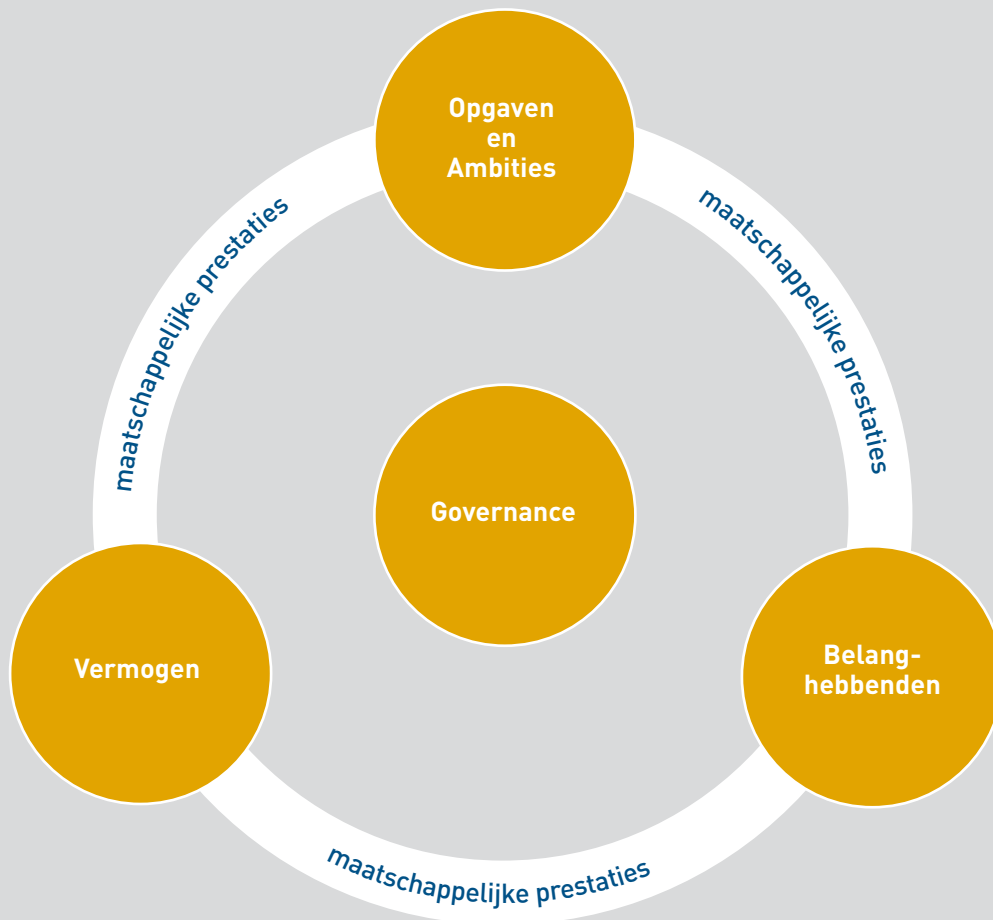




METHODIEK

MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE WONINGCORPORATIES 5.0







METHODIEK MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE WONINGCORPORATIES 5.0

Inhoud

Inleiding	4
1. De methodiek op hoofdlijnen	7
2. Visitatieproces en visitatiecommissie	10
2.1 Het visitatieproces	10
2.2 De visitatiecommissie	12
3. De recensie	15
4. De scorekaart	17
5. De opbouw van het visitatierapport	19
6. De prestatievelden gedefinieerd	21
7. De Meetschaal	24
7.1 Rapportcijfers	24
7.2 Referentiekader voor plus- en minpunten	25
8. Het beoordelingskader	27
8.1 Presteren naar Opgaven en Ambities	27
8.1.1 Opgaven	27
8.1.2 Ambities	30
8.2 Presteren volgens Belanghebbenden	31
8.3 Presteren naar Vermogen	33
8.3.1 Financiële continuïteit	33
8.3.2 Doelmatigheid	35
8.3.3 Vermogensinzet	36
8.4 Governance	37
8.4.1 Besturing	37
8.4.2 Intern Toezicht	41
8.4.3 Externe legitimering en verantwoording	47
9. Visitatiemethodiek en visitatieproces voor kleine corporaties	49
10. Checklist basis informatie	52
11. Voorbeeld onafhankelijkheidsverklaringen	53
12. Adressen en gebruikte afkortingen	55

Inleiding

Visitatie is een belangrijk instrument om het maatschappelijke presteren van corporaties te beoordelen en te verbeteren. Elke vier jaar dient een corporatie zich te laten visiteren. Deze verplichting vloeit voort uit de Governancecode. De vormgeving van de visitatiemethodiek ligt in handen van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Mede op basis van uitgevoerde evaluaties van visitatiemethodiek 4.0, veranderingen in de volkshuisvesting en de ervaringen van corporaties en visitatoren was het noodzakelijk de visitatiemethodiek te herzien en te actualiseren. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de directie van SVWN. De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 5.0 is vastgesteld na advies van het College van Deskundigen.

Vooraf zijn de volgende doelstellingen voor de aanpassingen geformuleerd:

- Versterken van het lerend vermogen
- Uitdaging en stimulans bieden
- Meer onderscheidend vermogen
- Vergroten van de betrokkenheid van belanghebbenden
- Duidelijke focus en afbakening van de scope
- Verbeteren van de value for money
- Behoud van het unieke en integrale karakter van de visitatiemethodiek.

Met deze doelstellingen als vertrekpunt heeft het College van Deskundigen (CvD) haar advies opgesteld. De belangrijkste veranderingen ten opzichte van versie 4.0 zijn:

- Het onderbrengen van de Ambities bij Presteren naar Opgaven, omdat niet de ambities maar de externe opgaven maatgevend zijn. De ambities blijven een rol spelen bij de beoordeling maar worden gezien in het licht van de externe opgaven. Hierdoor worden herhalingen in de beoordelingen van de prestaties vermeden en de rapporten beter leesbaar.
- Belanghebbenden kunnen concreter hun opvattingen kenbaar maken, onder meer met rapportcijfers voor de mate van tevredenheid over de maatschappelijke prestaties, voor de mate waarin zij invloed op het beleid hebben kunnen uitoefenen en door het aangeven van verbeterpunten. Hiermee wordt de leesbaarheid en de bruikbaarheid van het visitatierapport voor belanghebbenden vergroot.
- Bij Presteren naar Vermogen is de aandacht verlegd naar beoordeling van de visie van de corporatie op haar financiële continuïteit en vermogensinzet en de verantwoording daarvan. Dit in aanvulling op het beoordelen van de kengetallen van de verschillende financiële toezichthouders.



- Bij Governance is met name het lerend vermogen van de organisatie qua besturing en intern toezicht een belangrijk aandachtspunt geworden in de beoordeling. Tegelijkertijd is de zichtbaarheid van de beoordeling van governance vergroot. Het vormt één van de vier eindcijfers voor de visitatie (een integraal eindcijfer wordt niet meer berekend).
- Het beoordelingskader, op basis waarvan de meetschaal wordt toegepast, is vernieuwd met een systeem van plus- en minpunten. Hierdoor ontstaat een grotere differentiatie in de beoordelingen. Positieve en negatieve verschillen in maatschappelijk presteren van corporaties worden meer zichtbaar.
- De recensie krijgt een belangrijkere functie. De visitatiecommissie geeft vanuit een overall beoordeling een reflectie op het maatschappelijk presteren van de corporatie, met verbeterpunten voor de corporatie en aandachtspunten voor de belanghebbenden. De corporatie wordt hierdoor uitgedaagd en gestimuleerd iets met de uitkomsten te doen.
- Het visitatieproces krijgt twee toevoegingen. Aan het begin van het proces stelt de bestuurder een position paper op waarin staat wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken en waar ze nu staat. Aan het einde van het proces formuleert de corporatie (bestuurder en Raad van Commissarissen gezamenlijk) conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport. Deze reactie wordt bij de volgende visitatie meegenomen.

Met de nieuwe methodiek en handleiding spelen we in op de gewijzigde eisen en omstandigheden in de wereld van volkshuisvesting en corporaties én op wensen van gebruikers. De methodiek is in nauw overleg met betrokkenen (o.a. corporaties, visitatoren, huurdersorganisaties en vertegenwoordigers van gemeenten) ontwikkeld.

Onvermijdelijk is dat het een momentopname is. Dit maakt dat er twee uitdagingen zijn in de toepassing van de nieuwe methodiek. De eerste uitdaging is dat we 'met z'n allen' moeten leren om te gaan met de vernieuwingen. Als voorbeelden noemen we het opstellen van een position paper door de bestuurder, de systematiek van plus- en minpunten en het schrijven van een wervelende, overkoepelende recensie. Daarom is het van belang ervaringen kenbaar te maken en te delen. De SVWN hoort graag van u!

De tweede uitdaging ligt in de toets of met de doorgevoerde wijzigingen de bovengenoemde doelen ook worden bereikt. Ook dit moeten we proefondervindelijk ervaren.

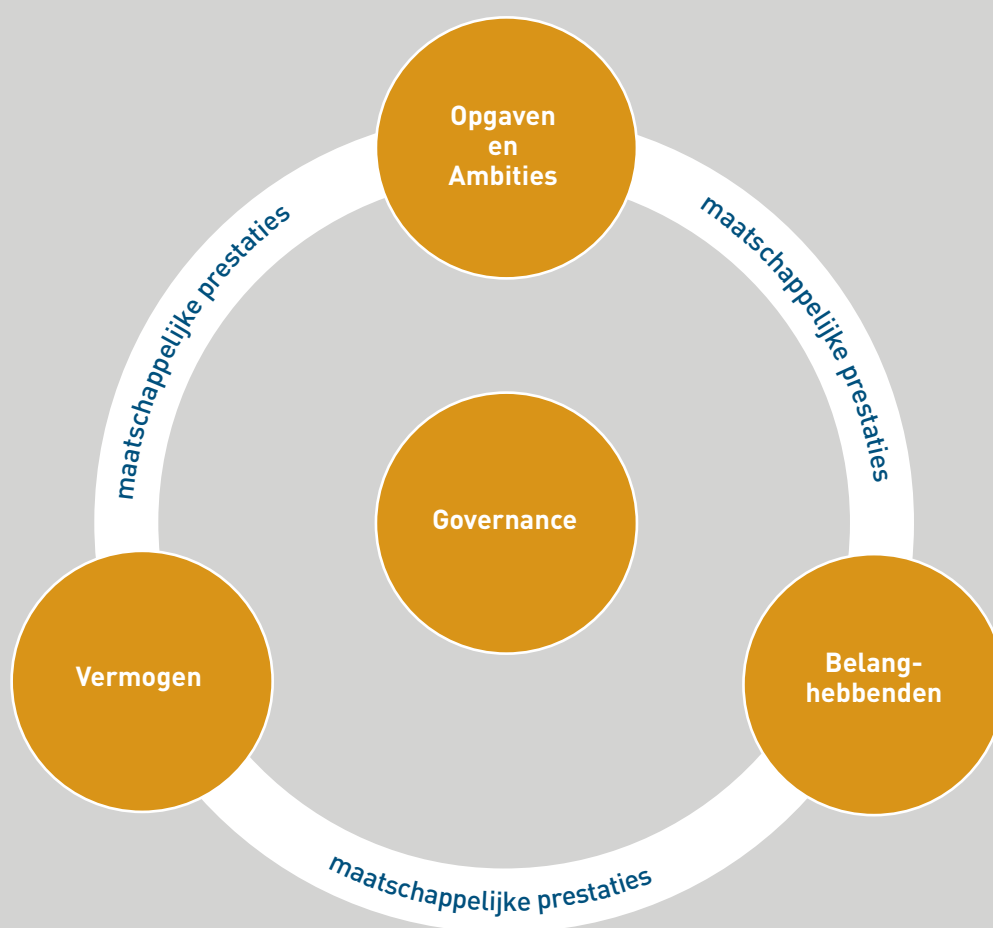
De SVWN vindt het van belang dat er transparant en eenduidig met de methodiek wordt omgegaan. Het is een leertraject voor de komende tijd. We horen graag uw ervaringen en zullen de uitwisseling blijven faciliteren.

dr. Diana de Jong

Directeur-bestuurder SVWN

prof. dr. Johan Conijn

Voorzitter College van Deskundigen





1.

