



## VIJF JAAR CORPORATIEVISITATIES

# Balanceren tussen verantwoord en leren

Auteurs: Gerard van Bortel, Joris Hoekstra en Marja Elsinga (TU Delft)

# VIJF JAAR CORPORATIEVISITATIES

## Balanceren tussen verantwoord en leren

Auteurs: Gerard van Bortel, Joris Hoekstra en Marja Elsinga (TU Delft)

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van  
Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>6</b>
<b>1 Achtergrond en ontwikkeling visitatiestelsel corporaties</b>	<b>8</b>
Wat vooraf ging	9
Einde aan de vrijblijvendheid	9
Overheid houdt afstand	10
Auditraad Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties	11
Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland	11
Opbouw van het visitatiestelsel	12
Visitaties op stoom	13
<b>KATERN: Visitaties in de gezondheidszorg</b>	<b>15</b>
<b>2 Vijf jaar visitaties: facts and figures</b>	<b>19</b>
2.1 Inleiding	20
2.2 Kenmerken van de gevisiteerde corporaties	20
2.3 Visitatiescores	22
2.4 Wat onderscheidt de top-5 van de bottom-5 corporaties?	27
2.5 Conclusie	33
<b>KATERN: Visitaties in de pensioensector</b>	<b>35</b>
<b>3 Vijf jaar visitaties: effecten</b>	<b>39</b>
3.1 Oordeel van corporaties over het instrument visitatie	40
3.2 'Leren door Verantwoorden', advies van de commissie Anderiesen	43
3.3 Bevindingen corporaties die voor de tweede keer zijn gevisiteerd	45
3.4 Conclusies	47
<b>KATERN: Visitaties in Vlaanderen</b>	<b>48</b>

<b>4 Rondetafelgesprekken en interviews</b>	<b>51</b>
4.1 Huurdersvertegenwoordigers	52
4.2 Interne toezichthouders	57
4.3 Wethouders	62
4.4 Belanghebbenden uit de wereld van welzijn en onderwijs	65
4.5 Corporatiebestuurders	69
<b>KATERN: Visitaties in het onderwijs</b>	<b>75</b>
<b>5 Conclusies en vooruitblik</b>	<b>79</b>
5.1 Vijf jaar visitatie: de balans opgemaakt	80
5.2 Steun en onbehagen	80
5.3 Is het gras elders groener: visitaties in andere sectoren	82
5.4 Beelden uit rondetafelgesprekken en interviews	83
5.5 Vooruitblik: drie scenario's	85
5.6 Impact van de scenario's	90
<b>6 Bijlages</b>	<b>91</b>
Bijlage A: Literatuur	92
Bijlage B: Overzicht interviews	93

## Voorwoord

Het is ruim vijf jaar geleden dat visitatie als vierjaarlijkse verplichting werd opgenomen in de Aedescode en Governancecode Woningcorporaties.

Met de komst van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland in 2009 is voortgebouwd op wat er is en is het stelsel verder uitgewerkt, verbeterd, geïmplementeerd en sterker verankerd.

Vanaf 2009 is het aantal visitaties sterk toegenomen: ondertussen is bijna 90% van de corporaties tenminste één maal gevisiteerd en hebben al enkele tientallen corporaties een tweede visitatie afgerond.

Een goed moment om een pas op de plaats te maken en te onderzoeken wat al die rapporten ons leren over de prestaties van corporaties en wat het stelsel de sector heeft gebracht. De TU-Delft heeft onze opdracht gekregen om hier onderzoek naar uit te voeren. Met de TU-Delft zijn we trots op wat er nu ligt: een eerste sector-brede inventarisatie naar het visitatiestelsel tot op heden.

De uitkomsten zijn bemoedigend: corporaties presteren goed! Met een gemiddelde score van een 7 zijn de prestaties volgens de norm. Dat houdt in dat corporaties doen wat ze zich voornemen (Presteren naar Ambities), doen wat ze afspreken met de buitenwereld (Presteren naar Opgaven) en doen wat huurders van hen verwachten (Presteren volgens Belanghouders).

De onderdelen Presteren naar Vermogen en Governance scoren net onder de norm. Hier liggen voor een aantal corporaties dus nog verbeterpunten.

De TU-Delft laat zien dat corporaties goed maatschappelijk presteren. Ook laat ze tal van belanghouders aan het woord over het stelsel. De uitkomst is dat iedereen visitatie belangrijk vindt. Echter wel met een aantal kanttekeningen: het zou voor alle corporaties verplicht moeten zijn (en niet alleen voor Aedes- en VTW-leden), de uitkomsten zouden een minder vrijblijvend karakter moeten hebben, er zou meer ruimte voor aanbevelingen moeten zijn en men vindt de kosten en opbrengsten nog niet in balans.

De TU-Delft komt op basis hiervan met een drietal scenario's.

- 4.1 pluk laaghangend fruit en voer een aantal verbeterpunten door in de bestaande methodiek
- 5.0 maak gebruik van een benchmark-databank zodra die er is en gebruik visitatie voor een inkleuring van de data
- 9.0 stap over op een systeem van meta-analyse en check uitsluitend of de corporatie een systeem heeft geïmplementeerd dat waarborgt dat ze maatschappelijke prestaties monitoren.

Wij omarmen direct 4.1. en 5.0. Die verbeter- en efficiëncyslag moet er zo snel als dat kan komen. In 9.0 hebben wij geen fiducia: dit wordt ons inziens een papieren tijger en bureaucratische exercitie die ver af komt te staan van de daadwerkelijke prestaties.

Daarentegen houden wij er rekening mee dat het stelsel zich inhoudelijk een andere kant op beweegt:

Sinds de vormgeving van het huidige visitatiestelsel is de wereld waarin corporaties werkzaam zijn ingrijpend veranderd: de eurocrisis, de financiële crisis en de economische crisis hebben vergaande consequenties voor de financiering en daarmee de mogelijkheden voor corporaties. Overmoedig of soms zelfs frauduleus handelen van enkele corporatiebestuurders versterken dit en werpen een smet op de gehele sector. Er is een sterke roep om meer en beter toezicht. Op het moment van dit schrijven is een amendement aangenomen om visitatie wettelijk voor te schrijven voor alle corporaties.

De veranderende context heeft vanzelfsprekend ook consequenties voor het visitatiestelsel. Waar in begin deze eeuw en eind vorige eeuw vooral de vraag zich opdrong of corporaties wel genoeg deden met het aan hen toevertrouwde geld, is die vraag nu omgeslagen in: zijn corporaties wel voldoende prudent met de aan hen toevertrouwde middelen?

Kortom de maatschappelijke prestaties lijken minder centraal te komen staan en de besturing (governance) en het financieel beheer (Presteren naar Vermogen) lijken belangrijker te worden.

Corporaties staan garant voor elkaar. Sinds het Vestia-debacle realiseren corporaties zich dat maar al te goed. Collega's hebben dus meer dan voorheen interesse en belang bij een adequate besturing en een zorgvuldig financieel beheer bij hun collegacorporatie.

Dit zou kunnen betekenen dat in een visitatie de nadruk minder komt te liggen op de prestaties en meer op adequaat bestuur (in de brede zin van het woord) en deugdelijk financieel beheer.

Graag gaan wij met u in gesprek, allereerst op 29 augustus, over de toekomst van het stelsel!

Steven de Waal  
**Voorzitter Raad van Toezicht**

Liesbeth Marchesini-Franso  
**Directeur-bestuurder**

The page features four decorative blue bars of varying lengths and orientations, scattered across the light gray background. One bar is vertical on the left, another is horizontal on the right, and two others are diagonal, one in the upper left and one in the lower left.

# 1

## Achtergrond en ontwikkeling visitatiestelsel woningcorporaties

## Wat vooraf ging

In dit rapport staan wij stil bij vijf jaar maatschappelijke visitaties van woningcorporaties als verplichtend onderdeel van de Aedescode; de code waarin de maatschappelijke functie van de leden van Aedes op het terrein van wonen is vastgelegd en uitgewerkt. Het door middel van visitaties aan de buitenwereld laten zien wat je prestaties zijn geweest is in die periode een gevestigde waarde in de corporatiesector geworden. Eigenlijk viert het fenomeen visitaties dit jaar niet haar eerste jubileum, maar haar tweede, want in 2002 is Raeflex al met visitaties begonnen. Deze organisatie viert in 2012 haar 10-jarig jubileum. Bij een terugblik op de ontstaansgeschiedenis van visitaties in de corporatiesector is het belangrijk om bij dat begin te starten.

Al in 1999 werd visitatie door de Aedeswerkgroep 'Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit' (kortweg MDW-Werkgroep) genoemd als instrument om de doelmatigheid en transparantie van corporaties te vergroten. Nog datzelfde jaar werd door Aedes de adviescommissie 'Visitatie Maatschappelijk Rendement Woningcorporaties' ingesteld, onder leiding van prof dr. Roel in 't Veld. Op basis van het rapport van die adviescommissie concludeerde de ledenraad van Aedes dat visitatie een waardevol instrument voor corporaties is. Visitatie verdiende een plaats naast andere (kwaliteitszorg) instrumenten en moest zich zelfstandig verder kunnen ontwikkelen. De ledenraad zag hiervoor een taak weggelegd voor een nieuwe, onafhankelijke stichting. Dit mondde in 2002 uit in de oprichting van visitatieorganisatie Raeflex. Aanvankelijk was Raeflex sterk verbonden met Aedes, door financiële ondersteuning en bestuurlijke invloed, maar gaandeweg ging het steeds zelfstandiger opereren.

De door Raeflex uitgevoerde visitaties waren vrijwillig en in het begin ook niet openbaar. In die eerste visitaties werd gekeken naar het beleidsproces, het bedrijfsproces en de maatschappelijke prestaties. De nadruk lag daarbij sterk op de samenwerkingsrelatie met stakeholders. Vanaf 2007 legde Raeflex meer accent op het beoordelen van de 'harde' prestaties. Rond de start van de activiteiten van de Auditraad en de ontwikkeling van nieuwe visitatiemethodiek, medio 2007, hadden ongeveer 40 corporaties zich door Raeflex laten visiteren.

## Einde aan de vrijblijvendheid

Gevoed door een gevoel van onbehagen en ontevredenheid over de prestaties van organisaties in het publieke domein werd Nederland in de periode 2003-2007 overspoeld door een veelheid aan onderzoeks- en adviesrapporten over de governance van maatschappelijke ondernemingen<sup>1</sup>. Veel van die rapporten gingen over de positie van woningcorporaties. Eén van de meest uitgesproken rapporten was afkomstig van de Aedes-commissie 'Overheid, Corporatie, Burger' onder leiding van Maarten Sas. In haar rapport 'Corporaties lokaal verbinden' (2005) pleit de Commissie Sas voor een einde aan de vrijblijvendheid rond visitaties.

<sup>1</sup> Visitaties van Woningcorporaties (2007) van Arne van Overmeeren geeft een mooi overzicht van deze rapporten.



Elke corporatie moet zich verplicht eenmaal in de vier jaar laten visiteren was hun advies. De commissie pleitte voor 'stevig doorpakken'. Visitaties moeten er snel komen en corporaties die zich niet willen committeren aan een vorm van publieke verantwoording moeten hun toelating kunnen verliezen.

De commissie Sas ziet visitatie, naast een leerinstrument, ook uitdrukkelijk als een manier voor externe verantwoording en wilde dat visitatie zich in ieder geval richt op de volgende onderwerpen:

1. de maatschappelijke prestaties van de corporatie, inclusief de totstandkoming en naleving van prestatieafspraken;
2. de wijze waarop stakeholders bij beleidskeuzen worden betrokken;
3. de kwaliteit van het intern toezicht.

Het visitatierapport over deze onderwerpen moet openbaar zijn. De commissie Sas heeft een stelsel voor ogen dat bestaat uit meerdere instituten die visitaties uitvoeren. Dit is nodig om te zorgen voor keuzevrijheid, marktwerking en een voldoende aanbod van hoogwaardige visitatiecapaciteit. Deze pluriformiteit laat ook een zekere mate van specialisatie toe gericht op de verschillende soorten organisaties in de corporatiesector. Een stelsel van accreditatie moet zorgen voor de onafhankelijkheid en gezaghebbendheid van de visiterende organisaties en moet wildgroei voorkomen. Stakeholders moeten volgens de commissie Sas uitdrukkelijk een medebeslissingsrecht krijgen in de vormgeving van dit nieuwe visitatiestelsel.

## Overheid houdt afstand

In haar beleidsvisie over de toekomst van woningcorporaties beschrijft minister Dekker (2005) haar visie op de governance van, en het toezicht op, woningcorporaties. Ook zij is voorstander van niet-vrijblijvende onafhankelijke visitaties. De minister ziet visitatie als een instrument dat kan bijdragen aan de effectiviteit en de efficiëntie van corporaties.

Minister Dekker stelt expliciet dat visitatie geen onderdeel is van het externe toezicht; de corporatiesector moet het zelf oppakken. De minister legt wel een relatie tussen visitatie en het externe toezicht, door te stellen dat als uit een onafhankelijke visitatie (in combinatie met benchmarking) blijkt dat een corporatie voldoende degelijk is, minder verticaal toezicht gerechtvaardigd kan zijn. De toekomstvisie van de minister bevat ook een waarschuwing: de visitaties moeten openbaar gemaakt worden en bij niet - effectief en - efficiënt werkende corporaties moeten interne toezichthouders zichtbaar actie ondernemen. Als de corporatiesector er niet in slaagt om een effectief systeem van publieke verantwoording te ontwikkelen, zal de minister zelf eisen stellen aan het interne toezicht en de verantwoording naar belanghouders.

## Auditraad Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties

Ongetwijfeld geïnspireerd door het maatschappelijk debat rond de positie van corporaties, neemt een groep woningcorporaties verenigd in het WoonNetwerk in 2005 het initiatief om te komen tot een nieuw visitatiestelsel. De initiatiefnemers hadden een stelsel van onafhankelijke en gezaghebbende maatschappelijke visitaties voor ogen dat verder moest gaan dan vrijblijvende zelfregulering, maar niet moest doorschieten naar overheidstoezicht. Het WoonNetwerk benaderde Steven de Waal, oprichter en voorzitter van PublicSPACE, een particuliere denktank op het gebied van maatschappelijk ondernemen, om met een pilot dat nieuwe stelsel uit te werken. Men wilde een sterk accent op het in beeld brengen van het maatschappelijk rendement. De Waal formeerde een uit drie personen bestaande Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporatie. De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting fungeerde als kwartiermaker daarbij ondersteund door adviseurs van de B&A-groep. De Auditraad formuleerde voortvarend een duidelijke visie op het visitatiestelsel. Visitaties moeten zich richten op gekwantificeerde prestaties, geen afvinklijst of een vorm van retoriek voor de omgeving worden, maar scherp toetsen wat er van de plannen van een corporatie daadwerkelijk terecht is gekomen. Het stelsel moet onafhankelijk zijn, geen instrument van de corporatiesector of van de overheid. De Auditraad gelooft in de kracht van externe verantwoording; van het laten zien hoe je als corporatie verankerd bent in de samenleving, met name de manier waarop je geld inzet. De toetsing van prestaties moet van buiten naar binnen plaatsvinden, gericht op de vragen die de maatschappelijke 'omgeving' beantwoord wil zien. Visitaties moeten volgens de Auditraad primair dienen als instrument van verantwoording, niet zozeer als een leerinstrument. De toetsing moet meer gericht zijn op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld en is een pilot van start gegaan, waarvoor zich circa 15 corporaties en 5 visiterende bureaus hebben aangemeld. Gekozen werd voor een vorm van gebonden keuzevrijheid: een vaste visitatiemethodiek en een aantal geaccrediteerde bureaus - elk met hun eigen kleur en smaak - die de visitaties uitvoeren. De uitvoerende bureaus werden door de Auditraad geaccrediteerd voor de deelname aan de pilot-visitaties. De corporaties kozen het visiterende bureau op basis van bureaupresentaties en offertes. De Auditraad zag toe op de kwaliteit van de rapportages en een juist gebruik van de visitatiemethodiek. Op het SEV-congres 'Van wie is de corporatie' werden in april 2007 de op basis van de pilot-visitaties ontwikkelde visitatiemethodiek en de krijtlijnen van het visitatiestelsel gepresenteerd.

## Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Begin 2008 beëindigde de Auditraad haar taken. De SEV werd gevraagd om voorlopig als 'zaakwaarnemer' op te treden tot het moment dat een nieuw op te richten onafhankelijke

organisatie haar taken kon overnemen. Die organisatie, de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) zag in juli 2009 het levenslicht en is operationeel sinds de komst van directeur Liesbeth Marchesini-Franso in oktober 2009. De Stichting heeft als doel de kwaliteit en onafhankelijkheid van het visitatiestelsel te borgen en zorg te dragen voor de verdere ontwikkeling van de methodiek. De Stichting is opgericht door het ministerie van Wonen, Wijken en Integratie (nu ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties), Aedes Vereniging van Woningcorporaties, Vereniging De Nederlandse Woonbond, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Deze oprichters kunnen elk een lid voor de Raad van Toezicht van de stichting voordragen.

