar maatschappelijke prestaties centraal staan en een onafhankelijke visitatiecommissie, als vertegenwoordiger van 'de samenleving' tot een geobjectiveerd en objectiveerbaar oordeel komt, met als sleutelwoorden "extern, onafhankelijk en gezaghebbend".
  - het beoogde visitatiestelsel neemt overigens niet alleen afstand van extern toezicht maar ook van al te vrijblijvende zelfregulering: visitatie is niet van de overheid, maar ook niet van de bedrijfstak. De essentie is dat corporaties zich transparant naar de samenleving verantwoorden over hun maatschappelijke prestaties, op de onderdelen die de samenleving relevant vindt. In de wijze waarop dat plaatsvindt zijn begrippen als "verplichte of afgedwongen zelfregulering" en (wellicht ook) 'gefaciliteerde maatschappelijke oordeelsvorming' (zowel overheid als branche stellen de samenleving in staat een oordeel uit te spreken) van toepassing. Overigens hebben 'alle partijen' toegang tot de informatie uit de visitatie gezien het openbare karakter.
  - specifiek aandachtspunt is de wijze waarop deze verplichting ook buiten de kring van Aedes gestalte moet krijgen. Het is de Auditraad gebleken dat het maatschappelijk niet acceptabel is dat niet-Aedesleden "de dans ontspringen", voorkomen moet ook worden dat een perverse prikkel ontstaat dat het opzeggen van het Aedes-lidmaatschap corporaties vrijwaart van de verplichte visitatie.
  - 'van buitenaf controleren' is inderdaad niet de bedoeling maar louter 'leren en communiceren' ademt daarentegen te zeer vrijblijvendheid uit. Wel degelijk wordt immers van buitenaf getoetst of de corporatie goed maatschappelijk presteert en in het verlengde daarvan goed maatschappelijk functioneert. Leren richt zich in de nu ontwikkelde methodiek vooral op beter maatschappelijk presteren, in het verlengde

daarvan op beter maatschappelijk functioneren. Een betere interne bedrijfsvoering is niet de primaire doelstelling van de ontwikkelde maatschappelijke visitatie, maar wordt er natuurlijk indirect wel mee bevorderd, vanuit het oogpunt van duurzaam maatschappelijk presteren. Communiceren op zich is evenmin een doel van visitatie; wel vormt de visitatie en het openbare visitatierapport een (transparant) middel voor communicatie met belanghouders (verantwoording) op weg naar 'verdiend vertrouwen';

2. een visitatiestelsel geeft kaders waarbinnen de kwaliteit en onafhankelijkheid van de te verrichten visitaties wordt geborgd. Binnen deze kaders is ruimte voor het aanbrengen van eigen accenten in termen van onder meer werkwijze en methodiek
  - het beoogde visitatiestelsel geeft inderdaad kaders voor kwaliteit en onafhankelijkheid aan, zowel t.a.v. methodiek (referentiekader en proces) als ten aanzien van bureau, visitatiecommissie (en leden). Daartoe worden voorstellen gedaan voor een accreditatiestelsel
  - bijzonder aandachtspunt is de gewenste onafhankelijkheid van visiterende instellingen en commissies, gelet op de commerciële relatie van bureaus bij de bedrijfstak. Deze behoeft nadere aanscherping in de accreditatie-eisen jegens visiterende instellingen en hun werkwijze en methodiek
  - bijzonder aandachtspunt is verder de noodzakelijke eenheid in verscheidenheid. Aan te brengen 'eigen accenten' mogen in geen geval de kern van maatschappelijke visitatie vertroebelen en een eenduidige objectiveerbare en navolgbare oordeelsvorming in de weg staan. Een zekere vergelijkbaarheid is immers van belang voor zowel de branche, het publiek als de stakeholders. Het visitatiekader moet deze eenheid in verscheidenheid borgen;
  
3. een visitatiestelsel biedt voldoende ruimte voor ondernemen. Dat wil zeggen dat visitaties binnen een dergelijk stelsel zijn gericht op het verantwoorden van gemaakte keuzes en de consequenties hiervan in termen van outcome. Visitaties vormen geen rapportage van de mate waarin normen, waaronder wet- en regelgeving, worden nageleefd
  - in de ontwikkelde methode voor maatschappelijke visitatie gaat het meer om de (verantwoording over) geleverde prestaties dan om de verantwoording van gemaakte keuzes, waarbij overigens de keuzes die de corporatie maakt wel degelijk worden getoetst aan de verwachtingen van stakeholders
  - Het uitgangspunt om zoveel mogelijk op outcome-niveau te toetsen wordt gedeeld, maar krijgt in de visitatie een andere uitwerking. De prestaties worden namelijk voornamelijk op outputniveau in beeld gebracht en vervolgens getoetst aan de uit de opgaven en verwachtingen van