De methodiek op hoofdlijnen

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties maakt het mogelijk om op een gestructureerde manier een transparant oordeel te vellen over de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt plaats door de feitelijke prestaties vanuit verschillende perspectieven, afzonderlijk en in onderlinge samenhang, te beschouwen. Deze perspectieven zijn: de externe opgaven en de ambities van de corporatie, de belanghebbenden en de financiële mogelijkheden. Tot slot omvat de visitatiemethodiek een oordeel over governance: de kwaliteit van de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie. Visitatie is de enige plek waar deze belangrijke voorwaarden voor het duurzaam leveren van maatschappelijke prestaties, expliciet wordt getoetst.

Alle beoordelingen worden samengevat in een scorekaart en op een integrale wijze beoordeeld door de visitatiecommissie in een recensie, die tevens aanwijzingen biedt voor het verbeteren van de corporatie in de toekomst.

Presteren naar Opgaven en Ambities

Presteren naar Opgaven

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Beoordeling vindt plaats in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

Onder **externe opgaven** worden verstaan:

Alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert etc.

De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- Huisvesting van de primaire doelgroep.
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen.
- Kwaliteit van de woningen en woningbeheer.
- (Des-) investeringen in vastgoed.
- Kwaliteit van wijken en buurten.
- Overige/andere prestaties.

Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de ambities.

Ambities

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven. De beoordeling vindt plaats op basis van beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghebbenden.

Presteren volgens Belanghebbenden

Uitgangspunt is de beoordeling van de prestaties van de corporatie door haar belanghebbenden.

De belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers voor de mate waarin zij tevreden zijn over:

- De maatschappelijke prestaties van de corporatie.
- De relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- De mate van invloed op het beleid.

Daarnaast kunnen belanghebbenden aangeven wat de corporatie kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per groep van belanghebbenden.



Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe gemotiveerd de corporatie financieel in control is en haar vermogen maatschappelijk benut.

De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over:

- De financiële continuïteit.
- De doelmatigheid.
- De vermogensinzet.

Governance

Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Hierbij wordt een oordeel gevormd over:

- De besturing.
- Het intern toezicht.
- De externe legitimering en verantwoording.

Als basis voor het intern toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode en de Overlegwet, maar de visitatiecommissie beoordeelt in het bijzonder hoe de governance verankerd is in de organisatie en hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

2

Visitatieproces en visitatiecommissie

De corporatie en de visitatiecommissie zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een juiste uitvoering van het visitatieproces. Dit betekent dat het proces moet worden uitgevoerd volgens de hieronder beschreven zeven stappen. Daarnaast beschrijft dit hoofdstuk waaraan de samenstelling, rol en werkwijze van de visitatiecommissie moeten voldoen.

2.1 Het visitatieproces

Het proces bestaat uit de volgende zeven stappen:

- 1. Voorbereiding door corporatie door:**
 - Kennis te nemen van de methodiek van visitatie en de daarvoor benodigde informatie, zoals is weergegeven in deze Handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitatie.
 - Het verzamelen van informatie over de door SVWN geaccrediteerde bureaus die visitaties mogen uitvoeren (zie: www.visitaties.nl).
 - De gemeente, de huurdersorganisaties en andere belanghebbenden te informeren over het voornemen tot visitatie, zodat deze zich ook kunnen voorbereiden. SVWN organiseert in dat kader voorlichtingsbijeenkomsten voor betrokken organisaties, desgewenst op verzoek van de corporatie.
 - Het opstellen van een position paper. (Nb voor corporaties kleiner dan 1000 vhe, is een position paper niet verplicht).

- 2. Offerte en selectie visiterend bureau**

De corporatie houdt doorgaans met een of meer geaccrediteerde bureaus een intakegesprek en vraagt een of meerdere offerte(s). Aandachtspunten kunnen daarbij zijn de vereiste onafhankelijkheid van het visiterend bureau en de visitatoren ten opzichte van de corporatie, de samenstelling van de visitatiecommissie, de werkwijze, de planning en kosten. Nadat de corporatie een bureau heeft geselecteerd voor de uitvoering van de visitatie, meldt het bureau de startdatum van de visitatie bij de SVWN.



3. Uitvoering visitatie

De visitatiecommissie zal de corporatie bij de start van de visitatie vragen om:

- De benodigde documenten. Zie hoofdstuk 10: Checklist basisinformatie.
- Het position paper genoemd onder stap 1. De visitatiecommissie gebruikt dit bij de beoordeling van de documenten en in de gesprekken.
- Een lijst met relevante belanghebbenden waarmee de visitatiecommissie gesprekken zal voeren.

De visitatiecommissie draagt zorg voor een goede uitvoering van het deel van de visitatie waar ze voor verantwoordelijk is. De visitatiecommissie voorziet tevens, in overleg met de corporatie, de belanghebbenden van relevante informatie ter voorbereiding op de gesprekken, waaronder een kort overzicht van de maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaren.

4. Rapportage

De visitatiecommissie stelt het visitatierapport op waarin alle beoordelingen zijn verwoord en gemotiveerd conform de methodiek en maakt dit rapport compleet met haar recensie, scorekaart en samenvatting. Het visitatierapport wordt besproken met (in ieder geval) de bestuurder en de raad van commissarissen.

Daarna stuurt het visiterend bureau het rapport op naar de SVWN, die - steekproefsgewijs - toetst op het correct toepassen van de methodiek en de transparantie van de beoordeling. Het resultaat van deze toetsing wordt in een beoordelingsbrief aan het visiterend bureau gestuurd.

SVWN ontvangt van het visiterend bureau het definitieve visitatierapport waarin de opmerkingen uit de beoordelingsbrief waar mogelijk zijn verwerkt. Daarnaast verwoordt het bureau in een separate brief op welke manier is omgegaan met de opmerkingen uit de beoordelingsbrief. Het bureau stuurt vervolgens het definitieve rapport naar de corporatie.

5. Reactie corporatie

Het bestuur en de raad van commissarissen formuleren een inhoudelijke reactie op de bevindingen van de visitatiecommissie. Uit deze reactie dient in ieder geval te blijken op welke wijze de corporatie om gaat met de verbeterpunten van de visitatiecommissie. Deze reactie wordt betrokken in de volgende visitatie over vier jaar.

6. Publicatie

De corporatie publiceert het definitieve visitatierapport samen met de inhoudelijke reactie van het bestuur en de raad van commissarissen op haar website. Pas met de publicatie van beide documenten en de betaling van de visitatiebijdragen heeft de corporatie aan haar visitatieverplichting, conform de Governancecode, voldaan en zal de SVWN het definitieve visitatierapport publiceren op haar website.

7. Bespreking met belanghebbenden

De corporatie bespreekt het visitatierapport en de reactie van het bestuur en de raad van commissarissen met haar belanghebbenden.

2.2 De visitatiecommissie

Samenstelling

Een visitatiecommissie bestaat uit minimaal drie leden: doorgaans worden een voorzitter en een secretaris benoemd. Bij corporaties kleiner dan 1.000 vhe kan gewerkt worden met twee commissieleden. 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 dient elk commissielid een onafhankelijkheidsverklaring te tekenen, conform de meest recente accreditatiecriteria. Deze verklaring maakt onderdeel uit van het visitatierapport.

Bij de samenstelling van de visitatiecommissie dienen, conform de SVWN accreditatiecriteria, de volgende deskundigheden (blijkend uit relevante ervaring en/of opleiding) vertegenwoordigd te zijn:

- Visitatie- of auditdeskundigheid
- Volkshuisvestelijke deskundigheid
- Deskundigheid op het gebied van financiën
- Deskundigheid op het gebied van governance

Werkwijze en onderbouwing

De visitatiecommissie werkt op basis van de meest recente Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, zoals is vastgesteld door de SVWN en gepubliceerd op haar website.

In het beoordelingskader zijn meetpunten en ijkpunten geformuleerd op basis waarvan de visitatiecommissie de maatschappelijke prestaties, het vermogen en de governance van de corporatie beoordelen. Aan de hand van het referentiekader voor plus- en minpunten kan de visitatiecommissie vervolgens komen tot een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Het referentiekader is daarbij een hulpmiddel en sluit niet uit dat een visitatiecommissie gemotiveerd andere overwegingen kan hanteren voor een hogere of lagere waardering. Voor alle onderdelen geldt dat de corporatie de visitatiecommissie aantoonbaar, berekend moet kunnen verantwoorden dat ze voldoet aan de meet/ijkpunten. Dit geschiedt op basis van gesprekken, (management-)documenten, verslagen van vergaderingen van de raad van commissarissen (RvC) en bijeenkomsten met belanghebbenden, de cv's van de

bestuurders en de RvC-leden, relevante omgevingsrapporten en/of de verwerking daarvan in eigen documenten.

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 ook in de praktijk daarnaar? En worden, omgekeerd, de praktijk en de daar gemaakte keuzes ook verantwoord en vastgelegd?

In de rapportage geeft de visitatiecommissie niet alleen cijfers, maar ook een (tekstuele) toelichting op grond waarvan zij tot deze beoordelingen is gekomen.

In een aantal gevallen laat de methodiek de visitatiecommissie de vrijheid om af te wijken van de standaard, indien zij beargumenteerd van oordeel is dat de situatie bij de corporatie dat vereist. In deze gevallen moet de commissie helder en expliciet verwoorden waarom zij afwijkt. Deze motivatie dient in het betreffende hoofdstuk te worden opgenomen, maar daarnaast kan het zinvol zijn om dit ook in de recensie op te nemen. Dit is vooral het geval als de context waarin de corporatie opereert erg specifiek is en mede bepalend voor de (afwijkende) prestatiebeoordeling.