Vooruitlopend op een formele accreditatieprocedure kregen de visiterende bureaus Ecorys, Raeflex, Pentascope, PWC en Raeflex een voorlopige accreditatie. Deze bureaus hadden bijgedragen aan de ontwikkeling van de methodiek en het uitvoeren van de pilotvisitaties. Ook KWH, het kwaliteitscentrum voor woningcorporaties, ontving een voorlopige accreditatie. KWH had enige tijd met een eigen methodiek visitaties uitgevoerd, maar stapte in 2008 over op de werkwijze van de Auditraad.

## Opbouw van het visitatiestelsel

De oprichting van de Stichting werd met enthousiasme ontvangen in de corporatiesector. Men was over het algemeen verheugd dat er nu serieus werk werd gemaakt van maatschappelijke visitaties. Er is nu een instantie die toeziet op de toepassing van de methodiek door de geaccrediteerde bureaus en de doorontwikkeling van de visitatiemethodiek.

Bij de start is veel aandacht besteed aan de bekostiging van de Stichting, dit was namelijk nog niet geregeld. Begin 2010 is met de oprichters uitvoerig overleg gevoerd over de financiële bijdragen door corporaties. Uiteindelijk heeft dat geleid tot een bekostiging die bestaat uit drie componenten: een bijdrage van corporaties op het moment dat de visitatie van start gaat (deze bijdrage is afhankelijk van de omvang van de corporatie); een jaarlijkse bijdrage van alle corporaties en een accreditatievergoeding van de visiterende bureaus. Vanaf 2012 wordt de bijdrage bij de start van de visitatie niet meer door de Stichting geïnd, maar door de visiterende bureaus.

Bij de start van de Stichting werden visitaties uitgevoerd met de methodiek maatschappelijke visitaties versie 3.0 zoals die was opgeleverd door de Auditraad en sinds 2008 werd beheerd door de SEV. Bureau B&A en de SEV hebben het gebruik van die methodiek geëvalueerd en hun aanbevelingen als een soort bruidsschat aan de Stichting meegegeven.

Vooruitlopend op het nog in te stellen College van Deskundigen is in 2010 een Ontwikkelgroep gestart onder leiding van prof. dr. Jan van der Schaar. Deze groep bestond uit vertegenwoordigers van de visiterende bureaus en had tot doel om de ervaringen met de 3.0 versie van de visitatiemethodiek om te zetten in een verbeterde versie. Bij de totstandkoming van deze 4.0 versie zijn vele betrokkenen in de sector geconsulteerd. Ook corporaties hebben de mogelijkheid gekregen om te reageren op de conceptversie. Op hoofdlijnen is de visitatiemethodiek ongewijzigd gebleven ten opzichte van versie 3.0. De methodiek 4.0 is met name een 'technische herziening' op onderdelen geworden. Vooral de onderdelen Presteren naar Vermogen en Governance zijn stevig herzien en uitgebreid. Verder is er een eenduidige normering van rapportcijfers opgesteld op basis van een tienpuntsschaal die door alle bureaus wordt gebruikt. Tevens werd een visitatie-aanpak voor kleinere corporaties (minder dan 1.000 woningen) ontwikkeld. De 4.0 versie werd begin 2011 geïntroduceerd. In de loop van 2011 is daar een nog compactere versie voor corporaties met minder dan 500 woningen aan toegevoegd.

In 2011 werd eveneens een formele accreditatieronde gehouden voor de bureaus die in 2008 een voorlopige accreditatie hadden gekregen. Dat leidde voor vrijwel alle bureaus tot een accreditatie onder voorwaarden. Voor KWH was die voorwaarde, het niet mogen visiteren van de circa 200 bij haar aangesloten corporaties, niet acceptabel. KWH heeft besloten haar visitaties in september 2012 te beëindigen. Na 2008 werden overigens al twee nieuwe visiterende bureaus geaccrediteerd: Resources Global Professionals en Procorp. In 2011 moest Resources Global Professionals van het Amerikaanse moederbedrijf stoppen met visiteren omdat het niet paste bij de core business en te weinig rendement opleverde. De activiteiten werden voortgezet in een nieuwe geaccrediteerde organisatie: Cognitum.

## Visitaties op stoom

Vijf jaar na de start van de eerste verplichte maatschappelijke visitaties, zijn vrijwel alle corporaties gevisiteerd. Corporaties met minder dan 500 woningen hebben uitstel gekregen tot 31 maart 2012. Veel corporaties beginnen binnenkort aan hun tweede visitatie. Nu de visitaties goed op stoom liggen, heeft de Stichting de organisatie van het visitatiestelsel verder vormgegeven. Zo is in 2012 een College van Deskundigen opgericht om de Stichting te adviseren over de verdere ontwikkeling van het visitatie-instrument en het visitatiestelsel. Tevens is een Gebruikersforum in het leven geroepen. In dit forum participeren leden van de oprichtende partijen VNG, VTW, Woonbond en Aedes, kortom de gebruikers van het visitatiestelsel. Zij dienen als klankbord voor de Stichting en het College van Deskundigen. Voor visitatoren worden masterclasses georganiseerd om ervaringen uit te wisselen. Gemiddeld eenmaal per kwartaal verschijnt een digitale nieuwsbrief bestemd voor corporaties, de oprichters en de visiterende bureaus. De Stichting is een volwassen en goed toegeruste organisatie met een beproefde visitatiemethodiek.

Op 5 juli 2012 heeft de Tweede Kamer niet alleen de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting goedgekeurd, maar ook een flink aantal amendementen. Eén van die amendementen, ingediend door kamerleden Berndsens (D66) en Van Bochove (CDA), had betrekking op het verplicht stellen van visitaties. De tekst van het amendement geeft de overheid een sterkere rol in het visitatiestelsel. Dit zal hoogstwaarschijnlijk invloed hebben op de rol van de Stichting en de wijze waarop visitaties worden uitgevoerd.

## Visitaties in de gezondheidszorg

Interview met Yvonne Salfischberger, projectleider visitaties bij CBO, het kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg.

“Medisch specialisten dat zijn vakmensen, maar ook vakbroeders”, vertelt Yvonne Salfischberger. “Die vakbroeders vonden in de jaren zeventig dat het goed zou zijn om elkaar te toetsen en voor die toetsing ook een systeem te bedenken”. “In het begin heette dat intercollegiale toetsing. Dat waren vooral intervisie-achtige samenkomsten om te praten over de kwaliteit, de risico’s en complicaties van specifieke medische handelingen”. Het Kwaliteitsinstituut CBO heeft methodieken ontwikkeld om die gesprekken gestructureerd te laten verlopen. CBO is in 1976 begonnen als Centraal Begeleidingsorgaan Gezondheidszorg en opgericht door de Landelijke Vereniging van Specialisten.

### **Van intervisie naar visitatie**

“Praten over je vak is mooi, maar er ontstond al snel de behoefte om daar iets onder te leggen, zoals normen, richtlijnen en kaders”, aldus Yvonne Salfischberger. “Het ontwikkelen van richtlijnen voor het praktisch handelen door medisch specialisten was de volgende stap voor het CBO. Die richtlijnen beschrijven bijvoorbeeld de stappen voor het opereren van een darmtumor of voor het behandelen van een longkankerpatiënt. Samen met de wetenschappelijke verenigingen van medisch specialisten ontwikkelt het CBO nog steeds richtlijnen. Die richtlijnen waren bedoeld om het professioneel handelen van medisch specialisten te bevorderen en de kwaliteit van het proces te vergroten. Vandaag de dag gaat het in die richtlijnen niet alleen over de kwaliteit van het proces, maar ook over de doelmatigheid en de afstemming van dat proces op de wensen van de patiënt. Na het invoeren van de richtlijnen, ontstond de behoefte om elkaar op basis daarvan te gaan beoordelen. Dat heeft zich ontwikkeld tot een visitatiesysteem.

### **De visitatiecommissie**

Visiteren in de gezondheidszorg vindt plaats door ‘peers’, radiologen van ziekenhuis A, gaan bijvoorbeeld op bezoek bij de radiologen van ziekenhuis B. Inmiddels hebben alle medische verenigingen, zoals de Nederlandse Vereniging voor Heelkunde, een vaste visitatiecommissie die bestaat uit medisch specialisten uit verschillende ziekenhuizen. Daar wordt telkens een kleinere commissie uit samengesteld die de visitatie uitvoert. Visitaties worden uitgevoerd door ‘vakgenoten’. ‘Dat principe heeft standgehouden tot op de dag van vandaag; de beroepsgroep toets zichzelf als het gaat over de uitoefening van het vak’. Ze hebben steeds meer zicht op het ‘hele menu’ Dat wordt sterker door de marktwerking, want je kunt niet meer volstaan met ‘ik ben een goede dokter’, die goede dokter zit ook in een ander ziekenhuis, en als de patiënt ontevreden is, gaat hij naar dat andere ziekenhuis.”

### **Toetsing van de visitatierapporten**

CBO begeleidt de wetenschappelijke verenigingen bij het ontwerpen van visitatie-instrumenten. De leden van de wetenschappelijke vereniging van medisch specialisten stellen hun eigen methodiek vast en benoemen de visitatiecommissie. Deze visitatiecommissie legt het concept verslag voor aan de maatschap om het te controleren op feitelijke onjuistheden. Daarna gaat het rapport naar drie meelezers, die kunnen heel goed beoordelen of het verslag duidelijk en goed onderbouwd is en of de methodiek goed is gebruikt. Daarna wordt het visitatierapport nog in de grote commissie met alle visitatoren gesproken (Yvonne Salfischberger gebruikt vooral de benaming 'visiteurs'). Die grote commissie bestaat uit circa 15 mensen. Dat is belangrijk om uniformiteit te bewaken en te bepalen waar je in een visitatie wel en niet naar kijkt. Daar wordt ook bepaald wat zwaarwegende adviezen zijn en binnen welke termijn tekortkomingen opgelost moeten worden. Er is (nog) geen sanctiesysteem voor maatschappen die hun verbeteracties niet binnen de opgelegde termijnen uitvoeren.

Visitatierapporten blijven eigendom van de maatschappen van medisch specialisten en zijn niet openbaar, maar sommige maatschappen laten op vrijwillige basis het ziekenhuis waarin zij werken ook het visitatierapport zien om de ketensamenwerking tussen beide partijen te verbeteren.

### **Visitaties Nieuwe Stijl**

Sinds 2005 wordt gewerkt met Visitatie Nieuw Stijl waarin kwaliteitszorg en de beleving van patiënten een belangrijke plaats inneemt. Visitatie Nieuw Stijl richt zich sterk op de kwaliteitssystemen van de medisch specialisten: hebben zij hun kwaliteitszorg goed op orde, gebruiken zij juiste meetinstrumenten? Maatschappen moeten op basis van die kwaliteitsinstrumenten zelf verbeterplannen opstellen en laten zien dat zij dat plan ook echt uitvoeren. Yvonne Salfischberger geeft een voorbeeld: "Vroeger ging een visitatiecommissie naar de belanghebbenden van medisch specialisten, zoals huisartsen, om te vragen naar hun oordeel. Nu moeten medisch specialisten dat zelf aan de huisartsen vragen en op basis van die uitkomsten zelf een verbeterplan maken." Dat is heel anders dan vroeger, toen waren specialisten erg gericht op hun praktisch handelen, hun vak, en veel minder op dingen als medische complicaties of de beleving van patiënten. Nu moeten medisch specialisten zelf, samen met belanghebbenden, de vragenlijsten ontwerpen."

Ongeveer drie maanden voordat de visitatie plaatsvindt krijgt de maatschap van medisch specialisten daarvan bericht. Op dat moment wordt ook een visitatiecommissie met vier of vijf personen ingericht. Dan start de maatschap met het invullen van de vragenlijsten. Er wordt gewerkt met een elektronisch audit systeem, ADAS (Algemeen Digitaal Audit

Systeem). Belanghebbenden krijgen van de maatschap een inlogcode om bij hun vragenlijst te komen. ADAS is de centrale plek waar alles samenkomt. Ook de medisch specialisten vullen vragenlijsten in. Daaruit kunnen verschillen in waardering naar voren komen (wat specialist A belangrijk blijkt te vinden, hoeft specialist B helemaal niet belangrijk te vinden). Op basis van die uitkomsten moeten zij onderling in gesprek gaan en alvast het verbeterplan maken. Dat hoeft niet op papier, maar tijdens de visitatie moet wel duidelijk blijken dat de specialisten de uitkomsten van de vragenlijsten met elkaar hebben besproken en dat zij het eens zijn over de te volgen koers.

Het visitatiebezoek duurt één dag. De maatschap is verantwoordelijk voor het plannen van de gesprekken. De commissie werkt als het ware van buiten naar binnen. De dag begint met gesprekken met externe belanghebbenden, bijvoorbeeld huisartsen. De commissie praat vervolgens met interne belanghebbenden (zoals andere specialisten of ziekenhuisdiensten waarmee zij nauw samenwerken, bijvoorbeeld de laboranten). Er wordt ook altijd gesproken met de Raad van Bestuur van het ziekenhuis. Een rondleiding is ook een vast onderdeel. De visitatiecommissie kijkt dan of wat op papier staat ook in de praktijk zo verloopt. Dan gaat de visitatiecommissie in onderling overleg alle gegevens en indrukken combineren. Pas daarna gaat de commissie in gesprek met de maatschap.

### **Medisch specialisten voelen maatschappelijke druk**

Er is meer maatschappelijke druk op medisch specialisten om zich te verantwoorden over de door hen geleverde kwaliteit en prestaties. Visitaties zijn niet meer vrijblijvend. Ze zijn bijvoorbeeld nodig voor de herregistratie van medisch specialisten bij de Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (KNMG). “Verzekeraars willen weten welke zorg ze inkopen en welke kwaliteit specialisten leveren en ook patiënten willen veel meer inzicht in de kwaliteit”, aldus Yvonne Salfischberger.

Mede door deze druk van buitenaf ontwikkelt het visitatiesysteem zich steeds verder. Aan richtlijnen worden nu indicatoren toegevoegd om de kwaliteit op de meest kritische momenten van een proces te meten, bijvoorbeeld de wachttijden voor patiënten. Dat wordt ook wel de ‘Clinical Audit’ genoemd. Door sommige groepen medisch specialisten, zoals chirurgen, worden die indicatoren ook gebruikt om zich onderling te benchmarken. Als dat verplicht is, verstrekken medisch specialisten die gegevens ook aan de Inspectie Gezondheidszorg of aan de verzekeraar.

### **Effecten van visitaties en toekomstige ontwikkelingen**

Yvonne Salfischberger verwacht dat onder druk van verzekeraars en patiëntenverenigingen de visitaties in de gezondheidszorg zich zullen ontwikkelen tot een systeem waarbij niet alleen ‘peers’ visiteren, maar ook onafhankelijke visiteurs. Dit om uitspraken te ontcrachten



als 'dokters houden elkaar allemaal de hand boven het hoofd' en 'ze zitten hier hun eigen toko te beoordelen'. Visitaties zullen steeds meer vertrekken van normen en indicatoren, dus steeds meer letten op harde bewijzen dat de praktijk ook echt voldoet.

Medisch specialisten waren altijd al bezig met kwaliteit. Er was een intrinsieke drijfveer om dat te doen, maar men heeft lang geworsteld om die kwaliteit ook voor de buitenwereld zichtbaar te maken. "Dokters lieten echt te weinig zien van de kwaliteit die ze leverden" zegt Yvonne Salfischberger. Verzekeraars werden daardoor min of meer gedwongen om bijna op de stoel van die medisch specialisten te gaan zitten, want zij moeten de zorg inkopen. Verzekeraars bemoeiden zich steeds meer met de kwaliteit van de zorg en bedachten indicatoren om die kwaliteit te meten.

"De hele wereld is voor de zorg gaan bedenken wat nu kwaliteit is. Medisch specialisten zijn overladen met indicatoren en registratiesystemen; honderden indicatoren moeten ze registeren. Er is een bureaucratie ontstaan van hier tot Tokyo. Er is nu een kantelpunt bereikt waarbij je ziet dat de medische sector via visitaties en betere kwaliteitssystemen de regie probeert terug te krijgen." Men beseft nu dat er maar één manier is om van die bureaucratie af te komen, stelt Yvonne Salfischberger: "Medisch specialisten moeten hun eigen kwaliteit bepalen, hun eigen indicatoren vaststellen en hun eigen registratiesystemen inrichten. Daarom wordt er nu ook gezocht naar mogelijkheden om visitaties transparanter en onafhankelijker te maken en meer te richten op uitkomsten en prestaties en niet zozeer op structuren en processen."

"Het effect van visiteren is nu nog lastig vast te stellen vindt mevrouw Salfischberger. Daar is het eigenlijk nog te vroeg voor. Visitaties vinden een maal in de vijf jaar plaats, en je moet toch eigenlijk wel twee keer zo'n cyclus doorlopen om effecten te kunnen zien. Het belangrijkste is om het visitatiesysteem verder te ontwikkelen samen met alle ketenpartners waarmee je als medisch specialist te maken hebt."