stakeholders afgeleide gewenste output. M.a.w., outcome wordt zo vertaald naar output (beoogd en gerealiseerd) en op dat niveau vindt de feitelijke toetsing plaats. Het is dus strikt genomen een prestatie (=output)-toets, geen maatschappelijke opbrengst/effect (=outcome)-toets. In de verdere ontwikkeling van het visitatiestelsel op langere termijn kan en moet worden bekeken hoe outcome een grotere rol kan spelen

- normen, wet- en regelgeving vormen inderdaad niet het onderwerp van visitatie; wel zijn landelijk te stellen (prestatie)eisen aan corporaties, als referentie vertaald naar de lokale en regionale context, geborgd in de visitatie;
4. een voorgesteld stelsel biedt, door middel van accreditatie, voldoende garanties dat visitatie in ieder geval betrekking heeft op het maatschappelijk presteren van corporaties, op de wijze waarop corporaties belanghouders bij beleidsvorming betrekken en zich verantwoorden over de gemaakte keuzes en over de wijze waarop het intern toezicht de eigen kwaliteit borgt
- niet zozeer door accreditatie als wel door het referentiekader van het beoogde visitatiestelsel wordt geborgd dat visitaties gaan over volgens “de maatschappij” relevante onderwerpen. Daarbij staan in het beoogde stelsel en methodiek:
    - de maatschappelijke prestaties centraal, en
    - wordt het betrekken van belanghouders bij beleidsvorming en het functioneren van het intern toezicht nadrukkelijk als voorwaardelijk voor duurzaam maatschappelijk presteren in de visitatie betrokken, onder de noemer ‘governance en duurzaam maatschappelijk presteren’ bij alle genoemde prestatiereferenties (ingebed in PDCA-format)
  - naast genoemde onderwerpen doet het ontwikkelde visitatiestelsel ook uitspraken over de vermogenspositie (bandbreedte-benadering) in relatie tot gewenste en geleverde prestaties;
5. bij het ontwikkelen en beheren van een accreditatiestelsel worden landelijke belanghouders van de branche nadrukkelijk betrokken
- is expliciet en consequent gebeurd. Sterker nog, de ontwikkeling van het beoogde visitatiestelsel is bij deze landelijke belanghouders begonnen en regelmatig getoetst. Het is nu aan VROM en Aedes om de verdere inrichting van stelsel ter hand te nemen en daar landelijke belanghouders bij te betrekken, de Auditraad heeft daarover een advies uitgebracht.
6. er kunnen op korte termijn meerdere geaccrediteerde visiterende instellingen zijn. Dit om de benodigde capaciteit te krijgen en om corporaties keuzevrijheid te bieden

- dit uitgangspunt is gerealiseerd: in de pilotfase zijn meerdere (voorlopig) geaccrediteerde visiterende instellingen beschikbaar gekomen, te weten Raeflex, PwC, Ecorys, Deloitte, Pentascope en KWH. Andere bureaus hebben hun belangstelling uitgesproken voor een mogelijk toekomstige accreditatie.

Begin 2008 heeft de Auditraad/SEV het advies over de bestuurlijke inbedding van het stelsel van maatschappelijke visitatie alsmede een actuele methodiek (versie 3.0) opgeleverd en toegelicht aan landelijke belanghouders en aan Aedes en het ministerie van VROM/WWI. Daarin staan de (voorgestelde) kenmerken van de bestuurlijke inbedding van het stelsel en de methodiek 3.0 uitvoerig beschreven.

Het is aan Aedes en het ministerie van VROM/WWI en Aedes om – conform advies – het stelsel in te richten. Het is vervolgens aan de op te richten onafhankelijke ‘stichting Beheer Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties’ om stelsel en methodiek te beheren.

Tot deze datum (in elk geval tot 1 april 2008) neemt de SEV het zaakwaarnemerschap op zich en toetst de Auditraad de rapporten die voortkomen uit binnen de pilot opgestarte visitaties.

### **Resultaten en risico's (in toepassing) bij oplevering**

Bij de oplevering van advies en methodiek van maatschappelijke visitatie stelden Auditraad en (aanwezige) landelijke stakeholders de volgende resultaten en (te managen) risico's vast.