Reflectie

De visitatiecommissie dient bij de start, gedurende en aan het einde van het visitatieproces reflectie te organiseren door:

- De bestuurder te vragen voorafgaand aan of bij de start van de visitatie een position paper te schrijven. Daarin geeft de corporatie in max. 2 à 3 pagina's aan wie zij is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en of de bestuurder daar tevreden over is.
- Dit position paper gedurende het visitatieproces in de gesprekken en aan de hand van de verstrekte informatie te toetsen.
- In de recensie een reactie c.q. beschouwing op te nemen of de corporatie staat waar ze denkt of zou willen staan.
- Als visitatiecommissie voldoende tijd te nemen voor een gezamenlijke reflectie op het maatschappelijk presteren van de corporatie voordat de recensie wordt geschreven. In de recensie heeft de commissie de gelegenheid om, vanuit een helicopterview, haar integrale oordeel over de maatschappelijke prestaties en verwachtingen voor de toekomst uit te spreken en om de sterke punten en verbeterpunten eruit te lichten.

Inbreng belanghebbenden

De visitatiecommissie beoordeelt zelf de prestaties in het licht van de opgaven, de ambities, de vermogensprestaties en de governance. Ten aanzien van de belanghebbenden dient de visitatiecommissie zich gefundeerd op de hoogte te stellen van de mening van belanghebbenden.

Daarbij legt de visitatiecommissie aan belanghebbenden ook de uniforme meetschaal voor (met rapportcijfers van 1-10) op basis waarvan belanghebbenden hun beoordeling kunnen uitspreken.

Belanghebbenden moeten zich vooraf op de hoogte kunnen stellen van de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Het is een taak van de visitatiecommissie om daar, in overleg met de corporatie, zorg voor te dragen. De informatie bestaat minimaal uit een factsheet met een kort/transparant overzicht van de door de corporatie in de afgelopen vier jaar geleverde maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie gaat op de volgende wijze met de verschillende belanghebbenden in gesprek:

- De gemeente (tenminste de verantwoordelijke wethouder) wordt afzonderlijk in een face-to-face gesprek naar haar mening gevraagd.
- Huurders(organisaties) worden in een afzonderlijk face-to-face gesprek gevraagd hun rapportcijfers en verbeterpunten aan te geven. Er dient met een substantiële vertegenwoordiging van de huurders gesproken te worden.
- Overige belanghebbenden worden in een groepsgesprek of individueel gehoord. In bijzondere gevallen kan worden volstaan met een schriftelijke of telefonische beoordeling aan de hand van een gestandaardiseerde lijst met vragen.

De resultaten van deze gesprekken in de vorm van beoordelingstabellen en verbeterpunten worden door de visitatiecommissie verwerkt in het visitatierapport in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden.

Voor corporaties kleiner dan 1000 vhe geldt dat de beoordeling door belanghebbenden kan worden beperkt tot een kleinere kring van belanghebbenden namelijk de wethouder en de huurdersorganisatie.



De recensie

De recensie heeft een belangrijke functie in het visitatierapport. De recensie is het middel waarmee de visitatiecommissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie.

De recensie bevat de reflectie van de commissie op deze corporatie:

- Heeft ze geleerd van het verleden, waaronder de laatste visitatie?
- Doet ze de goede dingen en doet ze die dingen goed, waarbij ook de sterke punten en het verbeterpotentieel expliciet genoemd worden.
- Hoe staat het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit van de corporatie, missie en ambities en de context van de corporatie?
- Wat betekent dat voor de toekomst (vooruitblik en verbeterpunten)?

Belangrijk is dat de recensie zodanig wordt geschreven dat deze:

- Goed leesbaar is voor alle doelgroepen.
- De corporatie uitdaagt iets met de resultaten van het rapport te doen.
- De belanghebbenden inspireert om het rapport te lezen.
- De reflectie van de visitatiecommissie over de maatschappelijke prestaties van deze corporatie helder verwoordt. Essentieel is dat de visitatiecommissie met enige afstand c.q. vanuit een helikopterview de corporatie en haar maatschappelijk presteren beschouwt en van daaruit haar beoordeling en visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel van de corporatie weergeeft.

In het kader van openbare verantwoording en leren door verantwoorden moet voor alle belanghebbenden inzichtelijk zijn welke boodschap de visitatiecommissie de corporatie meegeeft. In de recensie worden de verbeterpunten opgenomen. Daarbij gaat het nadrukkelijk om wat er verbetering zou behoeven en niet om aanbevelingen hoe dit kan worden verbeterd.

Een recensie bevat het integrale oordeel van de visitatiecommissie over de corporatie waarbij het maatschappelijk presteren op alle beoordeelde perspectieven in samenhang en in de tijd beschouwd wordt. De recensie heeft uitdrukkelijk niet het karakter van een samenvatting maar is bedoeld om enerzijds kleur te geven aan de cijfermatige beoordelingen en anderzijds de boodschap van de commissie aan de corporatie helder en inspirerend te verwoorden.

4

De scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal *)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
Presteren naar Opgaven en Ambities	1	2	3	4	5	6			
Prestaties in het licht van de opgaven								75%	
Ambities in relatie tot de opgaven								25%	
Presteren volgens belanghebbenden	1	2	3	4	5	6			
Prestaties								50%	
Relatie en communicatie								25%	
Invloed op beleid								25%	
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit								30%	
Doelmatigheid								30%	
Vermogensinzet								40%	
Governance									
Besturing	Plan							33%	
	Check								
	Act								
Intern toezicht	Functioneren RvC							33%	
	Toetsingskader								
	Toepassing Governancecode								
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie							33%	
	Openbare verantwoording								

*) alleen in gehele getallen

Op de scorekaart worden alle scores in één overzicht samengevoegd. Deze vormt, samen met de recensie, een vast onderdeel van het 1e deel van de rapportage.

Alle beoordelingen worden gegeven conform de meetschaal in hele cijfers. Het gemiddelde cijfer over de prestatievelden of meetpunten wordt aangeven met maximaal 1 cijfer achter de komma. De eindcijfers voor elk van de vier perspectieven mogen worden afgerond met maximaal 1 cijfer achter de komma. De eindcijfers worden NIET gemiddeld tot een totaal-cijfer. Dit om recht te doen aan de verscheidenheid van de vier perspectieven.

5.

De opbouw van het visitatierapport

Het rapport bestaat uit maximaal 50 pagina's (exclusief bijlagen).

Het bestaat uit drie delen te weten:

Deel 1:

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort.

- a. Recensie.
- b. Scorekaart.
- c. Samenvatting.
In de samenvatting is een korte schets van de corporatie opgenomen (werkgebied, aantal vhe, globale governancestructuur) en worden de beoordelingen samengevat en beargumenteerd. De samenvatting kan worden verlevendigd met grafische weergaven van de resultaten.
- d. Korte terugblik op het vorige visitatierapport en een beoordeling hoe de corporatie zich sindsdien heeft ontwikkeld en wat ze heeft gedaan met de verbeterpunten (mag ook onderdeel zijn van recensie en/of samenvatting maar wel als zodanig herkenbaar).
NB: de visitatiecommissie verwerkt het position paper van de corporatie in haar recensie en/of in de samenvatting (het position paper kan in de bijlage worden opgenomen).

Deel 2:

Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief.

1. Presteren naar Opgaven en Ambities:
 - Opgaven: omschrijving van de opgaven in het werkgebied en de beoordeling van de visitatiecommissie waarbij de prestaties worden afgezet tegen de opgaven.
 - Ambities: beschrijving van de ambities en een beoordeling daarvan door de visitatiecommissie in relatie tot de opgaven.

2. Presteren volgens Belanghebbenden:
 - Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden.
 - De beoordeling door de belanghebbenden van de mate waarin men tevreden is over:
 - De prestaties van de corporatie.
 - De relatie en communicatie met de corporatie.
 - De invloed op het beleid.
 - De door de belanghebbenden aangedragen verbeterpunten voor de corporatie.
3. Presteren naar Vermogen:
 - De beoordeling van de commissie over de financiële continuïteit.
 - De beoordeling van de commissie over de doelmatigheid.
 - De beoordeling van de commissie over de vermogensinzet van de corporatie.
4. Governance:
 - De beoordeling van de commissie over de besturing.
 - De beoordeling van de commissie over het interne toezicht.
 - De beoordeling van de commissie over de externe legitimering en verantwoording.

Voor de leesbaarheid van het rapport worden figuren en andere afbeeldingen aanbevolen. Een mogelijke grafische weergave is het prestatiespinnenweb voor PnO en eventueel PvB.

Deel 3: Bijlagen bij het rapport.

- I. Visiterend bureau en visitatiecommissie:
 - Onafhankelijkheidsverklaringen van het visiterend bureau.
 - Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren.
- II. Cv's van de visitatoren.
- III. Bronnenlijst.
- IV. Lijst geïnterviewde personen.
- V. Eventueel het position paper van de corporatie.
- VI. Een gedetailleerd overzicht van de prestaties en de prestatiebeoordelingen.



De prestatievelden gedefinieerd

Op basis van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties wordt op een gestructureerde manier een transparant oordeel geveld over de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar.

Om structuur te geven aan een grote diversiteit aan prestaties en om onderlinge vergelijkbaarheid mogelijk te maken schrijft de methodiek voor de prestaties te ordenen naar vijf (eventueel zes) prestatievelden. Voor de beoordeling van PnO moet gebruik gemaakt worden van de onderstaande prestatievelden. Bij PvB maakt de visitatiecommissie in principe gebruik van deze indeling maar kan in bijzondere gevallen – gefundeerd - kiezen om gebruik te maken van een indeling die meer past bij de aard en context van de corporatie en/of belanghebbenden.

De volgende zes prestatievelden worden gehanteerd:

1. Huisvesting van de primaire doelgroep
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten
6. Overige/andere prestaties

Ten behoeve van de invulling van de eerstgenoemde vijf prestatievelden volgt hier een indicatieve opsomming van mogelijke prestatiegebieden. Indien de corporatie daarnaast maatschappelijke prestaties kent die niet onder de vijf prestatievelden zijn te rangschikken, kan de visitatiecommissie een zesde prestatieveld (Overige/andere prestaties) benoemen en beoordelen.