# 2

## Vijf jaar visitaties: facts and figures

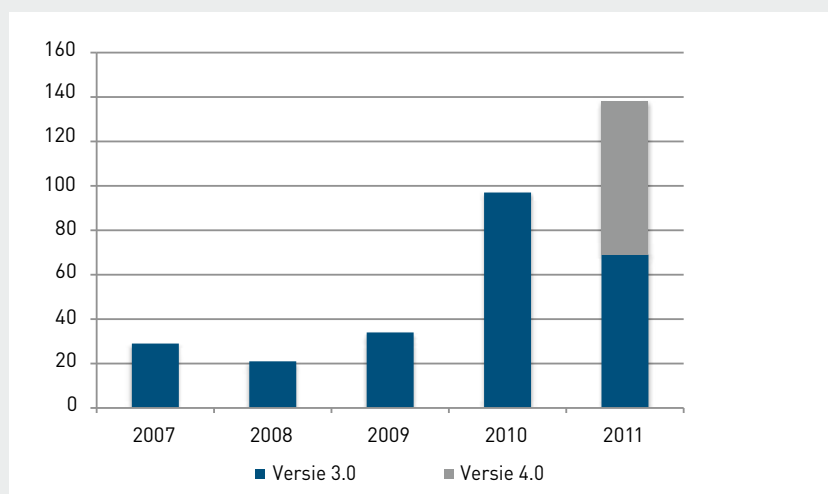
## 2.1 Inleiding

Sinds haar oprichting in 2009 houdt de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) gegevens bij over alle afgeronde visitaties (deels ook met terugwerkende kracht). Het gaat hierbij niet alleen om visitatiescores, maar ook om informatie over de gevisitieerde corporaties. In dit hoofdstuk wordt deze informatie op compacte wijze gepresenteerd. Allereerst wordt gekeken naar de kenmerken van de gevisitieerde corporaties (paragraaf 2.2). Vervolgens presenteren we de visitatiescores en gaan we na in hoeverre deze scores samenhangen met de karakteristieken van de corporaties (paragraaf 2.3). Omdat de visitatiemethodiek in 2011 is gewijzigd, wordt er in de te presenteren tabellen en figuren -indien relevant- onderscheid gemaakt tussen visitatiemethodiek 4.0 enerzijds (sinds medio 2011) en visitatiemethodiek 3.0 en de voorlopers van deze methodiek (tot medio 2011) anderzijds.

## 2.2 Kenmerken van de gevisitieerde corporaties

Tussen 2007 en eind 2011 zijn er in totaal 319 visitaties uitgevoerd, waarvan 250 volgens de methodiek 3.0 (en de voorlopers van deze methodiek) en 69 volgens de methodiek 4.0. Figuur 3.1 geeft inzicht in het aantal uitgevoerde visitaties op jaarbasis in de periode 2007 tot en met 2011. Duidelijk is de sterke toename van het aantal visitaties in 2010 en 2011. Dit komt omdat in de Aedes-code uit 2007 is vastgelegd dat woningcorporaties zich eens in de vier jaar moeten laten visiteren. De deadline voor de eerste visitatie lag in principe op 1 januari 2011. Veel corporaties hebben echter dispensatie aangevraagd, en ook gekregen, hetgeen het grote aantal visitaties in 2011 verklaart. Corporaties met minder dan 1.000 woningen hebben van Aedes dispensatie gekregen en dienden zich voor eind 2011 te laten visiteren. Daar komt nog bij dat in 2011 ook al een aantal corporaties voor de tweede keer gevisitieerd werd; in totaal betrof dit 11 corporaties.

Figuur 3.1 Aantal uitgevoerde visitaties in de periode 2007 tot en met 2011

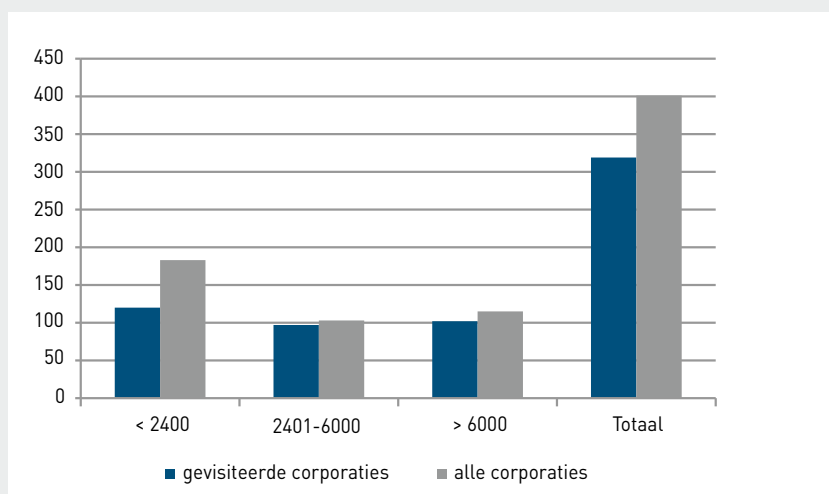


Bron: databestand SVWN

Tussen 2007 en 2011 zijn in totaal 308 verschillende corporaties gevisiteerd, sommige zoals gezegd voor de tweede keer. Eind 2011 waren er 400 corporaties in Nederland, dit betekent dat inmiddels 77% van de corporaties zich heeft laten visiteren. De (nog) niet gevisiteerde corporaties zijn of Aedes-leden die zich niet aan de Aedes-code hebben gehouden, of kleine corporaties die dispensatie hebben gekregen, of corporaties die geen lid van Aedes zijn waardoor de Aedes-code niet op hen van toepassing is.

Interessant is de vraag of de niet gevisiteerde corporaties afwijken van de wel gevisiteerde corporaties. Om dit te onderzoeken vergelijkt figuur 3.2 het aantal gevisiteerde corporaties met het totale aantal corporaties, uitgesplitst naar het aantal verhuureenheden dat wordt verhuurd. Duidelijk wordt dat de kleinere corporaties oververtegenwoordigd zijn in de groep nog niet gevisiteerde woningcorporaties. Mogelijk komt dit omdat het beslag op de personeelscapaciteit en de kosten van een visitatie voor een kleine corporatie relatief veel groter zijn dan voor een grotere corporatie. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat er visitatiemethodieken voor kleinere corporaties in het leven zijn geroepen, die tot doel hebben dit probleem op zijn minst deels te ondervangen. Daarnaast hebben kleinere corporaties (<500 verhuureenheden) tot eind maart 2012 uitstel gekregen van de visitatieverplichting. Bij een aantal corporaties in deze groep is de visitatie wel gestart, maar het rapport nog niet opgeleverd.

Figuur 3.2 Gevisiteerde corporaties en totaal aantal corporaties, uitgesplitst naar aantal verhuureenheden

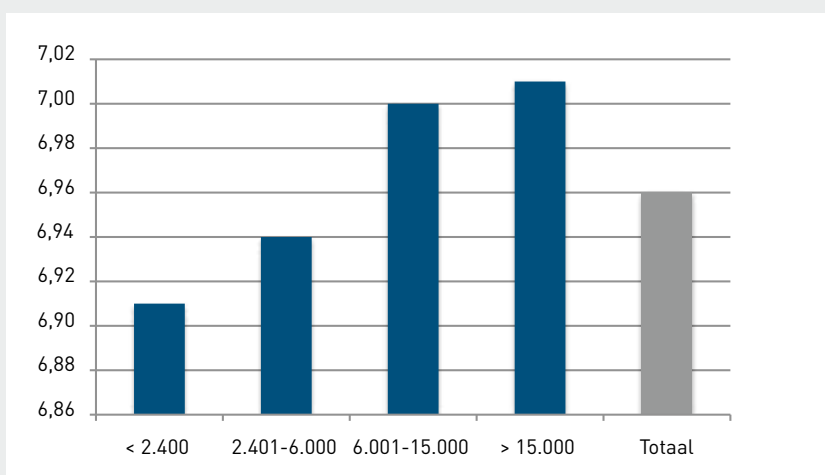


Bron: Databestand SWWN, Nationaal register Volkshuisinstellingen 2011

## 2.3 Visitatiescores

Figuur 3.3 geeft inzicht in de gemiddelde visitatiescores in de periode 2007 tot en met 2011. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er in een aantal 'vroegere' visitaties (uitgevoerd in 2007) nog niet gewerkt is met een visitatiemethodiek die voorziet in het geven van 'rapportcijfers'. In totaal betreft dit 19 visitaties. De gemiddelde visitatiescore beweegt zich in alle jaren tussen de 6,87 (2011, nieuwe methodiek) en de 7,04 (2009). De introductie van de visitatiemethodiek 4,0 (rode balk rechts in de figuur) lijkt vooralsnog te leiden tot marginaal lagere visitatiescores.

Figuur 3.3 Gemiddelde visitatiescore in de periode 2007 tot en met 2011



Bron: databestand SVWN

### Visitatiescores per perspectief

Het cijfer dat een corporatie bij een visitatie voor haar prestaties ontvangt, is het gemiddelde van de cijfers die worden gegeven voor de volgende vijf perspectieven:

- Presteren naar ambities
- Presteren naar opgaven
- Presteren volgens belanghouders
- Presteren naar vermogen
- Governance

Tabel 3.1 geeft de gemiddelde visitatiescores voor elk van deze vijf perspectieven weer, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de oude en de nieuwe visitatiemethodiek. De tabel laat zien dat de hoogste gemiddelde score wordt behaald in het perspectief 'presteren volgens belanghouders', terwijl de laagste gemiddelde score wordt gerealiseerd in de perspectieven 'presteren naar vermogen' en 'governance'. Hierbij valt op dat de gemiddelde score op het onderdeel 'governance' in de nieuwe methodiek beduidend lager ligt dan in de oude methodiek. Dit kan samenhangen met het grotere aantal meetpunten op het gebied van governance in de vernieuwde methodiek. Verder kan worden vastgesteld dat de standaarddeviatie (de spreiding van de waarnemingen rondom het gemiddelde) in de oude visitatiemethodiek groter was dan in de nieuwe methodiek. Dit geldt voor alle perspectieven. Waarschijnlijk komt dit omdat er in de nieuwe visitatiemethodiek gebruik wordt gemaakt van een uniforme meetschaal, terwijl de oude systematiek toeliet dat de verschillende uitvoerende bureaus verschillende meetschalen hanteerden.

Tabel 3.1 Gemiddelde score en standaarddeviatie per perspectief, oude en de nieuwe visitatiemethodiek

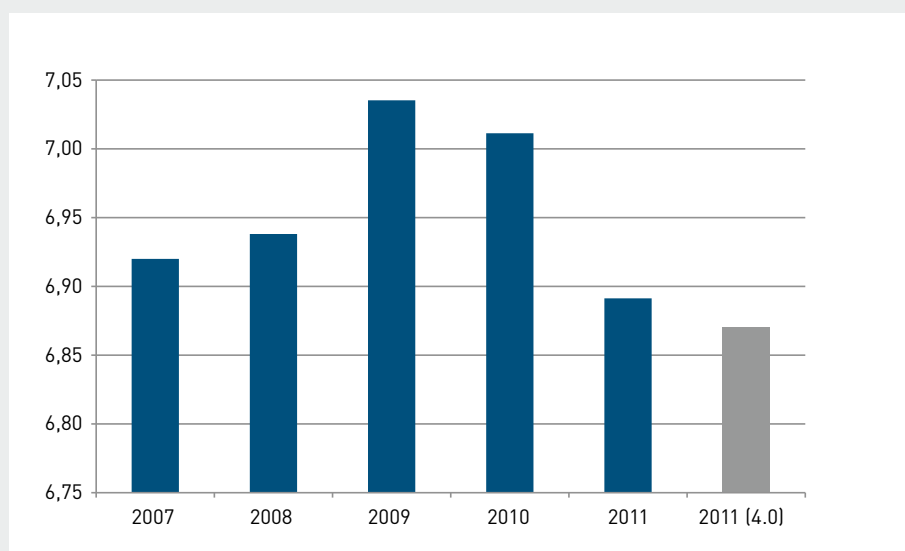
Oude visitatiemethodiek (3.0)	Gemiddeld cijfer	Standaarddeviatie
Presteren naar ambities	7,00	0,62
Presteren naar opgaven	7,10	0,66
Presteren volgens belanghouders	7,17	0,57
Presteren naar vermogen	6,81	0,85
Governance	6,82	0,81
<b>Totaalcijfer</b>	<b>6,97</b>	<b>0,57</b>
Nieuwe visitatiemethodiek (4.0)	Gemiddeld cijfer	Standaarddeviatie
Presteren naar ambities	6,93	0,43
Presteren naar opgaven	7,01	0,50
Presteren volgens belanghouders	7,32	0,49
Presteren naar vermogen	6,68	0,57
Governance	6,48	0,73
<b>Totaalcijfer</b>	<b>6,87</b>	<b>0,41</b>

Bron: databestand SWWN

### Visitatiescores per type corporatie (grootteklassen)

Interessant is de vraag in hoeverre de gemiddelde visitatiescores verschillen tussen kleine en grote corporaties. Figuur 3.4 geeft hier inzicht in. Zowel visitaties die zijn uitgevoerd volgens de oude methodiek als ook visitaties die zijn uitgevoerd volgens de nieuwe methodiek zijn hierbij meegenomen. De figuur laat zien dat grotere corporaties gemiddeld genomen iets hogere visitatiescores behalen dan kleinere corporaties. De verschillen zijn echter beperkt; het verschil in visitatiescore tussen de kleinste en de grootste grootteklasse bedraagt slechts 0,1 punt<sup>2</sup>.

Figuur 3.4 Gemiddelde visitatiescore uitgesplitst naar aantal beheerde woningen



Tabel 3.2 analyseert de relatie tussen visitatiescore en omvang van de corporatie in meer detail, door onderscheid te maken tussen de vijf verschillende perspectieven. De tabel laat zien dat er geen duidelijke verschillen zijn tussen kleinere en grotere woningcorporaties waar het gaat om het leveren van maatschappelijke prestaties ('presteren naar ambities', 'presteren naar opgaven' en 'presteren volgens belanghouders'). Wel presteren grotere corporaties iets beter op de onderdelen 'governance' en 'presteren naar vermogen'. Met name corporaties met een bezit van meer dan 15.000 woningen scoren goed op dit laatste onderdeel. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de grotere personele capaciteit van omvangrijke woningcorporaties het eenvoudiger maakt om te investeren in voor de perspectieven 'governance' en 'presteren naar vermogen' belangrijke elementen zoals treasury statuten, risicomangementsystemen en investeringskaders.

<sup>2</sup> Indien we het SWN-bestand zouden beschouwen als een aselechte steekproef (hetgeen het strikt genomen niet is) dan zou de gevonden relatie tussen grootte van de corporatie en visitatiescore niet statistisch significant zijn.

Tabel 3.2 Gemiddelde visitatiescore per perspectief, uitgesplitst naar de omvang van de gevisitatieerde corporatie

Perspectief						
Aantal vhe	Ambities	Opgaven	Belanghouders	Vermogen	Governance	Totaal
< 2400	6.98	7.12	7.24	6.66	6.62	<b>6.91</b>
2401- 6000	6.99	7.07	7.18	6.76	6.71	<b>6.94</b>
6001-15000	7.00	7.08	7.23	6.82	6.88	<b>7.00</b>
> 15000	6.93	7.01	7.07	7.21	6.95	<b>7.01</b>
<b>Totaal</b>	<b>6.98</b>	<b>7.08</b>	<b>7.20</b>	<b>6.78</b>	<b>6.74</b>	<b>6.96</b>

Bron: databestand SWVN

### Visitatiescores per type corporatie (CFV-typologie)

In de bedrijfsvergelijking Corporatie in Perspectief en andere publicaties maakt het Centraal Fonds Volkshuisvesting gebruik van zogenaamde referentiegroepen. Deze referentiegroepen maken een zinvolle vergelijking tussen de prestaties van corporaties mogelijk. De verschillende groepen zijn namelijk dusdanig samengesteld dat corporaties binnen één referentiegroep meer op elkaar lijken dan dat ze lijken op corporaties uit andere referentiegroepen. In de databestanden van SWVN is voor alle gevisitatieerde corporaties geregistreerd tot welke referentiegroep ze behoren. Tabel 3.3 laat zien in hoeverre de gemiddelde visitatiescore verschilt tussen de verschillende typen corporaties.

Duidelijk wordt dat de corporaties die zich bezig houden met studentenhuisvesting bovengemiddeld goed presteren. De corporaties die zich richten op een andere bijzondere doelgroep, namelijk de ouderen, presteren daarentegen relatief slecht. Met name op het gebied van 'governance' hebben deze corporaties nog een slag te maken. Voor wat betreft de overige typen corporaties zijn de verschillen in visitatiescores niet groot, al valt wel op dat met name de herstructureringscorporaties gemiddeld relatief hoog scoren.