#### Resultaten: wat is bereikt?

- een mooie standaard van visiteren neergezet, met een robuust model
- meetbaarheid en oordeel, in cijfers en verhaal kan!
- keuzevrijheid voor corporaties door meerdere bureaus en aanpakken (werkwijzen)...al is de keuze nog (te) beperkt (zie verder)
- Aedes/sector ‘geholpen’ met zelf opgelegde verplichting tot visiteren (overigens: voor die zelfdisciplineren, ook al in het verleden getoond, mag de sector meer erkenning krijgen)
- een coalitie van landelijke belanghouders die dit steunen
- een stelsel (advies) en methodiek die in hoge mate conform uitgangspunten WoonNetwerk en Aedes (Sas) is.

#### Risico's: wat is nog kwetsbaar, wat/hoe te managen?

- extern probleemeigenaarschap is kwetsbaar: wie vraagt hier nou eigenlijk van buitenaf om? Het mag niet alleen 'hang yourself' door de goedwillende corporatie worden...daarom, lokale samenleving empoweren al dan niet in combinatie van schaduw van de hiërarchie (concreet: minder toezicht van rijk voor de goedwillende en -presterende - triple-A- corporaties)



- onafhankelijke, gezaghebbende uitvoering: bureaus en (leden van) commissies zijn niet vanzelf en a priori kritisch extern, onafhankelijk en gezaghebbend genoeg...kritisch vermogen wordt belemmerd door een te sterke verbondenheid met de sector (met heeft nogal gauw begrip) en vanwege commerciële belangen....dit vraagt om voldoende gezag in samenstelling van de commissie en een meer externe inbreng in de commissies en om een sterke handhaving/toetsing
- capaciteit van de markt: er is ook in kwantitatief opzicht nog te weinig te kiezen...zes bureaus is niet veel en niet genoeg
- verkeerde uitvoering kan de kracht van een goede methodiek onderuit halen: rapporten worden te dik, te administratief, te cijfermatig (data) e.d. In de toepassing van de methodiek moet enerzijds scherpte worden bewaard (oordeel over maatschappelijk presteren) en creativiteit worden ingebracht om geen accountantsrapporten (afvinken) te krijgen.....het gaat om verantwoording aan de samenleving en om (daardoor) leren van de corporatie
- verkeerde uitvoering kan ook zitten in 'terugvallen in een procesbenadering', waarbij de voorwaarden (functioneren) in plaats van de resultaten (presteren) centraal komen te staan. Het is primair een verantwoordingsinstrument naar de samenleving en – juist daardoor – een krachtig leerinstrument
- inhoudelijk, principieel: willen we het 'oordeel' handhaven (strategie van transparantie en verantwoording tegenover die van mist).

#### Uitdagingen: wat moet er nog gebeuren?

- in elk geval nu niet stilvallen...het moet nu echt gaan gebeuren!
- actief beheer van het maatschappelijk draagvlak: enerzijds beroep doen op interne drive, maar ook extern blijven afdwingen....maar door wie? Rijk (kan/zal, maar past niet echt in zuiver MO-model), samenleving (zou moeten, maar die is niet geëmancipeerd/empowered)...is verantwoordelijkheid van 'de gezamenlijkheid' (dus met risico 'van niemand' te zijn
- methodiek doorontwikkelen: meer naar outcome, scherper op 'presteren naar vermogen'
- kritische rapporten: er moet ook eens gebeuren dat corporaties een onvoldoende krijgen...het is nu allemaal nog te goed geweest
- regelmatig: toets aan het allereerste 'A-4tje' met uitgangspunten van het stelsel
- institutionaliseren en tegelijk vitaal houden met experimenten en vernieuwing: denkbare experimenten, als voorbeeld: 'vier lokale circustenten met lokale debatten en vervolgens een landelijke/Ahoy'; 'corporaties in één gemeente die zich gelijktijdig laten visiteren';
- belangrijk is ook 'lokaliseren': het lokale debat houdt/maakt de zaak levendig. Deze lokale openbare zittingen (met pers erbij en in 'circustenten') kunnen worden ingezet in de totstandkoming van rapporten en als dialoog na en over de bevindingen in het visitatierapport; meer aandacht voor het publiek maken van de rapporten
- naast het lokale debat moet er ook iets op landelijk niveau gebeuren, aan de landelijke tafel....juist daar is het vertrouwen in het presteren van corporaties gering en daar is a.h.w. dit systeem afgedwongen en daar gebeuren 'rare' dingen (zie VPB)...kortom, ook daar moet maatschappelijke visitatie levend blijven
- rol intern toezicht als bijzonder aandachtspunt.

Auditraad maatschappelijke visitatie/SEV, april 2008