1. Huisvesting van de primaire doelgroep

- **Woningtoewijzing en doorstroming**
 - Beschikbaarheid woningen
 - Passend toewijzen
 - Tegengaan van woonfraude
 - Keuzevrijheid voor doelgroepen
 - Wachtlijst/slaagkans
 - Leegstand
 - Maatregelen voor specifieke doelgroepen als starters, statushouders of jongeren
- **Betaalbaarheid**
 - Huurprijsbeleid
 - Kernvoorraad(beleid)
 - Overige woonlasten
 - Aanpak huurachterstanden

2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting-dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen:

- Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte.
- Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking.
- Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

- **Woningkwaliteit**
 - Prijs-kwaliteitverhouding
 - Conditie en onderhoudstoestand
 - Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau
- **Kwaliteit dienstverlening**
- **Energie en duurzaamheid**
 - Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels
 - Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen



4. (Des)investeringen in vastgoed

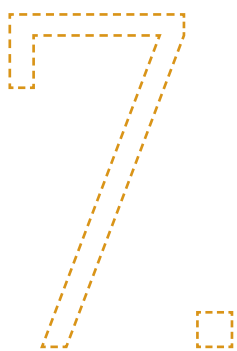
- Nieuwbouw
- Sloop, samenvoeging
- Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
- Maatschappelijk vastgoed
- Verkoop

5. Kwaliteit van wijken en buurten

- Leefbaarheid
- Wijk- en buurtbeheer
- Aanpak overlast

6. Overige/andere prestaties

Prestaties die niet te rangschikken zijn onder bovengenoemde velden, maar wel relevant zijn voor de beoordeling van de maatschappelijke prestaties van de corporatie. (niet verplicht en hoeft niet voor elke corporatie van toepassing te zijn).



De Meetschaal

7.1 Rapportcijfers

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Dezelfde meetschaal wordt voor-gelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers een kwantificering van de mogelijke marges is gekoppeld [zie hoofdstuk 8.1].

7.2 Referentiekader voor plus-en minpunten

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal met rapportcijfers. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet.

Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Pluspunten zijn gebaseerd op (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- **de mate van verantwoording**
d.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- **de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels**
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.
- **de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn.**
Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.
- **de frequente of mate van actualiseren**
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- **de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden**
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de RvC zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

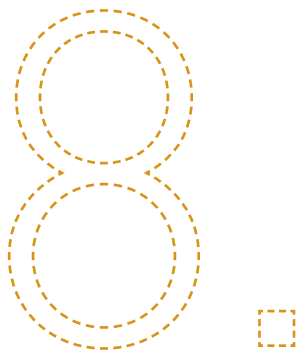
Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat altijd een onvoldoende op. De mate van onvoldoende (net onvoldoende (5), ruim onvoldoende (4), zeer onvoldoende (3) of een (zeer) slechte score (1 of 2) wordt bepaald aan de hand van (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- het niet voldoen aan resp. ontbreken van essentiële onderdelen van het betreffende meetpunt.
Bijvoorbeeld geen verantwoording van de inzet voor maatschappelijke prestaties
- het niet actief hanteren of niet aantoonbaar toepassen.
Bijvoorbeeld ambities of andere vormen van beleid die louter op papier aanwezig zijn en nergens worden gebruikt.
- het niet of niet onvoldoende aansluiten op c.q. ontbreken van essentiële samenhang tussen beleidsdocumenten, rapportages, spelregels etc.
Bijvoorbeeld geen relatie tussen operationele activiteiten en visie, geen relatie tussen aanpassing van projecten en de financiële planning.
- Geen of onvoldoende actualisering.
Bijvoorbeeld een volstrekt verouderde, niet actuele visie.
- het ontbreken van evaluaties of verwerken van de resultaten daarvan.
Bijvoorbeeld de RvC heeft in de afgelopen jaren nooit een zelfevaluatie o.l.v. derden uitgevoerd.

Niet alle criteria zijn op alle meetpunten van toepassing. Wel geldt in het algemeen dat de actieve wijze van handelen of hanteren en/of de grote mate van compleetheid en kwaliteit van de onderbouwing en de verantwoording van documenten, visies etc. zwaar wegen in de positieve oordeelsvorming danwel (zeer) negatief wegen bij het ontbreken daarvan.

Voor de visitatiecommissie vormen bovengenoemde criteria voor plus- en minpunten een referentiekader voor een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Zij zijn bedoeld als **hulpmiddel** en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering.



Het beoordelingskader

In het beoordelingskader is vastgelegd op basis waarvan de visitatiecommissie de maatschappelijke prestaties, het Vermogen en de Governance van de corporatie beoordelen.

8.1 Presteren naar Opgaven en Ambities

8.1.1 Opgaven

Uitgangspunt zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

Onder externe opgaven worden verstaan:

“alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale en/of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert etc.”

Bij Presteren naar Opgaven wordt gekeken naar de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het overleg met de lokale, regionale en/of nationale overheid en/of met andere zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties etc. Of en welke opgaven er zijn kan ook blijken uit andere documenten dan prestatieafspraken, zoals woonvisies, regiovisies, woningmarktonderzoeken. Belangrijk is dat een opgave is vastgelegd in afspraken of (toetsbaar) extern besproken en vastgesteld is.

Indien er geen opgaven zijn vastgelegd in prestatieafspraken en er geen beleidsdocumenten van een andere partij dan de corporatie beschikbaar zijn, zoals een woonvisie of leefbaarheidsvisie, dan kan dit perspectief niet (op deze wijze) worden beoordeeld. In dat geval worden de prestaties beoordeeld in het licht van de visie van de corporatie op de opgaven (zoals bijv. vastgelegd in de ambities of ondernemings-/ beleidsplannen). De corporatie dient dan vanuit haar visie op de opgaven te onderbouwen (waarom doet ze wat ze doet).

Indien de feitelijke prestaties van de corporatie op een prestatieveld afwijken in kwantitatieve of kwalitatieve zin, kan de visitatiecommissie dit alleen met een hoger cijfer dan het ijkpunt waarderen als deze prestaties ook daadwerkelijk de realisatie van de maatschappelijke doelen bevorderen. Als de corporatie bijvoorbeeld meer heeft gebouwd dan de externe opgaven maar dit leidt tot leegstand, dan leidt dit niet tot een hoger cijfer. Minder bouwen dan de ambitieuze opgaven om zo leegstand te voorkomen, kan leiden tot een hoger cijfer, mits het geheel goed onderbouwd is.

Indien een corporatie de opgaven niet kan realiseren door veranderde externe omstandigheden, worden de feitelijke prestaties toch beoordeeld ten opzichte van de vastgestelde opgaven. De corporatie wordt immers geacht initiatieven te nemen om bij te sturen door bijvoorbeeld de prestatieafspraken aan te passen. In de toelichting bij de beoordeling en eventueel ook in de recensie kan de visitatiecommissie de betreffende context beschrijven. Indien de corporatie echter kan onderbouwen in toetsbare beleidsdocumenten dat de maatschappelijke opgaven zijn gewijzigd (maar de gemeente ze bijv. nog niet in vernieuwde prestatieafspraken heeft vastgelegd) dan kan de corporatie voor prestaties lager dan de oorspronkelijke opgaven toch een voldoende scoren.

Meetschaal voor Presteren naar Opgaven

De feitelijke prestaties worden gemeten in het licht van de opgaven volgens onderstaande meetschaal. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%



Presteren naar Opgaven

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten (hogere of lagere cijfers dan een 6).
De feitelijke prestaties in de afgelopen vier jaar in relatie tot de externe opgaven. (De prestaties worden gerangschikt naar onderstaande prestatievelden*)	De feitelijke prestaties evenaren in belangrijke mate de opgaven, met een afwijking van -5% tot maximaal -15%.	Indien de prestaties afwijken, worden deze beoordeeld conform de uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10, gekoppeld aan geconstateerde afwijkingen (zie bijgaande meetschaal voor Pn0).
1.1 Huisvesting van de primaire doelgroep <ul style="list-style-type: none">- Woningtoewijzing en doorstroming- Betaalbaarheid		
1.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen <ul style="list-style-type: none">- Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte- Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking- Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.		
1.3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer <ul style="list-style-type: none">- Woningkwaliteit- Kwaliteit dienstverlening- Energie en duurzaamheid		
1.4 (Des)investeringen in vastgoed <ul style="list-style-type: none">- Nieuwbouw- Sloop, samenvoeging- Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)- Maatschappelijk vastgoed- Verkoop		
1.5 Kwaliteit wijken en buurten <ul style="list-style-type: none">- Leefbaarheid- Wijk- en buurtbeheer- Aanpak overlast		
1.6 Overige /andere prestaties		

*) zie voor detaillering van de prestatievelden de lijst in hoofdstuk 6

8.1.2 Ambities

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie beoordeelt de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven? Waar zijn verschillen en heeft de corporatie deze afdoende verklaard? Indien de ambities de opgaven overstijgen is de beoordeling daarvan afhankelijk van de mate waarin de ambities realistisch en goed onderbouwd zijn (hoge ambities leiden dus niet per definitie tot een hoog cijfer). De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen. Tevens kan de visitatiecommissie leer- en verbeterpunten aangeven. In de volgende tabel zijn de meetpunten uitgewerkt.

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
Ambities in het licht van de opgaven	De corporatie heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied.	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> de verantwoording van: <ul style="list-style-type: none"> de ambities (mate van compleetheid, onderbouwing) de eventuele afwijkingen van de externe opgaven de actieve wijze van hanteren van beleid. ambities worden veelvuldig/ consequent gebruikt in de besluitvorming en/of het handelen van de corporatie de aansluiting op: <ul style="list-style-type: none"> relevante signalen uit de omgeving de eigen mogelijkheden de frequentie van actualiseren. ambities en doelstellingen zijn (ruim voldoende –zeer) regelmatig geactualiseerd. <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> het ontbreken van eigen ambities en/of doelstellingen op meerdere of alle prestatievelden de passieve wijze van hanteren louter op papier aanwezig zijn, zonder aantoonbare toepassing in besluitvorming of handelen etc. het niet (voldoende) passen bij: <ul style="list-style-type: none"> de opgaven in het werkgebied (zonder of met zeer beperkte verantwoording) de eigen (financiële) mogelijkheden.

8.2 Presteren volgens Belanghebbenden

Het perspectief Presteren volgens Belanghebbenden (PvB) biedt ruimte voor de inbreng van belanghebbenden op een manier die aansluit bij hun verwachtingen en beoordelingsmogelijkheden.

De beoordeling van Presteren volgens Belanghebbenden is als volgt opgebouwd:

1. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers (conform de standaard visitatiemeetschaal 1-10) over:
 - de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelen.
 - de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
 - de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie
2. Belanghebbenden geven aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep.

De visitatiecommissie dient zich gefundeerd op de hoogte te stellen van de mening van belanghebbenden. De visitatiecommissie gaat op de volgende wijze met de verschillende belanghebbenden in gesprek:

- De gemeente wordt in een afzonderlijk face-to-face gesprek naar haar mening gevraagd.
- Huurders worden in een afzonderlijk face-to-face gesprek gevraagd hun rapportcijfers en verbeterpunten aan te geven. Er dient met een substantiële vertegenwoordiging van de huurders gesproken te worden.
- Overige belanghebbenden worden in een groepsgesprek of individueel gehoord. Slechts bij uitzondering en gemotiveerd kan worden volstaan met een schriftelijke of telefonische beoordeling aan de hand van een gestandaardiseerde lijst met vragen.