Tabel 3.3 Gemiddelde visitatiescore per CFV-type en perspectief

CFV-type	Perspectief					Totaal	Aantal corporaties
	Ambities	Opgaven	Belanghouders	Ver-mogen	Gover-nance		
Studentenhuisvesting	7.58	7.46	7.50	7.30	7.45	7.46	5
Ouderenhuisvesting	6.36	6.69	6.49	6.40	5.91	6.37	7
Grote herstructure-ringscorporaties	6.83	6.95	7.06	7.25	7.03	7.03	10
Middelgrote en kleinere herstructu-reringscorporaties	7.09	7.09	7.32	6.92	7.06	7.10	38
Gemiddeld profiel	7.03	7.11	7.18	6.79	6.75	6.98	95
Gemiddeld profiel met accent op een-gezinswoningen	6.97	7.16	7.31	6.66	6.60	6.94	69
Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	7.02	6.96	7.18	6.74	6.58	6.90	17
Corporaties met relatief jong bezit	6.72	6.93	7.08	6.92	6.69	6.87	10
Corporaties met marktgevoelig bezit	6.94	7.07	7.17	6.75	6.76	6.94	36
Corporaties met stabiele portefeuille	6.97	6.89	7.14	6.48	6.67	6.83	11
<b>Totaal</b>	<b>6.98</b>	<b>7.08</b>	<b>7.20</b>	<b>6.78</b>	<b>6.74</b>	<b>6.96</b>	<b>298</b>

### Correlaties tussen de verschillende visitatiescores

Tot slot gaan we na of er een relatie bestaat tussen de visitatiescores op de verschillende perspectieven van een visitatie. In hoeverre hangen hoge (of juist lage) scores op het ene perspectief samen met hoge (of juist lage) scores op een ander perspectief? Met behulp van de zogenaamde correlatie-coëfficiënt kan hier inzicht in worden verkregen. De correlatie-coëfficiënt is een statistische maat die aangeeft in welke mate er een relatie bestaat tussen de waarden van twee variabelen. Zo is er bij volwassen mensen sprake van een relatie

tussen de variabelen lengte en gewicht; lange mensen zijn over het algemeen zwaarder dan korte mensen. De correlatiecoëfficiënt wordt uitgedrukt als een getal tussen -1 en 1. 1 is daarbij volledige samenhang, 0 is totaal geen samenhang en -1 is negatieve (tegengestelde) samenhang.

Voor de nieuwe methodiek hebben we de correlaties tussen de visitatiescores op de verschillende perspectieven uitgerekend. (zie tabel 3.4). Op basis van tabel 3.4 kan het volgende worden vastgesteld.

- Er bestaat een behoorlijk sterke correlatie tussen de visitatiescores op het perspectief 'presteren naar ambities' en de scores op het perspectief 'presteren naar opgaven'. Dit is ook logisch omdat de eigen ambities van een woningcorporatie idealiter voor een groot deel overeenkomen met de lokale opgaven.
- De correlaties tussen de cijfers voor de perspectieven 'presteren naar vermogen' en 'governance' en de cijfers voor maatschappelijke prestaties ('presteren naar ambities', 'presteren naar opgaven' en 'presteren volgens belanghouders') zijn niet zo sterk. Wel zijn de scores op de perspectieven 'presteren naar vermogen' en 'governance' behoorlijk sterk gecorreleerd.

Tabel 3.4 Correlaties tussen de visitatiescores op de verschillende perspectieven nieuwe visitatiemethodiek

Nieuwe methodiek	Ambities	Opgaven	Belanghouders	Vermogen	Governance
Ambities	1.00	0.75	0.28	0.38	0.44
Opgaven	0.75	1.00	0.47	0.38	0.38
Belanghouders	0.28	0.47	1.00	0.38	0.38
Vermogen	0.38	0.38	0.38	1.00	0.67
Governance	0.44	0.38	0.38	0.67	1.00

Bron: databestand SWN

## 2.4 Wat onderscheidt de top-5 van de bottom-5 corporaties?

Wat onderscheidt corporaties die hoge beoordelingen krijgen van de organisaties die onderaan de randlijst eindigen? Voor het beantwoorden van deze vraag hebben wij de visitatierapporten onderzocht van de vijf corporaties met de hoogste beoordeling en de vijf corporaties met het laagste oordeel. Alleen corporaties die zijn gevisiteerd met visitatiemethodiek 4.0 zijn geanalyseerd omdat daar door alle visiterende bureaus dezelfde meet-schaal werd gebruikt.

Tabel 3.5 Top-5 en Bottom-5 corporaties (gevisiteerd met versie 4.0)

Top 5 Woningcorporaties

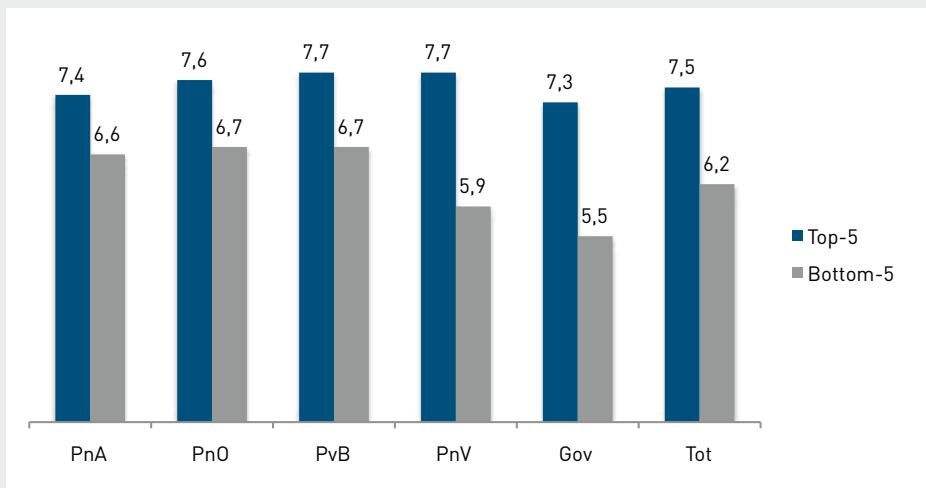
Corporatie	Plaats	Aantal VHE	Publicatiedatum visitatierapport	Gevisiteerd door	Eindcijfer
Centrada	Lelystad	8.300	April 2011	Resources Global Professionals	7,6
WoonGoed-2- Duizend	Reuver	4.500	Juni 2011	Resources Global Professionals	7,6
AlleeWonen	Roosendaal	19.000	Juni 2011	Raeflex	7,5
Actium	Assen	16.000	Oktober 2011	Raeflex	7,5
Groene Waarden	Gorssel	1.000	December 2011	Ecorys	7,5

Bottom 5 Woningcorporaties

Corporatie	Plaats	Aantal VHE	Publicatiedatum visitatierapport	Gevisiteerd door	Eindcijfer
Wherestad	Purmerend	4.307	Mei 2011	Resources Global Professionals	6,0
Kamerik	Woerden	300	December 2011	KWH	6,0
Goede Woning	Amsterdam	110	Oktober 2011	Resources Global Professionals	6,3
Viverion	Lochem	5.700	Oktober 2011	Ecorys	6,4
Baston Wonen	Zevenaar	3.973	December 2011	Raeflex	6,4

De top-5 en bottom-5 corporaties zijn geselecteerd door corporaties die zijn gevisiteerd met visitatiemethodiek 4.0 te rangschikken op de gemiddelde eindcijfer. Uit de lijst zijn bijzondere corporaties of corporaties waarvan niet alle cijfers beschikbaar waren, verwijderd. Om deze reden is ouderenhuisvester Vredewold uit Leek (455 woningen) uit de top-5 verwijderd en is ouderenhuisvester Woonzorg (48.000 woningen) niet in de bottom-5 opgenomen. Uit deze laatste groep is eveneens het Wooninvesteringsfonds (WIF, 5.510 woningen) verwijderd, vanwege het bijzondere karakter van deze organisatie. Servatius (11.800 woningen) uit Maastricht is niet opgenomen omdat de beoordeling voor Presteren naar Ambities en Governance niet was gespecificeerd.

Figuur 3.5



### Verschillen tussen top-5 en bottom-5

De gemiddelde scores van beide groepen liggen niet ver uit elkaar. De top-5 scoort gemiddeld een 7,5, terwijl de 'bottom-5'-groep gemiddeld een 6,2 behaald. In die laatste groep zitten geen corporaties die over de hele linie een onvoldoende score, de laagste beoordeling is een 6,0.

Dat beeld wordt genuanceerd als we kijken naar de verschillende onderdelen waaruit het visitatie-oordeel is opgebouwd, dan blijkt dat de verschillen tussen de top-5 en bottom-5 corporaties vooral zijn terug te vinden bij de onderdelen Presteren naar Vermogen en Governance, en minder bij de onderdelen waar de geleverde maatschappelijk prestaties worden beoordeeld: presteren naar ambities, presteren naar opgaven en presteren volgens belanghouders. Bij het onderdeel Presteren naar Vermogen is het verschil het grootst op het vlak van financieel beheer en vermogensinzet (2,0 punten). Bij financieel beheer komen vragen aan de orde als: zet de corporatie haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft zij kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen?

Bij governance zijn de verschillen vooral groot bij de onderdelen 'besturing' (verschil 2,3 punten) en 'externe legitimatie' (verschil 1,8 punten). Bij het onderdeel besturing wordt gekeken of de organisatie zichzelf specifieke en meetbare doelen stelt, die doelen ook bewaakt en waar nodig actie onderneemt. Er wordt ook gekeken of de corporatie de Plan, Do, Check en Act cirkel daadwerkelijk in de organisatie heeft verankerd. Bij het onderdeel

externe legitimatie kijkt de visitatiecommissie of de Governancecode en de Wet Overleg Huurders Verhuurders worden nageleefd.

Bestudering van de visitatierapporten, en vooral de samenvattende recensies, geeft meer diepte aan beide groepen corporaties. Kleine en grote corporaties zijn in beide groepen terug te vinden.

### **De Bottom-5 corporaties nader bekeken**

Grofweg valt de groep met de laagste prestaties uiteen in twee soorten corporaties: 3 van de 5 organisaties betreffen corporaties die in een recent verleden zijn gefuseerd, waarbij vaak ook nog sprake was van een bestuurswisseling. De twee andere corporaties in deze groep zijn zeer kleine corporaties (<350 woningen).

Rode draad door de bottom-5 groep is het ontbreken van specifieke meetbare doelen. Bij de gefuseerde corporaties in deze groep is veelal ook sprake van een soort fusiegerelateerd geheugenverlies. Die corporaties doen alsof ze 'opnieuw begonnen zijn'; en 'veel voornemens en afspraken voor de fusie zijn niet of nauwelijks gedocumenteerd'. Dat gebrek aan historisch reflecterend vermogen wordt in sommige gevallen versterkt door de komst van een nieuwe directeur/bestuurder. Soms is de fusie aanleiding om plannen uit te stellen. Dat 'opnieuw beginnen' bij de fusiecorporaties leidt vaak tot het opnieuw inrichten van beleidsprocessen, managementrapportages en achterliggende informatiesystemen en het herformuleren van het strategisch voorraadbeleid. Dit beleid wordt veelal opnieuw opgebouwd. Een langdurige interne focus is het gevolg waarin beleid en processen en niet de maatschappelijke prestaties of relaties met belanghebbenden voorop staan. Uit de visitatierapportages blijkt dan ook regelmatig dat die belanghebbenden zich wat achtergesteld en van 'secundair belang' voelen.

Overigens is ook bij de bottom-5 corporaties het beeld genuanceerd. Op een enkel onderdeel komen hun prestaties in de buurt van corporaties uit de top-5 groep. Ook komen in de visitatierapporten belanghebbenden, zoals gemeenten en huurdersorganisaties, aan het woord die wel tevreden zijn.

Bij de twee kleine corporaties in de 'bottom-5' groep spelen andere factoren een rol. Deze kleine corporaties hebben geen eigen werkapparaat maar worden geleid door veelal zeer betrokken vrijwilligers. Deze corporaties worstelen duidelijk met de eisen die aan hen worden gesteld als het gaat om financiële planning en governance. Beleidsprocessen verlopen vaak traag, waardoor het lang kan duren voordat een strategisch woningvoorraadbeleid wordt opgesteld en vertaald naar financiële consequenties. Het risicomanagement is bij de kleine corporaties beperkt ontwikkeld, evenals de governance. Ten onrechte, want

ondanks het beperkte aantal woningen dat dergelijke corporaties beheren, is het volkshuisvestelijk vermogen dat besloten ligt in dat woningbezit vaak aanzienlijk, en daarmee de kans op onderbenutting of verlies van dat vermogen.

Het gebrek aan duidelijke doelen leidt tot gebrekkig intern toezicht, niet zozeer door gebrek aan expertise of inzet van de toezichthouders, maar door het ontbreken van handvatten om de toezichthoudende taak in te vullen. Er sprake van een vernieuwing en professionalisering van het intern toezicht, maar het instrumentarium waarmee men toezicht moet houden heeft zich vaak niet met dezelfde snelheid ontwikkeld. De weinig concrete doelstellingen maken het voor de RvC lastig om op heldere indicatoren resultaten te monitoren. Daardoor is het speelveld tussen RvC en directeur/bestuurder vaak niet helder ingevuld. Raden hebben vaak een kritische houding, maar worden in hun toezichtsfunctie belemmerd door het ontbreken van een goed toetsingskader. Dat probleem is zowel terug te vinden bij de gefuseerde als bij de kleine corporaties in de 'bottom-5' groep.

Doordat doelstellingen vaak niet zijn geconcretiseerd ontbreekt het aan een professioneel planningsproces en is een koppeling tussen doelen en prestaties veelal niet te maken. Soms worden wel degelijk prestaties geleverd, maar kunnen die niet van een oordeel worden voorzien omdat de corporatie geen meetlat heeft geformuleerd om haar eigen mate van doeltreffendheid te bepalen.

Onscherpe maatschappelijke doelen leiden vaak tot een lagere score op het onderdeel 'Presteren naar Vermogen, omdat veelal een goed onderbouwde visie op de inzet van financiële middelen ontbreekt, alsook instrumenten om keuzes te maken en scenario's om de consequenties van die keuzes te verkennen.

Corporaties in de bottom-5 groep communiceren vaak onvoldoende met de buitenwereld over het uit te voeren beleid. Het contact met huurders en andere belanghebbenden over het beleid van de corporatie is beperkt. De kleine corporaties bieden onvoldoende inzicht in het eigen functioneren.

Veel van de visitatierapporten over de bottom-5 corporaties signaleren dat de organisaties in kwestie bezig zijn met een professionaliseringstraject gericht op kwaliteitsverbetering of verlaging van de bedrijfslasten. De fusiecorporaties leveren inspanningen om binnen afzienbare tijd uit de 'fusie dip' te kruipen; wanneer zij hun interne organisatie weer op orde hebben en hun blik weer naar buiten kunnen wenden.

In de groep bottom-5 corporaties bevinden zich enkele kleine corporaties die de zorg voor hun huurders duidelijk in hun genen hebben; het dagelijks beheer van hun woningbezit is grotendeels op orde. Deze corporaties worstelen duidelijk met de eisen die aan corporaties worden gesteld op het vlak van governance, bedrijfssturing en financieel beheer. De communicatie van de corporaties met de buitenwereld is beperkt, er is weinig contact met het gemeentebestuur en andere lokale belanghebbenden, terwijl zij voor die lokale gemeenschap wel een hele belangrijke positie in nemen.

De vraag dringt zich op of deze corporatie niet worden overvraagd door de eisen in diverse branchecodes, zoals de governancecode Woningcorporaties en de normen in de visitatiemethodiek. De Stichting Visitaties heeft hier ook al op ingespeeld door een <1000 en <500 versie van de visitatiemethodiek te ontwikkelen. Deze versies zijn vooral bedoeld om het visitatieproces zo 'lean en mean' mogelijk te maken. Wellicht is het ook noodzakelijk om te kijken of de normen die aan kleine corporaties worden gesteld ten aanzien van governance en presenteren naar vermogen terecht zijn.

### **De Top-5 corporaties nader bekeken**

De groep 'Top-5' is evenals de bottom-5 groep divers samengesteld. Ook in deze groep bevinden zich twee fusiecorporaties en een kleinere corporatie met circa 1.000 woningen. Wat opvalt in deze groep is een aanmerkelijk beter uitgewerkte beleidscyclus en meer specifieke doelstellingen. Het ambitieniveau is veelal uitgebreid en concreet beschreven. Een aantal corporaties heeft een goed uitgebalanceerde beleidscyclus met elkaar opvolgende ondernemingsplannen waarbij de mate van doelrealisatie na afloop van de planperiode wordt geëvalueerd. In de tekst van de visitatierapporten wordt gesproken over betrokkenheid en passie. De communicatie is veelal open. Echter ook in deze groep wordt gemeld dat fusies leidden tot een zekere interne gerichtheid en opstartproblemen. Deze problemen lijken minder diepgeworteld en langdurig te zijn dan bij de fusies in de groep 'bottom-5' corporaties. De goed scorende fusiecorporaties beschikken ook vaker over fusiedoelen die expliciet worden gemonitord.

Een mogelijke verklaring is dat goed scorende corporaties hun doelen en prestaties duidelijker hebben geformuleerd, waardoor toetsing beter mogelijk is. Visitatiecommissies kunnen sommige prestaties niet of niet hoog waarderen omdat de gegevens ontbreken of onduidelijk zijn.

De corporaties in deze groep worden krachtig bestuurd. Termen als realisatiekracht, inzet, volharding, enthousiasme, gedrevenheid, 'hard werken' en doorzettingsvermogen worden genoemd, maar ook eigenwijsheid die soms relaties met belanghebbenden onder druk zet. Door de open manier van communiceren blijft die spanning veelal hanteerbaar.

De corporaties in deze groep kenmerken zich niet alleen door passie, maar ook door realiteitszin. Het zijn veelal geen pioniers die in de top van de ranglijst voorkomen, maar eerder degelijke organisaties die niet voorop lopen en enige terughoudendheid betrachten als het gaat om investeringen. Ook corporaties in de kopgroep halen niet altijd hun doelen, maar er wordt in visitierapporten wel vaak gemeld dat deze corporaties hun doelen expliciet aanpassen als dat nodig is, en daarover ook goed communiceren met hun omgeving. Deze corporaties beschikken meestal over goed ontwikkelde managementinstrumenten om hun doelen te evalueren en waar nodig bij te sturen. De top-5 corporaties onderhouden goede contacten met hun belanghebbenden. Zij worden in de visitierapporten omschreven als organisaties die 'midden in de samenleving staan'; er wordt veel meegedacht, afgestemd en samengewerkt. Door de open communicatie worden beleidsaanpassingen door belanghebbenden veelal niet gezien als 'falend beleid', maar als illustratie van het feit dat de organisatie krachtig stuurt en bijstuurt. Belanghebbenden waarderen die open communicatie, juist als zaken anders lopen dan verwacht.

De corporaties in de top-5 worden omschreven als professionele organisaties, met een goed uitgewerkte beleidsplanning en processturing. De manier waarop belanghebbenden betrokken worden bij strategische keuzes en dilemma's is bovengemiddeld, evenals de kwaliteit van toezichthouders, bestuurders en medewerkers.

Overigens zijn ook bij de top-5 corporaties verbeteringen mogelijk. Ook hier worden doelstellingen soms minder concreet geformuleerd dan gewenst en ontbreekt nog te vaak een 'prestatieboekhouding' met daarin de afspraken die met gemeenten en andere belanghebbenden zijn gemaakt.

## 2.5 Conclusie

Tussen 2007 en 2011 heeft bijna 80% van de Nederlandse woningcorporaties zich laten visiteren. Dit aandeel zal nog verder stijgen omdat de kleine corporaties (minder dan 500 verhuureenheden) tot eind maart 2012 uitstel hebben gekregen van de visitatieverplichting. De gemiddelde visitatiescore beweegt zich in alle jaren rond de zeven, waarbij de hoogste gemiddelde score wordt behaald op het perspectief 'presteren volgens belanghouders', terwijl de laagste gemiddelde visitatiescores betrekking hebben op de perspectieven 'presteren naar vermogen' en 'governance'. Grote corporaties halen over het algemeen iets hogere scores dan kleine corporaties, met name op de prestatievelden 'presteren naar vermogen' en 'governance', maar groot zijn de verschillen niet. In het kader van onze analyse hebben we vijf corporaties met hoge gemiddelde visitatiescores (rond de 7,5) en vijf corporaties met lage gemiddelde visitatiescores (tussen de 6,0 en 6,4) geselecteerd. De verschillen tussen top-5 en bottom-5 corporaties zitten vooral in de governance: besturing van de corporatie, nadruk



op willen leren en verbeteren en communicatie met belanghebbenden, ook over prestaties die achterblijven. Deze 'succesfactoren' komen voor een belangrijk deel overeen met de conclusies van de publicatie 'Het geheim van de goede corporatie' (De Klerk, 2012). Hierin wordt gesteld dat het geheim van een goede corporatie een voortdurende zoektocht naar verbinding, verbetering en vereenvoudiging is.

## Visitaties in de pensioensector

De heer mr. J. Theo Gommer MPLA (1966) is pensioendeskundige en bekleedt verschillende vooraanstaande functies binnen de pensioenwereld. Hij is voorzitter van de Nederlandse Orde van Pensioen Deskundigen (NOPD), partner in de Akkermans & Partners Groep en van Gommer & Partners Pensioen Advocaten. Daarnaast is hij betrokken bij de Master in Pensions and Life Assurance (MPLA). Onderdeel van de Akkermans & Partners Groep is de Visitatie Commissie Pensioenfondsen. Dit is een zelfstandige entiteit die visitaties in de pensioensector uitvoert.

### De historie van de visitaties in pensioensector

De visitaties in de pensioensector bestaan slechts sinds vijf jaar. Met het oog op de vergrijzing (aanstaande pensionering van de babyboom generatie) en het grote vermogen dat de pensioenfondsen beheren, vond de politiek het wenselijk om het interne toezicht in de pensioensector te versterken. De voorgestelde versterking van het interne toezicht werd geïntegreerd in de nieuwe Pensioenwet uit 2007. Uitgaande van de zogenaamde principes voor goed pensioenfondsbestuur van de Stichting van de Arbeid, stelt deze wet dat het interne toezicht van een pensioenfonds op ordentelijke wijze moet zijn geregeld. Het pensioenfonds heeft hierbij de keuze uit de volgende vier opties:

1. Instelling van een aparte Raad van Toezicht. Deze optie is voornamelijk gekozen door de bedrijfstakpensioenfondsen, die over het algemeen een flinke omvang hebben;
2. Instelling van een zogenaamde one tier board: binnen het bestuur een scheiding aanbrengen tussen het dagelijks bestuur en het toezichthoudend bestuur. Er zijn maar weinig pensioenfondsen die voor deze optie hebben gekozen;
3. Uitbreiding van het bestuur met tenminste drie onafhankelijke deskundigen die deel uitmaken van een auditcommissie;
4. Visitatie door een onafhankelijke commissie (minimaal 1 keer in de drie jaar). Dit is de meest gekozen vorm van intern toezicht. De heer Gommer geeft aan dat ongeveer 80% van de pensioenfondsen het interne toezicht uitvoert met inzet van een visitatiecommissie. Met name voor de kleinere pensioenfondsen is dit een aantrekkelijke optie, omdat de kosten en administratieve lasten ervan relatief beperkt zijn.

### De visiterende bureaus

De visitatiemarkt voor pensioenfondsen is niet gereguleerd. In principe mag iedereen een visitatiecommissie samenstellen en een pensioenfonds visiteren. De heer Gommer geeft aan dat ongeveer 50% van de visitatiemarkt wordt bestreken door vier wat grotere bureaus, waaronder ook zijn eigen bureau. Deze bureaus werken met pools van visitatoren. De rest van de visitaties wordt uitgevoerd door adhoc visitatiecommissies, vaak samengesteld uit personen die deel uitmaken van het netwerk van het te visiteren pensioenfonds.

### **Samenstelling van de visitatiecommissie**

Volgens de Pensioenwet wordt een visitatiecommissie benoemd door het bestuur van een pensioenfonds en dient deze te bestaan uit tenminste drie onafhankelijke deskundigen. Verdere voorwaarden ten aanzien van de samenstelling van de commissie (specifieke deskundigheden, onderverdeling taken tussen voorzitter en secretaris, certificering) worden niet gesteld. Op dit moment zijn veel pensioenfondsbeheerders bezig met de tweede visitatieronde. Vaak kiezen ze hierbij voor de commissie die ook de eerste visitatie heeft uitgevoerd.

### **Invloed van de visitatierapporten**

Pensioenfondsbeheerders hebben te maken met twee externe toezichthouders: De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM). DNB houdt toezicht op een goede naleving van de Pensioenwet, terwijl AFM kijkt of de pensioenfondsbeheerders op goede wijze communiceren met hun deelnemers. Voor wat betreft de visitaties is vooral de rol van DNB van belang. Pensioenfondsbeheerders worden geacht om hun visitatierapporten naar DNB te sturen en de bevindingen van de visitatie te benoemen in het jaarverslag. Indien de resultaten van de visitatie hiertoe aanleiding geven, kan DNB vervolgens besluiten om bepaalde zaken nader te onderzoeken of anderszins maatregelen te nemen. Behoudens de samenvattingen van de visitatierapporten in de jaarverslagen van de pensioenfondsbeheerders, worden de bevindingen van de visitatiecommissie niet openbaar gemaakt.

De heer Gommer constateert dat DNB in eerste instantie nogal sceptisch stond ten opzichte van het visitatieinstrument. De laatste jaren is DNB het nut van visitaties echter steeds meer gaan inzien. Volgens de heer Gommer is dit terecht: "Beter een goede visitatie dan een slechte Raad van Toezicht."

Het visitatierapport wordt eveneens beschikbaar gesteld aan het verantwoordingsorgaan van het pensioenfonds: een medezeggenschapsorgaan waarin deelnemers, pensioenge-rechtigden en de werkgever zijn vertegenwoordigd. Het verantwoordingsorgaan geeft aan de hand van het jaarverslag, de bevindingen van het interne toezicht en andere stukken een oordeel over het handelen van het bestuur en over de beleidskeuzes voor de toekomst. Dit oordeel wordt, samen met de reactie van het bestuur op dat oordeel, opgenomen in het jaarverslag.

### **De visitatiemethodiek**

Volgens de Pensioenwet heeft de visitatiecommissie ten minste de volgende taken:

- het beoordelen van beleids- en bestuursprocedures en -processen en de checks en balances binnen het fonds;
- het beoordelen van de wijze waarop het fonds wordt aangestuurd;
- het beoordelen van de wijze waarop door het bestuur wordt omgegaan met de risico's op de langere termijn.

Daarbij heeft de commissie recht op:

- alle informatie die het nodig acht om zijn taak goed te kunnen uitvoeren;
- overleg met het bestuur over alle bestuurstaken;
- overleg met de externe accountant en actuaris.

Er bestaat geen algemeen geaccepteerde methodiek voor de visitaties in de pensioensector. Wel hebben sommige visiterende bureaus, waaronder ook het bureau van de heer Gommer, zelf methodieken, protocollen en normenkaders ontwikkeld. Volgens de heer Gommer zijn er echter ook bureaus die de visitatie beperken tot een 'afvinklijstje'. De meeste visitatiecommissies voeren visitatiegesprekken op locatie, maar ook dit is niet wettelijk verplicht. Mede geïnitieerd door het Nationaal Register Commissarissen en Toezichhouders is er recent wel een voorstel gekomen om enige harmonisatie in methodiek en verslaglegging aan te brengen. Vooralnog heeft dit initiatief echter geen wettelijke basis.

### **Recente ontwikkelingen**

Mede als gevolg van de toegenomen complexiteit in de financiële wereld, de economische crisis en de dalende dekkingsgraden bij veel pensioenfondsen, wil het kabinet de governance in de pensioensector in de toekomst verder versterken. Hiertoe heeft men het voorontwerp 'Wet versterking bestuur pensioenfondsen' in het leven geroepen. Als deze wet door het parlement wordt aangenomen, zullen pensioenfondsen die ervoor hebben gekozen om het interne toezicht uit te voeren door middel van visitatie, voortaan jaarlijks geïnspecteerd worden.

De heer Gommer verwacht dat de visitaties door deze nieuwe Wet iets 'lichter' zullen worden. Nu brengt zijn bureau ongeveer 100 tot 120 uur in rekening voor een driejaarlijkse visitatie, en bij een jaarlijkse visitatie zal dat waarschijnlijk ongeveer 75 tot 90 uur zijn. Per saldo betekent de voorgenomen wet niettemin dat de kosten voor de te visiteren pensioenfondsen zullen stijgen.

### **De toekomst**

Het gesprek met de heer Gommer toont duidelijk aan dat het visitatie instrument in de pensioensector veel minder gereguleerd en gebureaucratiseerd is dan in bijvoorbeeld de onderwijs- en de woningcorporatiesector. Volgens de heer Gommer hangt dit samen met het feit dat er in de pensioensector veel minder sprake is geweest van misstanden en schandalen. Aanscherping van het interne toezicht vindt namelijk vaak plaats naar aanleiding van excessen.

De heer Gommer ziet een streng gereguleerd visitatiestelsel als een mixed blessing. Enerzijds versterkt regulering de marktpositie van professionele visitatiebureaus, zoals het zijne. Anderzijds is hij van mening dat niet alles in regels gevangen zou moeten worden. Pensioenfondsbestuurders moeten beseffen dat ze het geld van pensioengerechtigden beheren en hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de wijze waarop ze dit doen. Dit alleen al zou voldoende reden moeten zijn om te kiezen voor een professionele visitatiecommissie.



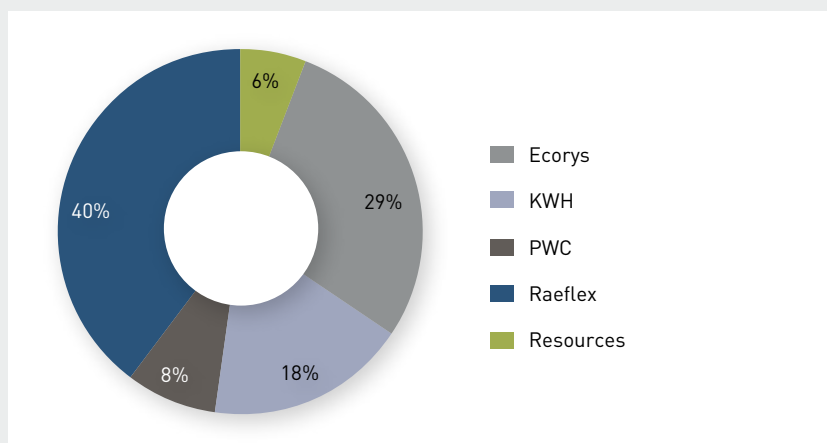
# 3

## Vijf jaar visitaties: effecten

### 3.1 Oordeel van corporaties over het instrument visitatie

Medio 2011 heeft de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) een schriftelijke enquête uitgezet onder alle woningcorporaties die zich in 2010 of 2011 hebben laten visiteren. Dit heeft geleid tot een respons van 80 corporaties. Deze corporaties zijn gevisiteerd door vijf verschillende bureaus (zie figuur 4.1). In de enquête is aan de corporaties gevraagd hoe ze hun visitatie beoordelen. In deze paragraaf worden de belangrijkste uitkomsten weergegeven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de visitatie zelf (hoe heeft de corporatie deze ervaren?) en het vervolgtraject (wat doet de corporatie met de visitatie-uitkomsten?).

Figuur 4.1 De 80 respondenten van het enquêteonderzoek, uitgesplitst naar visiterend bureau (aandeel per bureau in %)

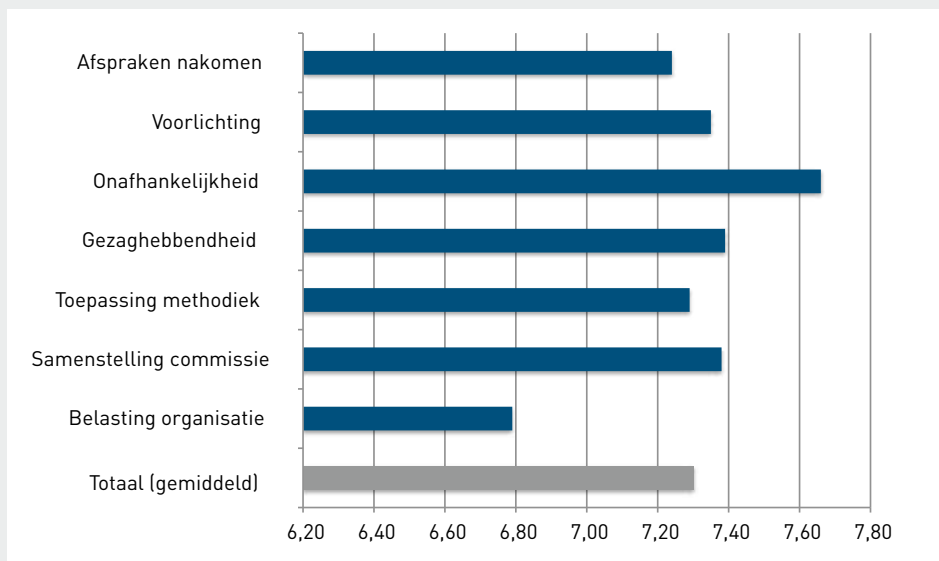


Bron: enquête-onderzoek SVWN

#### Oordeel over het visitatietraject

Figuur 4.2 geeft inzicht in het oordeel van de woningcorporaties over de verschillende aspecten van het visitatietraject. Gemiddeld genomen bedraagt het cijfer dat de corporaties aan het visitatietraject geven 7,3. Voor bijna alle onderscheiden aspecten ligt het gemiddelde oordeel ruim boven de zeven. Alleen over het aspect 'belasting organisatie' is men door de bank genomen wat minder positief.