Voorafgaand aan de gesprekken verstrekt de visitatiecommissie, in overleg met de corporatie, aan belanghebbenden relevante informatie over door de corporatie, waaronder een kort overzicht van de in de afgelopen vier jaar geleverde maatschappelijke prestaties.

Belanghebbenden beoordelen hoe de corporatie heeft gepresteerd en geven verbeterpunten

Huurders en gemeente(n) worden gescheiden weergegeven, overige belanghebbenden mogen naar keuze geclusterd of apart weergegeven worden.

Het gemiddelde cijfer op de drie onderdelen komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden(1/3).

Meetpunt	Toelichting	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
2.1 De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie	op basis van de indeling naar vijf (evt. zes) prestatievelden (zie hst 6).				
2.2 De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie					
2.3 De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie					



8.3 Presteren naar Vermogen

Bij Presteren naar Vermogen (PnV) beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- De financiële continuïteit: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil.
- Doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering.
- Vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De eerste twee onderwerpen zijn relevant omdat zij inzicht geven in de continuïteit van de corporatie als maatschappelijke onderneming. Vermogensinzet is in dit kader het belangrijkste criterium, omdat het aangeeft hoe en op basis waarvan de corporatie haar vermogen voor maatschappelijke prestaties optimaal inzet en verantwoordt.

Bij de beoordeling van PnV besteedt de visitatiecommissie veel aandacht aan de onderbouwing van de gemaakte keuzes. Welke visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden in relatie tot haar maatschappelijke prestaties, welke keuzes worden daarin gemaakt en verantwoord. En hoe zorgt de corporatie dat de gemaakte keuzes ook kunnen worden gerealiseerd met oog voor de financiële consequenties.

Ter ondersteuning van de beoordeling zijn de concrete cijfers van belang. Ten behoeve van de eenduidigheid in de beoordelingen en de vergelijkbaarheid is, daar waar mogelijk, aangesloten op de al beschikbare gegevens op dit vlak, zoals die door het CFV, het WSW, het CorporatieBenchmarkCentrum (CBC) en ook de accountant worden gepresenteerd. Het is daarbij niet de bedoeling om de analyse van deze instanties te herhalen, maar wel om deze te interpreteren in het perspectief van het maatschappelijk presteren en de verantwoording. Voor de visitatiecommissie is van belang dat dit alles consequent, doordacht en voor de gehele organisatie zichtbaar is.

8.3.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling wordt gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur en RvC en beschikbare cijfers van bijv. CFV, WSW en Corporatie Benchmark Centrum.

In de volgende tabel is de financiële continuïteit verder uitgewerkt.

**Financiële continuïteit: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen
– in voldoende mate- duurzaam op peil**

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
<p>3.1 Vermogenspositie om de continuïteit te borgen</p>	<p>De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - solvabiliteit (oordeel CFV) - continuïteit (oordeel CFV) - Interest Coverage ratio (oordeel WSW) - loan to value (oordeel WSW) - Debt Service Coverage ratio (oordeel WSW) 	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de wijze van verantwoording van: <ul style="list-style-type: none"> - de vermogenspositie (mate van compleetheid, onderbouwing) - de eventuele afwijkingen van de toezichtseisen • de actieve wijze van hanteren van vermogensbeleid wat betreft de mate waarin c.q. de wijze waarop: <ul style="list-style-type: none"> - er een eigen visie is geformuleerd - scenario's etc. consequent worden gebruikt in het handelen van de corporatie - risico's in kaart worden gebracht - er gestuurd wordt op kasstromen etc. • de wijze van aansluiting van vermogenspositie (-beleid) op: <ul style="list-style-type: none"> - integrale kasstromen - risicoanalyses - strategisch portefeuillebeleid • de actualiteit zijn visie, scenario's, doelstellingen (ruim voldoende) regelmatig geactualiseerd? <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het niet voldoen aan een of meerdere toezichtseisen • het ontbreken van een eigen visie/beleid op: <ul style="list-style-type: none"> - een of meerdere kengetallen - de vermogenspositie • het ontbreken van relaties met de eigen (financiële) mogelijkheden of opgaven in het werkgebied • het passief hanteren van de kengetallen of vermogensbeleid

8.3.2. Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling geschiedt op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en gesprekken met bestuurder, RvC en eventueel interne controller en controlerende externe accountant.

Doelmatigheid: de corporatie voert een sobere en doelmatige bedrijfsvoering

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
<p>3.2 Sobere en doelmatige bedrijfsvoering</p>	<p>De corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering in vergelijking met vergelijkbare corporaties.</p>	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de positieve afwijkingen op de benchmark- kengetallen (mits dit eewn teken is van een betere doelmatigheid en soberheid): <ul style="list-style-type: none"> - netto bedrijfslasten per vhe - ontwikkeling netto bedrijfslasten in de afgelopen vier jaar - (relatie tussen) aantal vhe per FTE en personeelskosten per FTE • de verantwoording van en visie op: <ul style="list-style-type: none"> - de bedrijfsvoering (meerjarige visie, doelstellingen) - de eventuele afwijkingen in de kengetallen - marktconformiteit van onderhouds , beheer- en personeelskosten • de actieve wijze van hanteren van beleid op het gebied van bedrijfsvoering: <ul style="list-style-type: none"> - de mate waarin doelstellingen voor zowel kosten als baten consequent worden gebruikt in het handelen van de corporatie - de mate waarin er actie wordt ondernomen indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde (efficiëntie)doelstellingen • de aansluiting op: <ul style="list-style-type: none"> - strategisch portefeuillebeleid, onderhoudsbeleid etc. - ambities en doelstellingen - de eigen financiële mogelijkheden • de actualiteit van de geformuleerde (efficiëntie) doelen <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de (negatieve) afwijkingen op de benchmarkscores als indicatoren voor het niet bevorderen van de doelmatigheid en soberheid • het ontbreken van: <ul style="list-style-type: none"> - plannen om de doelmatigheid te verbeteren - eigen doelstellingen op een of meerdere gebieden van de bedrijfsvoering - relaties met de eigen (financiële) mogelijkheden • de veroudering/niet meer actueel zijn van de doelstellingen.

8.3.3 Vermogensinzet

Beoordeeld wordt of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Deze beoordeling geschiedt op basis van managementdocumenten, de beoordeling van de prestaties en gesprekken met bestuurder en RvC.

Vermogensinzet: de corporatie verantwoordt de beschikbaarheid en inzet en haar vermogen voor maatschappelijke prestaties

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
3.3 Verantwoording beschikbaarheid en inzet vermogen voor maatschappelijke prestaties	De corporatie kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren.	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de verantwoording en motivering van: <ul style="list-style-type: none"> - de inzet van het vermogen: welke maatschappelijke effecten worden beoogd en welke financiële offers worden daarvoor gebracht. - de omvang van het eigen vermogen in relatie tot de eigen maatschappelijke doelen - de ontwikkeling van het eigen vermogen in relatie tot de eigen maatschappelijke doelen • de actieve wijze van hanteren van vermogensinzet (-beleid): <ul style="list-style-type: none"> - de mate waarin c.q. de wijze waarop er een eigen visie is geformuleerd en/of wordt gehanteerd - in welke mate worden (beoogde) activiteiten getoetst op de consequenties voor de omvang en de ontwikkeling van het vermogen. • de aansluiting op andere delen van het beleid <ul style="list-style-type: none"> - in hoeverre is de visie op vermogensinzet gebaseerd op een actueel portefeuillebeleid, actuele meerjarenonderhoudsramingen, voorgenomen mutaties in het bezit etc. • het uitvoeren van evaluaties: <ul style="list-style-type: none"> - van de vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties - van de visie op de gewenste vermogensinzet <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het ontbreken van: <ul style="list-style-type: none"> - de verantwoording van de inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties - beoordelingen van de inzet van middelen naar maatschappelijk rendement - de motivatie /visie op de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties • het niet handelen naar de visie en/of financiële mogelijkheden bij de inzet van middelen • het ontbreken van of achterhaald zijn van de relatie tussen de (visie op de) vermogensinzet en de lokale situatie zoals opgaven in het werkgebied, aard van de corporatie, effecten op doelgroepen van beleid etc.

8.4 Governance

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- De besturing
- Het interne toezicht
- De externe legitimering en externe verantwoording

8.4.1 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act ("Do" is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie. Deze beoordeling geschiedt op basis van managementdocumenten, de managementletter van de accountant en gesprekken met in ieder geval de bestuurder, de RvC en de interne controller.

Besturing/Plan: de corporatie heeft een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
4.1.1 Visie	De corporatie heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren.	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de verantwoording van de visie wat betreft: <ul style="list-style-type: none"> - relevante ontwikkelingen en hun kansen en bedreigingen voor de corporatie, gebruik van risicoanalyses en scenario's - de behoeften en wensen van belanghebbenden - de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie, incl. financiële positie • de actieve wijze van hanteren van de visie wat betreft: <ul style="list-style-type: none"> - de wijze waarop en mate waarin deze verankerd is in de organisatie en bij de RvC, - de wijze waarop en de mate waarin deze wordt gehanteerd bij de besluitvorming. • de frequentie van bijstelling van de visie visie wordt periodiek herijkt en zondig geactualiseerd <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het geheel of gedeeltelijk ontbreken van een visie danwel actuele visie op <ul style="list-style-type: none"> - de eigen positie en/of - het toekomstig functioneren • het niet of nauwelijks actief hanteren van de visie of aantoonbaar toepassen: <ul style="list-style-type: none"> - in de (gehele) organisatie (leeft niet in de organisatie, bestaat slechts op papier) - in essentiële besluitvormingsdocumenten, zoals meerjarenramingen, strategisch portefeuillebeleid etc.