Figuur 4.2 Oordeel van gevisiteerde corporaties over verschillende aspecten van het visitatietraject (gemiddeld cijfer)



Bron: enquête-onderzoek SWWN

### Het visitatierapport

Figuur 4.3 geeft inzicht in het oordeel van de woningcorporaties over de verschillende onderdelen van het visitatierapport. Ook hier is de tenor positief, met een gemiddeld cijfer van 7,30. Vooral de herkenbaarheid van bevindingen wordt hoog gewaardeerd. De externe bruikbaarheid van het visitatierapport krijgt van corporaties de laagste beoordelingen, maar deze is nog altijd ruim voldoende.

### Vervolgtraject

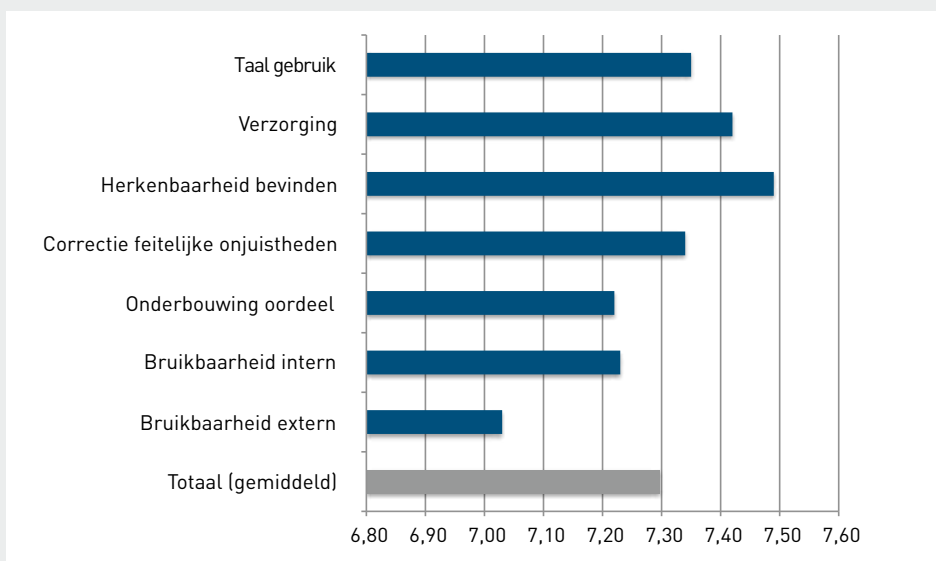
Door middel van een open vraag is aan de gevisiteerde corporaties gevraagd wat ze met de visitatieresultaten hebben gedaan. Een aantal vervolgacties werd door een groot aantal corporaties genoemd:

- Plaatsing van het visitatierapport op de website van de corporatie: dit is iets wat praktisch iedere gevisiteerde corporatie doet en bovendien ook verplicht is volgens de Aedescode. Ook SWWN plaatst alle afgeronde visitatierapporten op haar website.
- Bespreken van het visitatierapport met het managementteam (MT) en de RvC. Het MT en de RvC worden meestal nauw betrokken bij het visitatietraject. Ze worden geïnterviewd door de visitatiecommissie en zijn vaak aanwezig bij de startbijeenkomst en de eindpresentatie van de visitatie.



- Presentatie van het visitatierapport aan belanghouders. Belanghouders spelen een belangrijke rol bij de visitatie van woningcorporaties. Ze krijgen soms een vragenlijst toegestuurd en worden vaak telefonisch of face-to-face geïnterviewd door de visitatiecommissie. Om de belanghouders op de hoogte te stellen van de uitkomsten van de visitatie, presenteren sommige woningcorporaties het visitatierapport tijdens hun periodieke belanghoudersbijeenkomsten (indien aanwezig).
- Veel woningcorporaties vertalen de conclusies van de visitatiecommissie in hun beleid. Meestal gebeurt dit in reguliere beleidsdocumenten zoals ondernemingsplannen of jaarplannen, hoewel er ook corporaties zijn die naar aanleiding van hun visitatie specifieke verbeterplannen of plannen van aanpak hebben opgesteld.

Figuur 4.3 Oordeel van gevisiteerde corporaties over verschillende aspecten van het visitatierapport (gemiddeld cijfer)



Bron: enquête-onderzoek SVWN

## 3.2 'Leren door Verantwoorden', advies van de commissie Anderiesen

### Veranderde maatschappelijke context

Het visitatie-instrument is ontwikkeld tegen een achtergrond waarin sterk werd gekeken of corporaties hun vermogen wel voldoende inzetten. Doen ze wel genoeg met hun geld? was een veelgehoorde vraag. In de jaren daarna is de maatschappelijke context waarin corporaties werken sterk veranderd. Door de economische crisis en problemen op de woningmarkt belandden ook veel corporaties in zwaar weer. Daarnaast waren er Aedes-leden die bezwaar maakten tegen een aantal aspecten van de visitatiepraktijk. Dit alles was voor Aedes aanleiding om een adviescommissie in te stellen onder leiding van Gerard Anderiesen, bestuurder van de Amsterdamse corporatie Stadgenoot.

In april 2011 heeft de commissie haar advies 'Leren door Verantwoorden' aan het Aedes-bestuur opgeleverd. Dat advies was onder meer gebaseerd op gesprekken met corporatiebestuurders, belanghebbenden, visiterende bureaus en een internetenquête onder gevisiteerde corporaties. De commissie heeft in haar advies een sterke relatie gelegd met de aanbevelingen van de commissie Sas in haar rapport 'Corporaties lokaal verbinden' uit 2005. In dat rapport pleitte de Commissie voor een methodiek die ruimte bood aan leren en verantwoorden.

### Visitaties houden je een spiegel voor

Naast verbeterpunten bevatte het advies ook veel positief nieuws over visitaties; 97 procent van alle corporaties vond dat de visitatie nieuwe inzichten en concrete verbeterpunten had opgeleverd. In gesprekken gaven corporaties aan dat zij vooral het leeraspect van visitatie belangrijk vinden. De commissie Anderiesen zegt daarover het volgende:

**Visitatie houdt je een spiegel voor over hoe en op welke wijze je presteert, maakt blinde vlekken zichtbaar en doorbreekt gewoonten. Met name het uitvoeren van de zelfevaluatie heeft volgens corporaties een duidelijke meerwaarde. Corporaties geven aan dat een visitatie erg bruikbaar is bij onder andere het opstellen en evalueren van ondernemingsplannen en jaarplannen.**

Meer dan 70 procent van de corporaties bleek tevreden over het visitatieproces. Ruim driekwart van de corporaties zou zich nogmaals laten visiteren, zelfs als dit geen verplicht onderdeel van de AedesCode zou zijn. Het merendeel van de corporaties en stakeholders geeft aan de visitatiecommissie gezaghebbend te vinden. Corporaties zijn van mening dat het kwalitatieve aspect en het externe, gezaghebbende en onafhankelijke karakter van visitatie een grote meerwaarde heeft ten opzichte van andere leer- en verantwoordingsinstrumenten.

### **Meer ruimte gevraagd voor leren en verbeteren**

Bedenkingen zijn er ook. Corporaties die zich voor een tweede maal hebben laten visiteren ervaren dat het 'leren' bij de eerste visitatie meer aan bod kwam en dat bij de tweede visitatie meer nadruk werd gelegd op 'verantwoording'. De visiterende bureaus herkennen deze ontwikkeling, zij vinden dat de huidige visitatiemethodiek (versie 4.0) het toevoegen van verbeterpunten belemmert. De bureaus stellen dat door de invoering van de nieuwe methodiek minder ruimte bestaat voor het rapporten van kwalitatieve bevindingen die de prestaties van de woningcorporaties in context kunnen plaatsen. Ook corporaties vragen meer aandacht voor het kwalitatieve aspect van hun functioneren. Zij voelen de behoefte om bevindingen van de visitatiecommissie te plaatsen in de context van de specifieke kenmerken van de corporatie en haar werkgebied. Hierdoor wordt tastbaarder wat belanghebbenden vinden, waar behoeften van andere partijen liggen en welke verbetermogelijkheden er zijn. Deze aspecten vinden corporaties belangrijker dan het streven naar een strak gestandaardiseerd en genormeerd beoordelingskader waarbij veel zaken 'aantoonbaar' gemaakt moeten worden.

### **Weinig belangstelling onder belanghebbenden**

De adviescommissie constateert dat vooral corporaties visitatie belangrijk vinden als verantwoordingsinstrument. Onder stakeholders bestaat weinig interesse in verantwoording van de corporatie, en dus ook nauwelijks interesse in visitatie. Corporaties ervaren dat stakeholders hierdoor het rapport nauwelijks lezen, vooral naar de cijfers kijken en alleen de samenvatting lezen. Belanghouders geven aan dat visitatie vaak alleen het beeld bevestigt dat men al van de corporatie had. Leden van de huurdersverenigingen geven aan wel écht benieuwd te zijn naar de uitkomsten van een visitatie.

### **Kosten en belasting voor corporaties problematisch**

De helft van de ondervraagde corporaties vindt visitaties te duur, slechts 20% is tevreden of zeer tevreden over de relatie tussen kosten en opbrengsten van visitaties. Dit wordt enigszins gerelativeerd door corporaties die stellen dat je als organisatie zelf verantwoordelijk bent voor het benutten van de uitkomsten van een visitatie en het vergroten van het rendement van een visitatie grotendeels zelf in de hand hebt. Veel van de allerkleinste corporaties vinden de visitatiemethodiek voor corporaties met minder dan duizend verhuureenheden nog steeds te omvangrijk en te belastend.

### **Commissie Anderiesen pleit voor 'lean' en 'mean' visitaties**

De Aedes adviescommissie concludeert dat leren en verantwoorden in elkaars verlengde liggen. Het proces van verantwoording door middel van een onafhankelijke en gezaghebbende visitatie biedt corporaties de gelegenheid om te leren. Het feit dat visitatie verplicht is en het visitatierapport openbaar gemaakt wordt, versterkt dat. De commissie vindt dat

kwalitatieve aspecten een grotere rol moeten spelen bij visitaties. De commissie pleit voor 'lean & mean' visitaties. De commissie vindt dat het zwaarder aangezette gestandaardiseerde en genormeerde beoordelingskader in de 4.0 versie van visitaties het gehele visitatieproces verzwaart. Veel corporaties vinden dat de huidige zware en formalistische rapportage zijn doel voorbij schiet.

### **Verbeteracties door SVWN**

De Stichting Visitaties onderschrijft de aanbevelingen van de commissie Anderiesen en heeft een aantal verbeteracties uitgevoerd of in gang gezet. Er is een basis gelegd voor de verbetering en doorontwikkeling van de visitatiemethodiek en het visitatiestelsel door het instellen van een Gebruikersforum met vertegenwoordigers van huurders, corporaties, interne toezichthouders en gemeenten. Daarnaast is een College van Deskundigen ingericht dat bij de verdere doorontwikkeling van het stelsel zal letten op het voldoende borgen van het leeraspect en de mogelijkheden voor meer maatwerk zal onderzoeken. SVWN heeft zich bovendien ingespannen om de kosten voor kleine corporaties te beperken door de ontwikkeling van een <1.000 en een <500 visitatiemethodiek. De kosten van deze visitaties blijken in de praktijk een stuk lager te liggen dan die van reguliere visitaties.

## **3.3 Bevindingen corporaties die voor de tweede keer zijn gevisiteerd**

Elf corporaties hebben zich tot en met 2011 voor de tweede keer laten visiteren, zes daarvan hebben zich door hetzelfde bureau laten visiteren. Het is onmogelijk om het verschil tussen de eerste en tweede visitatie in rapportcijfers uit te drukken. Beide groepen visitaties zijn met verschillende methodieken uitgevoerd, waardoor het vergelijken van cijfers niet betrouwbaar is. Daarnaast werden bij de eerste visitaties prestaties niet altijd met een rapportcijfer beoordeeld. Acht corporaties hebben zich bij de tweede visitatie laten beoordelen met de 4.0 methodiek; hun gemiddelde beoordeling lag op een 7,3. Het gemiddelde van alle in 2011 gevisiteerde corporaties lag op 6,9. De voor de tweede maal gevisiteerde corporaties scoren dus aanzienlijk hoger. Het gaat om een kleine groep dus statisch significante antwoorden zijn hier niet te geven. We hebben de recensies van de visitatierapporten bestudeerd om te achterhalen of er sprake is van prestatieverbeteringen die verbonden zijn met de visitatie.

Omdat in de regel geen aanbevelingen worden gedaan in visitatierapportages – dit wordt in de visitatiemethodiek niet toegestaan – ligt het ook voor de hand dat in vervolgisitatie niet wordt gekeken naar verbeteracties; die vallen buiten het perspectief van de visitatie. Het vergelijken van verschillen tussen eerste en vervolgisitatie maakt eveneens geen onderdeel uit van de visitatiemethodiek.

Tabel 4 1 Corporaties twee maal gevisiteerd in periode 2007 – 2011\*

Corporatie	Plaats	Aantal woningen**
De Alliantie	Huizen	59.000
De Groene Waarden	Gorssel	1.000
Dudok Wonen	Hilversum	8.000
Jutphaas Wonen	Nieuwegein	1.850
Sité Woondiensten	Doetinchem	7.220
Vecht en Omstreken	Breukelen	2.300
Volkshuisvesting Arnhem	Arnhem	14.300
Wetland Wonen	Vollenhove	3.220
Wonen Noordwest Friesland	St Annaparochie	4.170
Woonbron	Rotterdam	40.710

\* peildatum is de publicatie van het visitatierapport

\*\* aantal woningen in 2011

In de meeste, maar lang niet alle rapporten, wordt verwezen naar de vorige visitatie. Soms worden verbeteringen genoemd die duidelijk passen in het stramien van de visitatiemethodiek, maar zonder expliciete verwijzing naar de vorige visitatie. Hierbij valt te denken aan corporaties die hun governance verbeteren, zich meer naar buiten richten en hun belanghebbenden actief bij, bijvoorbeeld, de beleidsvoorbereiding, weten te betrekken. En wordt gesproken over toegenomen zelfreflectie en lerend vermogen.

Echter, veel rapporten bevatten ook directe verwijzingen naar de vorige visitatie; vaak is de organisatie aan de slag gegaan met de visitatie-uitkomsten, met positieve effecten tot gevolg. Er wordt melding gemaakt van sterk verbeterde maatschappelijke prestaties of resultaten die beter in de buurt komen van de eigen ambities en doelstellingen als gevolg van meer realiteitszin en consistentie in de beleidsplanning en professionele groei. Uit de rapportages komt ook naar voren welke knelpunten bijzonder hardnekkig zijn, zoals het veel voorkomende probleem dat visitatiecommissies prestaties niet goed kunnen beoordelen omdat duidelijk geformuleerde doelen ontbreken. Dit probleem kwam zowel bij de eerste als bij de vervolgvizitatie voor. Toch boeken veel voor de tweede maal gevisiteerde corporaties vooruitgang op het vlak van resultaatgericht werken, is progressie in de bedrijfsvoering waarneembaar, wordt managementinformatie steeds professioneler en is het steeds beter mogelijk een koppeling te maken tussen doelen en realisatie.

Visitaties hebben invloed op de prestaties van corporaties. Het rapporteren van die vorderingen is echter geen prominent onderdeel van de visitatierapporten. Eveneens is het duidelijk dat een veelheid aan andere factoren invloed heeft op de prestaties van corporaties, zoals de crisis op de woningmarkt, bevolkingskrimp en de nieuwe staatssteunregels.

In slechts een minderheid van de rapporten wordt geen enkele melding gemaakt van de vorige visitatie. Slechts een enkele keer wordt expliciet gemeld dat de corporatie de uitkomsten van de vorige visitatie met belanghebbenden heeft gedeeld.

### 3.4 Conclusies

Corporaties waarderen het visitatieproces gemiddeld met een 7,3. Vooral de herkenbaarheid van bevindingen wordt hoog gewaardeerd. De externe bruikbaarheid van het visitatierapport krijgt van corporaties de laagste beoordelingen, maar deze is nog altijd ruim voldoende. Ook de commissie Anderiesen constateerde brede steun voor visitaties: twee op de drie corporaties waren tevreden over het visitatieproces en driekwart zou zich vrijwillig opnieuw laten visiteren. Corporaties vragen wel meer ruimte voor leren en verbeteren en meer aandacht voor de kwalitatieve aspecten van hun functioneren. Belanghebbenden hebben slechts beperkt aandacht voor de visitatierapporten. Veel, maar lang niet alle, corporaties bespreken het visitatierapport met hun belanghebbenden.