Besturing/Plan: de corporatie heeft een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces (vervolg)

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
4.1.2 Vertaling doelen	De corporatie heeft haar visie vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn.	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naarmate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de vertaling van de visie: <ul style="list-style-type: none"> - SMART geformuleerd is in strategische en tactische doelen. - traceerbaar is naar operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden. - zodanig is dat monitoring van de realisatie goed mogelijk is. - in een realistische planning is weergegeven. • de actieve wijze van hanteren van de doelen die zijn afgeleid van de visie d.w.z. de mate waarin deze aantoonbaar gehanteerd worden bij o.a.: <ul style="list-style-type: none"> - het opstellen van de begroting, projectplannen en andere deelplannen. - in de planning van de organisatie (mensen en middelen). - de besluitvorming over plannen en transacties. • de mate van onderlinge aansluiting van de verschillende doelen en plannen, waaronder ook de begroting. • de actualisering van de doelen en plannen. <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het geheel of gedeeltelijk ontbreken van <ul style="list-style-type: none"> - de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen. - een aantoonbare relatie tussen de visie en de operationele activiteiten. - de vertaling naar financiële randvoorwaarden. • Het niet of nauwelijks kunnen monitoren van de visie en/of doelstellingen



Besturing/Check: de corporatie checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
4.1.3 Monitoring en rapportagesysteem	De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen.	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none">• het compleet zijn van het monitorings- en rapportagesysteem wat betreft:<ul style="list-style-type: none">- het in samenhang kunnen volgen van zowel de financiële als volkshuisvestelijke prestaties- de gebruiksmogelijkheden voor zowel de (gehele) organisatie als (t.b.v.) de RvC- de mate waarin het systeem aantoonbaar zowel alle opgaven (en eventuele overige ambities) volgt/meet als de doelen op het gebied van de bedrijfsvoering en de financiële randvoorwaarden.• de actieve wijze van hanteren van het monitorings- en rapportagesysteem;<ul style="list-style-type: none">- de snelheid van beschikbaar zijn van de rapportages na afloop van het kwartaal- de snelheid van bespreking van de rapportages met de RvC- de wijze waarop en mate waarin het systeem verankerd is in de organisatie en bij de RvC- de wijze waarop en de mate waarin het systeem wordt gehanteerd bij de oordeelsvorming en/of besluitvorming.• de aansluiting van het monitorings- en rapportagesysteem op:<ul style="list-style-type: none">- de geformuleerde visie en de vertaling daarvan naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.- de daarvan afgeleide begroting en andere plannen.• de frequentie van de monitoring en de rapportages relatie tot:<ul style="list-style-type: none">- de urgentie van de doelen, projecten en plannen- financiële risico's <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate:</p> <ul style="list-style-type: none">• met het beschikbare monitoringsysteem prestaties onvoldoende of niet gemonitord kunnen worden• het managementinformatiesysteem om de voorgenomen prestaties te volgen en te meten niet of onvoldoende toegepast wordt.• rapportages niet tijdig beschikbaar zijn en/of geen/weinig aandacht krijgen in MT/RvC.• het aantal en de zwaarte van de aandachtspunten in het accountantsoordeel die van belang zijn voor de bedrijfsvoering en die niet /niet tijdig worden opgevolgd.

Besturing/Act: de corporatie stuurt actief bij indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
4.1.4 Sturing bij afwijkingen	De corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd: 1. in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren 2 door de doelen zelf aan te passen (in tweede instantie).	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de verantwoording van: <ul style="list-style-type: none"> - de bijsturing bij afwijkingen (mate van compleetheid, onderbouwing). - de gemaakte keuzes t.a.v. de wijze van bijsturing bij afwijkingen (1^e of 2^e orde-sturing) - de onderbouwing van de gemaakte keuzes. - de gewijzigde plannen bij 2^e orde sturing, incl. financiële paragraaf en planning. • de actieve wijze van sturing bij afwijkingen: <ul style="list-style-type: none"> - de tijdigheid van adresseren van afwijkingen. - mate waarin er bij (dreigend) onvoldoende presteren een verbeterprogramma /-voorstellen opgesteld wordt. - expliciete bijstelling van doelen indien realisatie van oorspronkelijke doelen niet haalbaar blijken. • de sturing bij afwijkingen aansluit op: <ul style="list-style-type: none"> - de visie en doelen. - actuele /relevante ontwikkelingen in de omgeving. <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geen of onvoldoende bijsturing bij afwijkingen plaats heeft gevonden. • bijsturing te snel plaats vindt: <ul style="list-style-type: none"> - annuleren van projecten zonder dat andere opties tot bijsturing zijn onderzocht. - voornemens worden snel en adhoc gewijzigd (zonder onderbouwing). • financiële vertalingen van gewijzigde plannen ontbreken.

8.4.2 Intern Toezicht

Het intern toezicht wordt door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende drie meetpunten beoordeeld:

- Het functioneren van de Raad van Commissarissen.
Dit wordt beoordeeld aan de hand de criteria van de VTW voor goed toezicht, waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de RvC haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score.
- Het gebruik van een toetsingskader.
- Het naleven van de Governancecode.

Intern toezicht/ Het functioneren van de Raad van Commissarissen

Meetpunt	Minimale eis/iijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
4.2.1 Samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC)	<p>De RvC heeft een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en die in elk geval voorziet in ervaring met volkshuisvestings-aangelegenheden en financiële expertise*</p> <p>De RvC werft nieuwe leden buiten de eigen kring en openbaar.</p> <p>De RvC besteedt aandacht aan de deskundigheid van haar leden.</p> <p>*) conform de bepalingen van de Governancecode.</p>	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het iijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de openbare verantwoording /onderbouwing van: <ul style="list-style-type: none"> - de profielschets. - wijze waarop de vacatures vervuld zijn. - de feitelijke samenstelling van de RvC en de eventuele afwijking van de profielschets. • de actieve wijze waarop de RvC werkt aan haar samenstelling: <ul style="list-style-type: none"> - het aantoonbaar periodiek herijken van de profielschets. - het aantoonbaar gebruiken van de profielschets bij het benoemen van nieuwe leden én bij herbenoemingsbesluiten. - de feitelijke inspanning die wordt geleverd om bij een van de profielschets afwijkende samenstelling te komen tot de gewenste samenstelling. - hoe actief buiten de eigen kring nieuwe leden geworven worden. - het tijdig signaleren van potentiële problemen betreffende de onafhankelijkheid van commissarissen en daar adequaat mee omgaan. • de actieve wijze waarop de RvC zorgt voor deskundigheidsbevordering van haar leden: <ul style="list-style-type: none"> - de mate waarin de RvC een goed doordacht introductieplan voor nieuwe leden hanteert. - de mate waarin de RvC aantoonbaar en goed doordacht het uitgangspunt van permanente educatie inhoud geeft.

Intern toezicht/ Het functioneren van de Raad van Commissarissen (vervolg)

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
		<p>Cijfer lager dan een 6 naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het ontbreken van: <ul style="list-style-type: none"> - profielschetsen - passende inhoud van aanwezige profielschetsen (laat te wensen over, zeer globaal, weinig richtinggevend, niet geactualiseerd, etc.). - openbare verantwoording over de profielschets en de feitelijke samenstelling van de RvC • de passieve wijze waarop de RvC omgaat met haar samenstelling: <ul style="list-style-type: none"> - feitelijke samenstelling wijkt af van de profielschets en er wordt weinig/geen inspanning geleverd om dit verschil te overbruggen - herbenoeming is eerder een automatisme dan gebaseerd op een zorgvuldige besluitvorming - er worden niet of nauwelijks nieuwe leden openbaar en buiten de eigen kring geworven - onafhankelijkheidsissues niet of niet adequaat besproken worden • geen of beperkte aandacht voor deskundigheidsbevordering van de RvC: <ul style="list-style-type: none"> - er is geen introductieprogramma voor nieuwe leden - er wordt weinig of geen aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering
<p>4.2.2 Rolopvatting</p>	<p>De RvC is zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, houdt de rollen scherp in de gaten, heeft de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. De relatie tussen de RvC en bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.</p>	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de actieve en gedegen wijze waarop de RvC de Toezichtrol vervult, d.w.z. naar de mate dat de RvC: <ul style="list-style-type: none"> - een duidelijk eigen beeld heeft van welke informatie noodzakelijk is voor het houden van toezicht. - grote alertheid toont m.b.t. het verkrijgen van de benodigde informatie van de bestuurder. - het periodieke contact met OR, huurdersorganisatie, MT-leden, controller en ook de accountant etc. optimaal benut om voeling te houden met wat er leeft. - aandacht besteedt aan wat er leeft bij externe belanghouders. - adequaat optreedt indien nodig. • de actieve en gedegen wijze waarop de RvC de Werkgeversrol vervult, d.w.z. naar de mate dat de RvC: <ul style="list-style-type: none"> - een goed doordacht beoordelings- en beloningsbeleid hanteert dat met de bestuurder is besproken en vastgelegd. - voorafgaand aan het jaarlijkse beoordelingsgesprek in de gehele RvC het functioneren van de (afzonderlijke) bestuurder(s) - en indien van toepassing het collectief - gedegen bespreekt, evenals de beloning van de bestuurder(s). - periodiek beoordeelt of de kwaliteiten van de bestuurder passen bij het ontwikkelingsstadium van de corporatie. • de professionele wijze waarop de RvC haar Klankbordrol vervult d.w.z. naar de mate dat de RvC: <ul style="list-style-type: none"> - aandacht besteedt aan het creëren van een setting waarin de bestuurder deze rol optimaal kan gebruiken. - de klankbordrol vervult op een wijze die door de bestuurder als waardevol wordt ervaren.

Intern toezicht/ Het functioneren van de Raad van Commissarissen (vervolg)

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
		<p>Cijfer lager dan een 6 naar mate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de RvC niet voldoet aan het ijkpunt voor rolopvatting door bijv.: <ul style="list-style-type: none"> - geen duidelijke en gemeenschappelijke opvatting te hebben van de verschillende rollen. - de rollen onvoldoende te scheiden. • de passieve en afwachtende wijze waarop de RvC omgaat met haar rol als Toezichthouder bijv. door: <ul style="list-style-type: none"> - niet of nauwelijks een eigen beeld te hebben van welke informatie noodzakelijk is voor het houden van toezicht. - weinig en/of heel oppervlakkig contact met OR, huurdersorganisatie, MT-leden, controller en de accountant etc. - onvoldoende tijd te besteden aan de vergaderingen en de voorbereiding daarvan • de passieve en afwachtende wijze waarop de RvC de Werkgeversrol vervult, d.w.z. naarmate de RvC: <ul style="list-style-type: none"> - geen/onvoldoende een beoordelings- en beloningsbeleid hanteert. - niet jaarlijks of geen beoordelingsgesprekken met de bestuurder voert. - nauwelijks/geen dossier bijhoudt van de beoordelingen en de afspraken met de bestuurder etc. • de niet/ weinig professionele wijze waarop de RvC haar Klankbordrol vervult d.w.z. naarmate de RvC: <ul style="list-style-type: none"> - te veel of te weinig afstand tot de bestuurder houdt. - vooral functioneert als controleorgaan en de rol van klankbord niet of nauwelijks vervult. - de klankbordrol niet adequaat vervult, bijvoorbeeld door te veel te willen sturen en te willen overnemen of door onvoldoende aan te sluiten bij de sparringsbehoefte van de bestuurder.

Intern toezicht/ Het functioneren van de Raad van Commissarissen (vervolg)

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
<p>4.2.3 Zelfreflectie</p>	<p>De RvC bespreekt tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder, zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC (incl. de cultuur van openheid en aanspreekbaarheid) en de conclusies die daaraan verbonden moeten worden*</p> <p>*) conform de Governancecode</p>	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de compleetheid waarmee de RvC de zelfreflectie invult, d.w.z.: <ul style="list-style-type: none"> - de mate waarin in de laatste vier jaar uiteenlopende aspecten van het functioneren van de RvC en zijn leden aandacht gekregen hebben: harde en zachte aspecten, collectief en individuele leden, praktijk en reglementen, de effectiviteit van de cultuur binnen de RvC en in de relatie RvC –bestuurder, de aanspreekbaarheid van de RvC etc. - de mate/wijze van vastlegging in een verslag met conclusies en afspraken. • de intensiteit waarmee de zelfreflectie plaatsvindt: <ul style="list-style-type: none"> - de diepgang van zelfreflectie waaronder aandacht voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. - de mate waarin deskundige externe begeleiding voor de zelfevaluatie wordt ingezet. • de actieve houding van de RvC ten aanzien van zelfreflectie: <ul style="list-style-type: none"> - de mate waarin de RvC verbeteringen naar aanleiding van de zelfevaluatie aantoonbaar doorvoert. <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de RvC niet volledig /slecht of niet voldoet aan het ijkpunt voor zelfreflectie door: <ul style="list-style-type: none"> - niet jaarlijks een zelfevaluatie uitgevoerd te hebben. - in de afgelopen jaren nooit een externe onafhankelijke deskundige bij de zelfevaluatie te hebben betrokken - in de zelfevaluaties van de afgelopen vier jaar tezamen, geen aandacht te hebben besteed aan een groot deel van de aspecten van het functioneren van de RvC. - niet of nauwelijks verslagen van zelfevaluaties beschikbaar te hebben. - niet of nauwelijks aantoonbare verbeteringen door te voeren op basis van de uitkomsten van zelfevaluatie.

Intern toezicht/ Toetsingskader: de RvC hanteert een actueel en toereikend toetsingskader

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
4.2.4 Actueel toetsingskader	De RvC hanteert een actueel toetsingskader en kan daar inzicht in geven.	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de completeitheid en mate van verantwoording van het toetsingskader, d.w.z. gebaseerd op (alle) essentiële documenten zoals: <ul style="list-style-type: none"> - Strategische visie/ondernemingsplan - Strategisch voorraadbeleid - Meerjareninvesteringsplan - Jaarplan en (meerjaren)begroting - Treasury- en financieringsstatuut - Investeringsstatuut - Verbindingenstatuut - Risicobeheersingssysteem - Belanghebbendenmanagement (definities, omgang/afspraken) - Prestatieafspraken met gemeente(n) • de actieve wijze waarop de RvC het toetsingskader hanteert, d.w.z.: <ul style="list-style-type: none"> - als basis voor overleg met het bestuur en voor het houden van toezicht - bij de goedkeuring van afgeleide plannen zoals het treasury-jaarplan - door besluiten in afwijking van het toetsingskader gedegen te motiveren. - door dit kader regelmatig te evalueren. <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • er geen of zeer onvolledig toetsingskader is. • het toetsingskader: <ul style="list-style-type: none"> - niet of onvoldoende gebaseerd is op de essentiële documenten. - sterk onvolledig en onvoldoende richtinggevend is. - onvoldoende onderling consistent en samenhangend is. • de RvC passief is ten aanzien van het werken met het toetsingskader: <ul style="list-style-type: none"> - het toetsingskader bestaat slechts op papier en wordt niet gebruikt bij het nemen van beslissingen en het beoordelen van het functioneren van de corporatie - de corporatie evident in strijd handelt met belangrijke toetsingskaders (zoals bijv. het treasury- of investeringsstatuut) of afwijkt zonder voorafgaande goedkeuring van de RvC en/of de RvC het bestuur daar niet/onvoldoende op aanspreekt.

Intern toezicht/ Governancecode: de corporatie leeft de Governancecode correct na

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
<p>4.2.5 Naleving Governancecode</p>	<p>De corporatie leeft de Governancecode na: past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag</p>	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de actieve wijze waarop de corporatie omgaat met de Governancecode <ul style="list-style-type: none"> - naleving niet alleen een formaliteit is, maar ook daadwerkelijk doorleefd wordt. - bij wijzigingen in de beloningscode/WNT en/of Governancecode onderneemt de corporatie in voortvarend tempo actie. - de volledige en actuele governancestructuur staat op de website. • de onderbouwing en afdoende toelichting van de corporatie op toegestane afwijkingen: <ul style="list-style-type: none"> - in het jaarverslag - op de website <p>Cijfer lager dan een 6 indien niet voldaan is aan het ijkpunt én naar mate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de corporatie afwijkt van een of meer van de drie verplichte bepalingen uit de Governancecode (II.1, III.7 en III.3.5, Governancecode juni 2011). • de corporatie op essentiële punten afwijkt van de Governancecode en geen plannen heeft om de praktijk voortvarend in overeenstemming te brengen met de Governancecode. • afwijkingen op naleving Governancecode niet goed onderbouwd of niet gepubliceerd worden in het jaarverslag.

8.4.3 Externe legitimering en verantwoording

De corporatie betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
4.3.1 Externe legitimering	De corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimering conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet* *) zie www.visitaties.nl voor volledige tekst Governancecode en Overlegwet	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de actieve en passende manier waarop de corporatie de belanghebbenden betreft: <ul style="list-style-type: none"> - zowel bij de input voor het beleid als in de terugkoppeling van de realisatie van plannen. - bij de eventuele bijstelling van plannen en daarover ook actief communiceert. - door aan het overleg tussen huurder en verhuurder op een op de doelgroep gerichte, constructieve wijze invulling te geven. - de RvC contact heeft met belanghebbenden (in elk geval de OR en de huurdersvereniging) en de behoeften en wensen van belanghebbenden aantoonbaar worden meegenomen in het beoordelen van strategisch beleid van het bestuur. • de verantwoording van haar belanghebbendenmanagement door: <ul style="list-style-type: none"> - een heldere visie te hebben op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn voor de corporatie en op de gewenste relatie met de belanghebbenden. - deze visie ook vast te leggen en/of te communiceren. - vast te leggen en te motiveren hoe de dialoog met de belanghebbenden heeft plaats gevonden. <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het bestuur belanghebbenden slechts beperkt of geheel niet betreft bij beleidsvorming en met hen geen dialoog voert over de uitvoering van het beleid. • er geen of onvoldoende communicatie met belanghebbenden plaatsvindt over bijstelling van beleid en gerealiseerde of achterblijvende prestaties. • er niet of onvoldoende inhoud wordt gegeven aan de Overlegwet of deze niet wordt nageleefd. • er binnen de RvC weinig of geen aandacht is voor de behoeften en wensen van de verschillende belanghebbenden. • de RvC geen of weinig inhoudsvol contact heeft met de OR en de huurdersvereniging.

Meetpunt	Minimale eis/ijkpunt voor een 6	Referentiekader voor pluspunten of minpunten
4.3.2 Openbare verantwoor- ding	De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.	<p>Cijfer hoger dan een 6 indien voldaan is aan het ijkpunt én naar mate van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de openbare verantwoording: <ul style="list-style-type: none"> - de voorgenomen en gerealiseerde prestaties in samenhang zichtbaar maakt en afwijkingen uitlegt. - transparant en zeer goed leesbaar en op de doelgroepen afgestemd is. - niet alleen in het jaarverslag maar ook op de website of andere openbare publicaties te vinden is. <p>Cijfer lager dan een 6 naar mate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de corporatie haar prestaties publiceert zonder de afwijkingen toe te lichten. • de publicatie van voorgenomen en gerealiseerde prestaties zeer globaal en weinig inzichtelijk is. • de gerealiseerde prestaties niet of zeer onvolledig gepresenteerd worden.



Visitatiemethodiek en visitatieproces voor kleine corporaties

Voor corporaties met minder dan 500 vhe resp. minder dan 1000 vhe is in de praktijk gebleken dat deze veelal niet over de menskracht en documentatie beschikken die grotere corporaties hebben. Niettemin zijn voor deze kleinere corporaties visitaties noodzakelijk en zinvol. Om tegemoet te komen aan de specifieke situatie van kleine tot zeer kleine corporaties zijn er vereenvoudigingen in de methodiek en werkwijze opgesteld. Op deze manier kan recht gedaan worden aan de lokale omstandigheden.

In de afgelopen jaren is onderscheid gemaakt in de vereenvoudigingen en aanpassingen van de methodiek voor corporaties kleiner dan 1000 vhe én voor corporaties kleiner dan 500 vhe. Onderstaand volgt een overzicht van de algemene uitgangspunten voor de visitatie van beide groepen kleine corporaties gezamenlijk en van de punten waarop de methodiek en het visitatieproces voor beide groepen gezamenlijk afwijken van de standaard. Vervolgens wordt ingegaan op de specifieke aanpassingen voor corporaties kleiner dan 500 vhe.

Algemene uitgangspunten

Het beoordelingskader voor de visitatie van kleine corporaties (kleiner dan 1000 of 500 vhe) is gebaseerd op Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties 5.0.

Op hoofdlijnen wordt de gehele methodiek gevolgd, dat wil zeggen dat alle vier perspectieven (PnO/A, PvB, PnV en Governance) worden beoordeeld en de 5 prestatievelden worden gehanteerd. Deel 1 van de rapportage is voor alle visitatierapporten verplicht.

Voor de normering voor Presteren naar Vermogen geldt dat de corporatie op dezelfde gebieden wordt beoordeeld als de grotere corporaties, namelijk financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet. Wel kan de aard van de documentatie en management-systemen op een ander niveau liggen dan bij grotere corporaties. De corporatie zal de visitatiecommissie in ieder geval aan moeten tonen dat de financiële continuïteit voldoende

is gewaarborgd; de organisatie doelmatig werkt in relatie tot vergelijkbare corporaties en de corporatie haar vermogen verantwoord inzet voor maatschappelijke prestaties.

De normering voor Governance is gelijk, omdat elke corporatie deze zaken op orde moet hebben. Bovendien kan het toetsen van deze onderwerpen voor de belanghebbenden van kleine corporaties erg relevant zijn. Alleen ten aanzien van de PCA-cyclus geldt dat hiervoor niet noodzakelijkerwijs alles schriftelijk gedocumenteerd behoeft te zijn. Wel zal de corporatie de visitatiecommissie aannemelijk moeten maken dat er gehandeld wordt conform de PCA-cyclus c.q. dat de corporatie bewust stuurt op haar prestaties en daar maatschappelijk verantwoording over aflegt.

Aanpassingen

Voor alle corporaties kleiner dan 1000 vhe of kleiner dan 500 vhe gelden de volgende aanpassingen in het visitatieproces en de methodiek:

- De visitatiecommissie kan bij kleine corporaties bestaan uit twee leden in plaats van drie namelijk de voorzitter en de secretaris (vier ogen om te borgen dat het oordeel zorgvuldig tot stand komt en in de visitatie geen bias ontstaat).
- Het opstellen van een position paper is niet verplicht.
- De beoordeling door belanghebbenden kan worden beperkt tot een kleinere kring van belanghebbenden namelijk de wethouder en de huurdersorganisatie(s).
- Bij PnO en bij PvB maakt de visitatiecommissie zoveel mogelijk gebruik van de indeling in 5 prestatievelden maar kan ook – gefundeerd - kiezen om gebruik te maken van een indeling die meer past bij de aard en context van de corporatie en/of belanghebbenden.
- Het niet noodzakelijkerwijs aanwezig zijn van schriftelijke documentatie. De corporatie zal in de gesprekken met de visitatiecommissie aannemelijk moeten maken dat zij voldoet aan de norm. Dit vraagt een goede voorbereiding door de corporatie en stelt hoge eisen aan de gespreksvoering en verslaglegging door de visitatiecommissie en dus ook aan de competenties van de leden van de visitatiecommissie. Op plaatsen waar in deze visitatiemethodiek woorden als 'geformuleerd', 'toetsbaar', 'meetbaar' of 'beschreven' worden gebruikt, kunnen kleine corporaties deze vervangen door 'aantonen' en 'beargumenteren'. De wijze waarop dit gebeurt is vormvrij; het is echter altijd aan de visitatiecommissie om te beoordelen of de argumentatie adequaat is en in welke mate deze voldoet aan het ijkpunt.