Steeds meer corporaties laten zich voor de tweede keer visiteren. Uit de voorlopige resultaten ontstaat het beeld dat deze corporaties beter lijken te presteren dan corporaties die zich voor de eerste keer laten visiteren. In de rapportages van de tweede visitatie wordt soms teruggekeken naar de bevindingen van de eerste visitatie. Dit gebeurt echter niet structureel en ook niet altijd even expliciet.

## Visitaties in Vlaanderen

### **Visitatie als verlengde van overheidsregulering**

Vanaf november 2012 worden ook sociale huisvestingsmaatschappijen (SHM's) in Vlaanderen gevisiteerd. Net als in Nederland wordt er ook in Vlaanderen gewerkt met onafhankelijke visitatiecommissies. Er zijn echter ook belangrijke verschillen. SHM's bezitten slechts 140.000 woningen, ongeveer 6% van de Vlaamse woningvoorraad. De SHM's hebben bovendien te maken met meer overheidsregulering en zijn voor hun werking veel meer afhankelijk van overheidssteun in de vorm van subsidies en renteloze leningen dan de Nederlandse woningcorporaties.

Visiteren is bij onze zuiderburen daarom ook geen zelfregulering, maar een vorm van overheidsregulering. Elke door de overheid 'erkende' huisvestingsmaatschappij (vergelijkbaar met de Nederlandse status van 'toegelaten instelling') moet zich om de vier jaar laten visiteren. De visitaties worden uitgevoerd door een Visitatieraad die bestaat uit 12 door de minister benoemde leden, onder leiding van een voorzitter die het gezicht vormt van de Visitatieraad. Er zijn in Vlaanderen 100 sociale huisvestingsmaatschappijen die samen ongeveer 140.000 woningen beheren. Per jaar worden circa 25 visitaties uitgevoerd. Voor elke visitatie wordt uit de Visitatieraad een commissie van drie personen samengesteld. Elk lid van de commissie heeft een eigen profiel, namelijk kennis uit de wereld van maatschappelijke dienstverlening, kennis uit de wereld van de publieke of private sector of kennis van de sociale huisvestingssector. Daarnaast moeten de leden van de visitatiecommissie gezamenlijk over kennis beschikken op het gebied van vastgoedontwikkeling en -beheer.

Er wordt bij de Vlaamse visitatie niet met rapportcijfers gewerkt. Een prestatie kan beoordeeld worden met een 'onvoldoende', 'voor verbetering vatbaar', 'goed' of 'uitmuntend'. In de eerste visitatieronde kunnen SHM's echter geen 'onvoldoende' scoren. Dat sluit aan bij de filosofie achter de methodiek: visitaties moeten eerst en vooral bijdragen aan betere prestaties. Als een SHM op onderdelen een 'voor verbetering vatbaar' scoort, dan kan de visitatiecommissie in haar rapport adviseren om voor die onderdelen een verbeterplan op te stellen. De minister kan dan vervolgens de huisvestingsmaatschappij de verplichting opleggen om zo'n plan te maken. Ook kan worden opgelegd dat een volgende visitatie eerder moet plaatsvinden, dus niet na vier jaar maar bijvoorbeeld na twee jaar. Zo'n tussentijdse visitatie kijkt dan alleen naar de onderdelen die voor verbetering vatbaar zijn. Als de SHM bij vervolgvizitaties niet in staat blijkt om haar prestaties te verbeteren kan de minister ook zwaardere sancties inzetten, zoals het aanstellen van een plaatsvervangend bestuurder, het opleggen van boetes en in het uiterste geval het opleggen van een fusie of het intrekken van de erkenning.

### **Vlaamse visitaties zijn kosteloos**

De Visitatieraad werkt onafhankelijk van de overheid, maar wordt wel bekostigd door die overheid. Visitaties zijn dus voor Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen geheel gratis. Bij de visitaties wordt sterk gekeken naar de bijdrage die SHM's leveren aan het Vlaams woonbeleid. In de visitatiemethodiek wordt gekeken naar zes prestatievelden, ook wel aangeduid als strategische doelen (SD's).

1. Beschikbaarheid van woningen
2. Kwaliteit van woningen en woonomgeving
3. Betaalbaarheid van woningen
4. Sociaal beleid
5. Interne werking en financiële leefbaarheid
6. Klantvriendelijkheid

### **Prestatiedatabank als spil**

De visitatiemethodiek is gebouwd rondom indicatoren die zijn terug te vinden in een prestatiedatabank waarin per SHM informatie is opgenomen over de strategische en operationele doelen, zoals gegevens over huurprijzen, nieuwbouw, renovatie en bedrijfslasten. Deze prestatiedatabank is het vertrekpunt voor de visitatiecommissie. Niet alle prestaties zijn in cijfers uit te drukken. De visitatiecommissie praat daarom met vertegenwoordigers van SHM's en met belanghebbenden zoals huurders, gemeenten en maatschappelijke organisaties om het verhaal achter te cijfers in beeld te brengen.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen omgevings-, effect- en prestatieindicatoren. De omgevingsindicatoren geven inzicht in de lokale context, zoals het gemiddelde inkomen in het werkgebied en de gemiddelde woningprijzen. Effectindicatoren geven uitkomsten waar de resultaten van sociale huisvestingsmaatschappijen wel invloed op hebben maar waar ook andere krachten in het spel zijn.

Elk strategisch doel is weer verdeeld in diverse operationele doelen (OD's). Sommige operationele doelen zijn voorzien van concrete normen, andere zijn meer kwalitatief van aard. Hieronder staan een paar voorbeelden.

Strategisch doel: **SD 5 Interne werking en financiële leefbaarheid**

Operationeel doel: OD 5.1 De SHM voorkomt en bestrijdt huurachterstand

Norm: Huurachterstand maximaal 1%



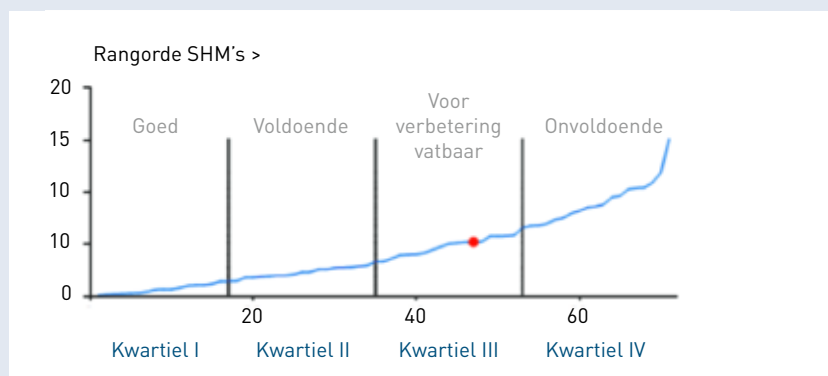
Strategisch doel: **SD 5 Interne werking en financiële leefbaarheid**

Operationeel doel: OD 5.4 De SHM heeft en gebruikt een goed financieel plan

Norm: De SHM beschikt over een goed financieel plan en maakt hiervan actief gebruik bij het bepalen van de bedrijfsstrategie en nemen van beleidsbeslissingen

Vaak zijn wel cijfers beschikbaar, maar is het nog niet gelukt om een norm vast te stellen. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de bedrijfslasten en de personeelsbezetting. In dergelijke gevallen worden sociale huisvestingsmaatschappijen onderling vergeleken. SHM's worden gerangschikt op basis van de prestatie-indicator. De beste 25% krijgt de beoordeling 'uitmuntend' de onderste 25% krijgt in de eerste visitatieronde een 'voor verbetering vatbaar' en in de tweede ronde een 'onvoldoende' (zie figuur hieronder).

Figuur 1. Voorbeeld prestatie-indicator: aantal vaklieden per 1.000 woningen



De SHM in figuur 1 zit in het derde kwadrant als het gaat om het aantal arbeiders per 1000 woningen. Daarmee zou deze maatschappij voor dit onderdeel de beoordeling 'voor verbetering vatbaar'. De visitatiecommissie kan hier beargumenteerd van afwijken als de kenmerken van de SHM of de lokale context daar aanleiding toe geven.

### Goede prestaties in het zonnetje zetten

De Visitatieraad heeft ook de opdracht meegekregen om de onderdelen waar individuele SHM's uitmuntend scoren actief onder de aandacht te brengen. Dit zijn best practices die ook voor andere huisvestingsmaatschappijen van belang kunnen zijn.



# 4

## Rondetafelgesprekken en interviews

## 4 Rondetafelgesprekken en interviews

### 4.1 Huurdersvertegenwoordigers

De rondetafel lunch met huurdersvertegenwoordigers vond plaats op 22 mei. De gesprekslocatie: wijkgebouw 't Markehuus, gelegen in Peelo, een 'bloemkoolwijk' uit de jaren 80, aan de rand van Assen. Aan tafel, twee huurdersvertegenwoordigers: Henk Oostland en Henk van Gameren. **Henk Oostland** is secretaris en interim-voorzitter van MEVM, een platform voor alle huurder- en bewonersorganisaties die actief zijn in het werkgebied van woningcorporatie Actium, een woningcorporatie met een bezit van 16.000 woningen in Drenthe en Zuid-Oost Friesland. **Henk van Gameren** is voorzitter van Huurderskoepel Schagen en omstreken: een samenwerkingsverband van zes huurdersverenigingen verbonden aan woningcorporatie Wooncompagnie; een corporatie met 13.000 woningen in Noord-Holland. **Klaas van der Veen**, algemeen directeur van huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland was verhinderd, maar is later telefonisch door ons geïnterviewd. Zijn inbreng hebben wij aan dit verslag toegevoegd. De Bewonersraad Friesland behartigt de belangen van bewoners van zes woningcorporaties.

Op een later tijdstip is nog gesproken met **Syvlo Gaastra**, consultant van de Nederlandse Woonbond voor Noord Nederland en **Ulferd Bruseker** onderzoeker en adviseur bij het Woonbond Kennis en Adviescentrum. Beiden zijn bij diverse visitaties betrokken geweest. Hun inbreng is ook in dit verslag verwerkt.



Rondetafelgesprek huurdersvertegenwoordigers.  
Van links naar rechts: onderzoekers Joris Hoekstra en Gerard van Bortel.  
Huurdersvertegenwoordigers Henk van Gameren en Henk Oostland.

### Visitaties hebben waarde en effect

**Henk van Gameren** geeft aan dat Wooncompagnie veel waarde hecht aan visitaties. Dit dragen ze ook uit in de richting van de huurdersvereniging. Hij was betrokken bij de visitatie van Wooncompagnie in 2009. **Henk Oostland** heeft de visitatie van Actium meegemaakt en vindt dat het een goed en breed overzicht geeft van het functioneren van de corporatie en de resultaten van de fusie in 2008. **Klaas van der Veen** is al bij veel visitaties van Friese corporaties betrokken geweest. Hij heeft ervaren dat visitaties grote effecten kunnen hebben. Hij noemt het voorbeeld van een corporatie waar de visitatie aantoonbaar heeft bijgedragen aan een volledige vervanging van bestuurders en commissarissen en uiteindelijk heeft geleid tot een goed functionerende organisatie, met hoge prestaties en lage bedrijfslasten.

### De maatschappij ziet het vastgoed, de visitatiecommissie het papier

Het valt **Sylvo Gaastra** op dat corporaties voor een visitatie een hele berg documenten moeten aanleveren, maar dat de visitatiecommissie geen woningen gaat bekijken. "Het gaat er heel erg om hoe het op papier staat. Dat heeft me heel erg verbaasd, want dat vastgoed is wat de samenleving elke dag ziet. Hoe relevant is al dat papier?" **Klaas van der Veen** vindt dat visitatie nu nog teveel op de corporatie zelf gericht is. "Veel tijd van een visitatiecommissie gaat zitten in het bestuderen van door de corporatie aangeleverde documenten en het praten met aan de corporatie verbonden personen."

### Huurders moeten zich beter op een visitatie kunnen voorbereiden

**Ulferd Bruseker** vindt dat huurderorganisaties te vaak door een visitatie worden overvallen. "Huurdersorganisaties moeten zich beter kunnen voorbereiden op een visitatie." Het kennis en adviescentrum van de Woonbond heeft een instrument ontwikkeld dat helpt om duidelijk te krijgen wat je als huurder tijdens een visitatie aan de orde kunt stellen. **Sylvo Gaastra** vult aan: "Vaak wordt een huurdersorganisatie zonder veel introductie gevraagd voor een gesprek met de visitatiecommissie. Zonder goede voorbereiding haal je onvoldoende uit de visitatie. Het is dan voor de visitatiecommissie ontzettend trekken om iets uit dat gesprek met huurders te krijgen. Huurders weten niet welk type vragen op hen afkomt. Het abstractieniveau waarop de visitatie een oordeel vraagt is vaak zo hoog, dat het voor huurdersorganisaties bijzonder lastig is om daar antwoord op te geven. Dat geldt zeker bij grote corporaties. De onderwerpen in de visitatiemethodiek staan heel ver af van wat huurders belangrijk vinden." **Henk van Gameren** is het daar mee eens, huurdersvertegenwoordigers zijn meestal vrijwilligers, vaak met een relatief laag opleidingsniveau en beperkte kennis van de volkshuisvesting. Hij denkt dat het beter zou zijn wanneer er vooraf een vragenlijst verspreid zou worden. "Op die manier weten de huurdersvertegenwoordigers beter wat er van hen verwacht wordt."

**Sylvo Gaastra** vindt dat huurdersvertegenwoordigers wel een oordeel kunnen geven over hoe de corporatie met klanten omgaat en of zij voldoende woningen renoveren, maar op vragen als 'investeert de corporatie voldoende', is door huurdersorganisaties vrijwel geen zinnig of waardevol antwoord te geven. **Ulferd Bruseker** vindt dat het voor een deel aan de methodiek ligt dat huurdersorganisaties soms moeite hebben met het beantwoorden van vragen. "Het belangrijkste onderdeel voor huurdersvertegenwoordigers is de mogelijkheid om te participeren in de besluitvorming van een corporatie, maar dat is niet echt een belangrijk item in de visitatiemethodiek. Dat zou voor huurdersorganisaties echt het belangrijkste onderwerp van het gesprek moeten zijn." **Henk van Gameren** heeft moeite met het geven van een rapportcijfer. "Hoe kun je de gedachten en meningen van 17.000 huurders samenvatten in één cijfer? Dit is een hele lastige." Ook vraagt hij zich af hoe voorkomen kan worden dat emoties en de waan van de dag gaan meespelen bij de beoordeling.

#### Visitatie minder vrijblijvend maken

**Henk van Gameren** weet niet hoe de inbreng van huurdersvertegenwoordigers uiteindelijk een plaats heeft gekregen in het visitatierapport. Ook **Henk Oostland** zag weinig van zijn inbreng terug in het rapport. "Er wordt weinig aandacht besteed aan de daadwerkelijke participatie van één van de belangrijkste stakeholders: de huurder. Het gaat alleen over de frequentie van het overleg tussen directie en huurdersvertegenwoordigers. Naar de kwaliteit van dit overleg werd niet gekeken. Ook de door de huurdersvertegenwoordigers aangedragen verbeterpunten ziet hij in het visitatierapport nauwelijks terug: De visitatiecommissie is hier niet echt op doorgegaan." **Ulferd Bruseker** heeft de indruk dat de mening van bewoners vaak niet zwaar meeweegt in het eindoordeel van de visitatiecommissie. "Huurdersorganisaties vinden soms hele wezenlijke onderwerpen die zij hebben ingebracht niet meer terug in het rapport."

De gesprekspartners vinden dat corporaties vooral de positieve punten uit een visitatierapport voor het voetlicht brengen, de verbeterpunten krijgen minder aandacht. De positieve werking van visitatie kan nog sterk verbeteren door uitkomsten minder vrijblijvend te maken. **Ulferd Bruseker** vindt dat de corporatie verbeterpunten altijd met bewonersorganisaties moet bespreken. "Corporaties lijken nog wat onwennig om verbeterpunten met de buitenwereld te delen. Je kunt een corporatie ook verplichten om verbeterafspraken te maken voor de onderdelen die onvoldoende scores, die verbeterafspraken moeten dan gemaakt worden met de belanghouders die last hebben van het onderpresteren van de corporatie. Je kunt ook afspreken dat bij een volgende visitatie of een tussentijdse visitatie dat punt aanzienlijk verbeterd moet zijn."



Onderzoeker Gerard van Bortel.



Huurdersvertegenwoordiger Henk van Gameren en Henk Oostland (rechts).

### Visitaties dragen bij aan versterking en vernieuwing bewonersparticipatie

**Henk Oostland** meent dat huurdersvertegenwoordigers baat hebben bij een visitatierapport, omdat het een goed en onafhankelijk overzicht geeft van het functioneren van een woningcorporatie. Huurdersvertegenwoordigers kunnen het visitatierapport gebruiken om zaken bij de corporatie aan te kaarten. **Henk van Gameren** vindt dat dit alleen werkt als huurdersvertegenwoordigers voldoende kennis hebben om het visitatierapport te doorgronden.