Aanvullende vereenvoudiging voor corporaties kleiner dan 500 vhe

Voor de visitatie bij corporaties kleiner dan 500 vhe zijn in aanvulling op bovengenoemde aanpassingen de volgende vereenvoudigingen vastgesteld:

- Het rapportageformat is sterk vereenvoudigd waardoor deze visitatie in een beperktere tijdsbesteding (5 dagen) en voor een beperkter budget uitgevoerd kan worden.

In feite bestaat de rapportage uit deel 1 van de standaardrapportage (ca. 5 pagina's) met deel 2 en deel 3 als bijlagen (in beknopte vorm).

- In de voorbereiding kan worden volstaan met raadpleging van een beperkt aantal documenten (jaarverslagen, beleidsplannen indien aanwezig, woonbeleidsplan van de gemeente indien aanwezig, toepassing Governancecode).
- Vast onderdeel van de visitatie zijn gesprekken met de het bestuur (eventueel het MT) en de Raad van Commissarissen. De gesprekken intern worden gebruikt voor nader doorvragen en aanscherpen van het prestatieperspectief en –realisatie. Het samenspel tussen toezichthouder en bestuurder, integriteitskwesties, en het functioneren van de RvC komen in de gesprekken met zowel bestuurder als met de RvC aan de orde. De opvattingen van de bestuurder worden op consistentie, draagvlak en kwaliteit van de uitvoering getoetst in gesprekken met tenminste de twee belanghebbenden: de gemeente en (een) vertegenwoordiger(s) van de bewoners.
- Het visitatierapport wordt de corporatie schriftelijk aangeboden met de mogelijkheid voor een toelichtend gesprek aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.
- De scorecard wordt vereenvoudigd. Er worden cijfers voor gevraagd per PnO/A- en PvB-perspectief zo mogelijk per prestatieveld. Bij PvB daarnaast, indien mogelijk, ook een cijfer voor de mate van tevredenheid over de relatie en communicatie en de invloed op het beleid. Bij de prestatieperspectieven PnV en Governance wordt een totaaloordeel gegeven, met een uitwerking tot op het niveau van de deelonderwerpen.

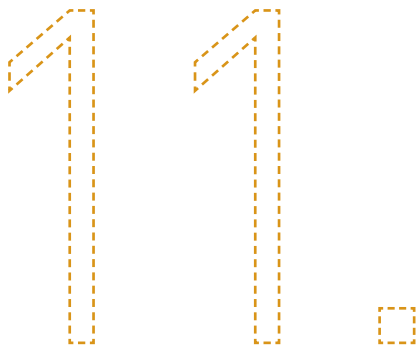
Perspectieven	Prestatievelden*						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
PnO/A: - PnO per prestatieveld - Ambities								nvt	
Presteren volgens belanghouders - per prestatieveld								nvt	
- relatie en communicatie									
- Invloed op beleid									
	Deelonderwerpen:								
Presteren naar vermogen	Financiële continuïteit							30%	
	Doelmatigheid							30%	
	Vermogensinzet							40%	
Governance	Besturing							33%	
	Intern Toezicht							33%	
	Externe legitimering							33%	

*) gemotiveerde aanpassing mogelijk.

10.

Checklist basis informatie

<p>Ambities en Presteren naar Opgaven</p>	<p>Position paper Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan Jaarverslagen Volkshuisvestingsverslagen Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraad-beleid, leefbaarheid enzovoort) Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) Eigen wijkvisies Strategisch voorraadbeleid (SVB) Verkoopbeleid bezit Eigen woningmarktgegevens Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied Prestatieafspraken met belanghebbenden Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden Onderzoeken naar klanttevredenheid Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief De Oordeelsbrief van de minister van BZK Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven.</p>
<p>Governance</p>	<p>Documenten over alle opgaven Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties Position paper Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen Documenten met betrekking tot het profiel van de raad van commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl). Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)</p>



Voorbeeld onafhankelijkheids- verklaringen

Bij elk visitatierapport dienen onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen te worden conform de actuele accreditatiecriteria. Bij de invoering van methodiek 5.0 gelden de accreditatiecriteria dd. 1 januari 2013.

Voor het **bureau** geldt:

Er is sprake van onafhankelijkheid als het visiterend bureau (of de organisatie - de legal entity - waarvan het bureau deel uitmaakt dan wel bijzondere relaties mee onderhoudt) in de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie en de twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen enkele zakelijke relatie heeft met de betreffende corporatie.

Voor de **visitatoren** geldt:

Er is sprake van onafhankelijkheid als de betrokken visitatoren in de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie en de twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen enkele zakelijke relatie dan wel persoonlijke relatie hebben met de betreffende corporatie.

Op basis daarvan zijn onderstaande twee voorbeeldverklaringen voor het bureau en de visitator opgesteld.

A. Onafhankelijkheidsverklaring bureau

..... (naam visiterend bureau) verklaart hierbij dat de visitatie van
..... (naam corporatie) in (jaartal)
in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

..... (naam visiterend bureau) heeft geen enkel belang bij
de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft
(naam visiterend bureau) geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal
(naam visiterend bureau) geen enkele zakelijke relatie met
(naam corporatie) hebben.

PLAATS DATUM NAAM, FUNCTIE, HANDTEKENING

B. Onafhankelijkheidsverklaring visitorator

..... (naam visitorator) verklaart hierbij dat de visitatie van
..... (naam corporatie) in (jaartal)
in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

..... (naam visitorator) heeft geen enkel belang bij de uitkomst
van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft
(naam visitorator) geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende
corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal
(naam visitorator) geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij
..... (naam corporatie).

PLAATS DATUM NAAM, FUNCTIE, HANDTEKENING



12.

Adressen en gebruikte afkortingen

Adressen

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Postbus 226

3700 AE Zeist

www.visitaties.nl

Gebruikte afkortingen

BBSH Besluit Beheer Sociale Huursector

BZK Ministerie van Binnenlandse Zaken

CBC CorporatieBenchmarkCentrum

CvD College van Deskundigen van SVWN

CFV Centraal Fonds Volkshuisvesting

CiP Corporatie in Perspectief

RvC Raad van Commissarissen, hiermee wordt ook de Raad van Toezicht (RvT) bedoeld.

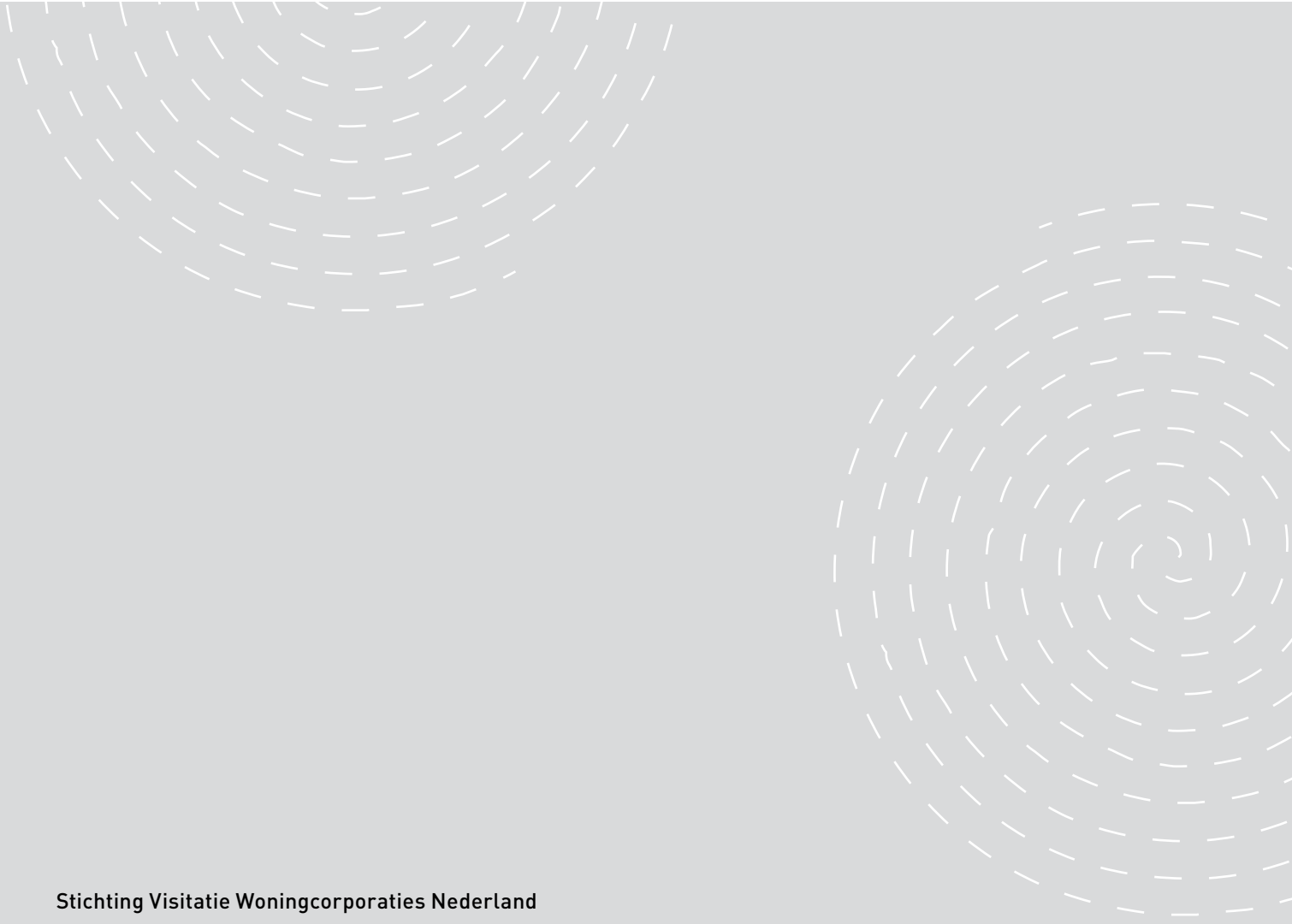
SVWN Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Vhe Verhuureenheden

VTW Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties

WSW Waarborgfonds Sociale Woningbouw





Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Postbus 226

3700 AE Zeist

www.visitaties.nl