**Henk Oostland** merkt dat zijn corporatie de laatste jaren meer inzet op het verbeteren van de bewonersparticipatie. Huurdersorganisaties vragen daar al langer om, maar de laatste tijd is er echt verbetering merkbaar. Hij weet niet of hier sprake is van een directe relatie met de visitatie, maar hij vermoedt wel dat visitaties dit proces versterken. De corporatie neemt zelf initiatieven om bewonerscommissies op te richten bij sloop of renovatieprojecten of bij leefbaarheidsproblemen in de wijk. **Henk van Gameren** onderschrijft dit. Wooncompagnie komt bijvoorbeeld met nieuwe initiatieven om via klantenpanels met huurders in contact te komen. Ook woningcorporatie Actium zoekt samen met de huurdersorganisatie naar vernieuwende participatievormen en naar mogelijkheden om het bestuur van de bewonersorganisaties te verjongen. De heer Oostland is daar erg positief over. **Klaas van der Veen** heeft vergelijkbare ervaringen. Hij vindt bovendien dat corporaties heel erg anticiperen op de visitatie. "Daar heb ik ook voordeel van, want de beste overlegovereenkomsten met corporaties sluit ik een jaar

voor een visitatie." Visitatie heeft zijn bewonersorganisatie in dat opzicht al heel veel opgeleverd. Hij ziet ook nadelen: "Corporaties gaan strategisch gedrag vertonen en passen zich aan op de visitatierichtlijnen, bijvoorbeeld door hun ambities naar beneden bij te stellen zodat ze er bij een visitatie gunstig uit komen." Daarnaast heeft hij de indruk dat corporaties een jaar voor de visitatie 'stervensveel beleidsnotities produceren, want dat scoort goed in de visitatie'. Dat anticiperend gedrag is hem echter een doorn in het oog. Hij pleit voor onaangekondigde visitaties en een verbod op proefvisitaties.

### Meer oog voor betaalbaarheid en kwaliteit dienstverlening

Alle gesprekspartners willen dat visitaties in de toekomst meer aandacht besteden aan de invloed van bewoners en hun belangen. Er komt meer nadruk op de oorspronkelijke taken van woningcorporaties: zorgen voor betaalbare woningen. Huurders krijgen als belanghouder steeds meer gewicht; door de taakversmalling raken belanghouders uit de wereld van zorg, welzijn en onderwijs uit beeld.

**Ulferd Bruseker** vraagt zich af of de visitatie voldoende kijkt naar de kwaliteit van de Raad van Commissarissen. **Sylvo Gaastra** vult aan, in zijn ogen is de kwaliteit van de bestuurder nog doorslaggevend. "Een goede bestuurder organiseert in zijn omgeving voldoende kritische tegenmacht. Een visitatie zou daar sterker naar kunnen kijken."

Volgens **Henk van Gameren** staan corporaties financieel nu zo onder druk dat investeringen worden afgewenteld op de huurder in de vorm van hogere huurprijzen: "Dat is onacceptabel, bij huurders is de rek er echt uit. Visitaties zouden hier op in kunnen spelen door het onderdeel 'betaalbaarheid' een groter gewicht te geven in de beoordeling." "Bezuinigingen mogen niet ten koste gaan van de dienstverlening", vindt **Sylvo Gaastra**, "visitatie kan daar een rol vervullen door de kwaliteit van de dienstverlening nauwlettender te volgen."

**Henk Oostland** vindt dat visitaties moeten nagaan of corporaties de zorgen van huurders serieus nemen. Het gaat dan vooral om de kwaliteit van het overleg en de invloed die huurders op het corporatiebeleid kunnen uitoefenen. **Klaas van der Veen** sluit daar bij aan. "Als huurdersorganisatie kan ik echt niet beoordelen hoeveel huurwoningen er gebouwd moeten worden, maar ik kan wel iets zeggen over de kwaliteit van de bewonersparticipatie."

### Haringtest voor corporaties

**Ulferd Bruseker** is een voorstander van een lijstje met best en slechtst presterende corporaties. "Een 'haringtest voor corporaties'. Dan ben je ook verplicht om je publiekelijk over je plaats op die lijst te verantwoorden. Niemand vindt het prettig om onderaan de lijst te staan. Voor die 'Haringlijst' moeten de cijfers wel harder zijn dan nu. Dan moet het duidelijk zijn of

je boven of beneden het gemiddelde scoort en aan welke normen de corporatie niet voldoet.” **Sylvo Gaastra** vindt dat de cijfers in de ‘Corporatie in Perspectief’ rapportages van het Centraal Fonds Volkshuisvesting zich prima lenen voor zo’n benchmark. De visitatie kan dan het verhaal achter de cijfers bieden.

## 4.2 Interne toezichthouders

Het gesprek met interne toezichthouders bij corporaties vond plaats in buurtcentrum Schiemond in Rotterdam. Aan tafel vier commissarissen: Jannie van den Hul-Omta (commissaris bij Woonbron uit Rotterdam en Kleurrijk Wonen uit Culemborg), Jan van Leeuwen (commissaris bij Patrimonium uit Veenendaal), Eric Meijer (commissaris bij Trivire uit de Drechtsteden) en Sandy Pauw (commissaris bij Kennemer Wonen in Alkmaar). Alle betrokken corporaties zijn in 2011 gevisiteerd, Woonbron al voor de tweede keer.

Alle deelnemers aan dit rondetafelgesprek zijn lid van het Gebruikersplatform van de Stichting Visitaties. Zij zijn lid geworden omdat zij visitatie als instrument belangrijk vinden en graag willen meedenken over de toekomst van het visitatiestelsel. Twee van de deelnemers aan het gesprek hebben in het verleden ook zelf visitaties uitgevoerd.



Rondetafelgesprek intern toezichthouders.

Van links naar rechts: Janny van den Hul-Omta, Jan van Leeuwen, Joris Hoekstra (onderzoeker), Eric Meijer, Sandy Pauw en Gerard van Bortel (onderzoeker).





Intern toezichthouder: Janny van den Hul-Omta.



Intern toezichthouder: Eric Meijer.

### Wisselende ervaringen met visitaties

**Jannie van den Hul-Omta** is overtuigd van het nut van visitaties. Als commissaris bij twee woningcorporaties heeft zij gezien hoe verschillend corporaties met visitaties kunnen omgaan. “De één probeert er zoveel mogelijk van te leren, de ander ziet het vooral als een verplichting.” Die opstelling is in haar ogen ook erg bepalend voor wat er later met het visitatierapport gebeurt. Zij ziet een visitatie als een verlengstuk van toezicht. “Daar kun je veel aan hebben.”

**Jan van Leeuwen** zegt dat hij door de gebrekkige kwaliteit van het visitatierapport over zijn eigen corporatie wat sceptischer over visitaties is geworden. Verbeterpunten kwamen in de visitatie onvoldoende uit de verf. “Er moet uit een visitatie meer komen dan je al weet.”

**Eric Meijer** is positiever: “Op mij kwam het verhaal degelijk over, maar die onderverdeling in verschillende dimensies zoals Presteren naar Ambities en Presteren naar Opgaven is misschien een te strak keurslijf, waardoor de creativiteit een beetje uit zo’n visitatie verdwijnt. Voor een deel herhaalt de visitatie wat de accountant nog diepgaander doet. Dat is voor mij niet echt noodzakelijk.”

**Sandy Pauw** is een voorstander van visitaties en ondersteunt de uitgangspunten van het huidige systeem. Niettemin is de visitatie van de corporatie waar ze zelf commissaris haar maar matig bevallen: “We hadden goede hoop dat we daar als Raad van Commissarissen ook zelf wat aan zouden hebben, maar we merkten een bepaalde rigiditeit waarin regeltjes

werden afgehandeld. Daarnaast werd een visitatierapportage gepresenteerd waar nog veel aan moest gebeuren. Dit gaf zo geen meerwaarde, wat er aan verbeterpunten uit kwam, dat wisten we al lang.” **Jan van Leeuwen** valt haar bij: “dat was bij ons exact hetzelfde.”

**Jannie van den Hul-Omta:** “Visitaties kunnen voorkomen dat corporaties doorschieten richting markt of hun vermogen oppotten. Sinds de bruteringsoperatie in de jaren negentig onder leiding van Heerma, zijn er voor corporaties veel incentives aanwezig om verder af te raken van hun kerntaken en daardoor meer te doen dan strikt nodig is, namelijk zorgdragen voor goede en betaalbare woningen in een woonomgeving die schoon, heel en veilig is. Die maatschappelijke functie van woningcorporaties moet gemeten en geweten worden. Dat is waar het om gaat en dat kunnen visitaties goed naar boven halen. Visitatie zorgt er mede voor dat de corporatie een maatschappelijke organisatie is en blijft. Van die overtuiging raak ik ook niet af als er eens een minder geslaagde visitatie tussen zit. Maar kijk uit dat visiteren geen bureaucratisch speeltje wordt!”

#### Weinig weerklank bij belanghebbenden

De aanwezige commissarissen hebben beperkt zicht op hoe belanghebbenden het visitatierapport hebben ontvangen. Zij hebben veelal de indruk dat het rapport weinig weerklank vindt. **Sandy Pauw:** “Onze huurdersorganisaties waren niet blij met het visitatierapport. Zij hadden er veel tijd in gestopt en hadden er ook hoge verwachtingen van. Toen ze het rapport



Intern toezichthouder: Sandy Pauw.



Onderzoeker: Joris Hoekstra.

kregen hadden ze echter zoiets van 'wat moeten we hier mee, het is oud nieuws alleen slechter verpakt'." **Jan van Leeuwen:** "De bewonersvertegenwoordigers van mijn corporatie hadden moeite met de omvang van het rapport, 'ik ga toch niet zo'n dik boek lezen' was hun reactie."

**Jannie van den Hul-Omta** vindt dat met name van wethouders verwacht mag worden dat zij zich een beeld vormen van de prestaties van corporaties in hun werkgebied en dat niet afschuiven op een ambtenaar. "Corporaties worden straks wettelijk verplicht om, in het redelijke, een bijdrage te leveren aan het gemeentelijk woonbeleid." **Sandy Pauw:** "Ik hoor en merk dat wethouders een beetje visitatiemoe worden; iedere vier jaar, iedere woningcorporatie. Krijg je nog zinnige informatie van een wethouder?"

#### Prestatieafspraken met gemeenten

De methodiek houdt er volgens sommige aanwezigen nog onvoldoende rekening mee dat corporaties soms afhankelijk zijn van anderen om te kunnen presteren. **Jannie van den Hul-Omta:** "Als een wethouder kritiek heeft op een corporatie, maar er geen prestatieafspraken liggen, dan is het de taak van de visitatiecommissie om daar op door te vragen. Als een woningcorporatie niet goed kan functioneren omdat de gemeente bepaalde taken laat liggen, dan hoort dat in het visitatierapport te staan en moet de corporatie daarvoor niet afgestraft worden met een laag cijfer."



Onderzoeker: Gerard van Bortel.



Intern toezichthouder: Jan van Leeuwen.

**Sandy Pauw** meldt dat haar corporatie op één item een onvoldoende kreeg omdat er met één gemeente geen prestatieafspraken waren. “Terwijl hierin veel tijd was gestoken, het was de gemeente die zich niet wilde vastleggen. De samenwerking tussen corporatie en gemeente verliep verder uitstekend. Dit werd in de visitatie becijferd alsof de prestatieafspraken de maatschappelijke prestatie zijn, een doel op zich, maar die afspraken zijn een middel op grond waarvan je prestaties tot stand brengt.”

**Eric Meijer:** “Je kunt ook thema’s die spelen bij huurders, bij de gemeente of de regio prominent in zo’n rapport aan de orde laten komen. Ook het maatschappelijk rendement kan een belangrijkere plek krijgen in visitaties. Visitatiebureaus kunnen juist op dit onderdeel meerwaarde bieden.”

**Jannie van den Hul-Omta** pleit voor het uitvoeren van een zelfevaluatie door de corporatie als onderdeel van de visitatie. “Het maken daarvan kost wel even tijd, maar daar wordt zo’n visitatie wel beter van. Zeker als je toe bent aan een nieuw beleidsplan of ondernemingsplan. Die zelfevaluatie kun je ook met je stakeholders bespreken en hen vragen of we de goede dingen doen en waar we de komende jaren de accenten moeten leggen.”

**Sandy Pauw:** “Er moet meer ruimte voor nuance zijn, minder striktheid, minder starre regels. Corporaties die het systeem kennen kunnen bewust lage ambities formuleren en daardoor sturen op de beoordeling die de visitatiecommissie hen zal geven. De huidige manier van beoordelen met cijfers geeft een schijn exactheid.” Eric Meijer vindt dat de cijfers sowieso niet vergelijkbaar zijn. **Jannie van den Hul-Omta:** “Het beschrijvende rapport vind ik veel belangrijker, Daar wordt toegespitst op waar men goed of juist minder goed in is en wat daarin verbeterd kan worden.”

**Sandy Pauw** vindt de strikte periode van vier jaar waarop wordt teruggekeken problematisch, zeker in het geval van een fusie. “Er gebeurt soms zo veel in zo’n periode. Kennemer Wonen, de corporatie waar zij toezichthouder is, is na een fusie gevisiteerd. Er is bij de beoordeling gekeken naar een jaar voor de fusie, het jaar van de fusie en twee jaar daarna. In die periode ontstond nog een recessie waardoor prestatieafspraken en beleidsdoelstellingen herzien moesten worden. Het is daardoor een vreemd rapport geworden waarin appels met peren worden vergeleken. Een rapport ook waar weinig aandacht was voor de periode enige tijd na de fusie waarin het heel goed ging lopen.” Er werd volgens mevrouw Pauw vooral boekhoudkundig naar prestaties gekeken. Zo werden de prestaties in het jaar voor de fusie voor een kwart meegenomen. “Dat levert helemaal niets op, dat is helemaal niet meer relevant. Je krijgt een gemiddeld cijfer dat nergens meer op slaat.”

### Geen probleem met verplichte visitaties

De aanwezigen hebben geen problemen met een meer verplichtend karakter van visitaties. **Sandy Pauw** voegt daar wel een voorwaarde aan toe: "Dan moeten visitaties wel meer toegevoegde waarde bieden dan nu het geval is." **Jannie van den Hul-Omta** vult aan: "Het algemeen verbindend verklaren van visiteren door de minister moet er niet toe leiden dat diezelfde minister allerlei eisen gaat stellen, zoals het eisen van onderlinge vergelijkbaarheid van prestaties."

**Eric Meijer** heeft wel moeite met het verplicht opleggen van een eenvormige visitatiemethodiek: "Visitaties hoeven niet in heel Nederland op dezelfde manier uitgevoerd te worden. Je moet kleine corporaties niet belasten met een zware visitatie. Ik zou het wel verplicht stellen voor corporaties met meer dan 10.000 woningen, die hebben ook een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid."

### Meer aandacht voor maatschappelijk rendement

**Sandy Pauw** wil visitaties meer richten op het maatschappelijk rendement. "Laat het CFV en de accountant maar kijken naar de financiën en de bedrijfsvoering, dat hoeft de visitatiecommissie niet nog een keer te doen." **Jan van Leeuwen** deelt die mening. **Eric Meijer** constateert wel dat de huidige visitatiemethodiek het maatschappelijk rendement nog niet in goed in beeld kan brengen. Hij pleit er voor om te werken met keurmerken, zoals het KWH Participatielabel. Je kunt dan, bovenop die keurmerken, visitaties in afgezwakte vorm laten bestaan. **Jannie van den Hul-Omta** is er ook voorstander van om bij visitatie rekening te houden met bestaande kwaliteitssystemen, om zo de stapeling van verschillende vormen van toetsing te voorkomen.

## 4.3 Wethouders

In het kader van dit onderzoek zijn er vier face-to-face gesprekken gehouden met wethouders van middelgrote steden: Frans Stienen uit Helmond, Steven Adriaansen uit Roosendaal, Albert Smit uit Assen en Jeroen Olthof van de gemeente Zaanstad. Bij dit laatste gesprek schoof ook senior beleidsadviseur Koert Jan van Hees aan. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen uit de vier face-to-face gesprekken samengevat.

### De wereld achter het rapportcijfer

Als wethouder van een middelgrote stad hebben de meeste wethouders te maken met meerdere corporaties en dus ook met meerdere visitaties. Meestal worden de wethouders in een face-to-face gesprek door de visitatiecommissie ondervraagd. Soms is er echter ook sprake van een andere interviewvorm zoals een groepsgesprek. **Steven Adriaansen** nam bij de meest recente visitatie deel aan zo'n groepsgesprek. Daaraan namen niet alleen hijzelf, maar ook zijn belangrijkste ambtenaren (directeur, beleidsadviseur) deel. Dat sprak

hem zeer aan: "Zo word je gedwongen om het gesprek goed met elkaar voor te bereiden, en als gemeente één standpunt te bepalen." **Frans Stienen** geeft aan nogal een dubbel gevoel te hebben over de visitatiegesprekken. Hij voelt zich verplicht om zo objectief en eerlijk mogelijk te antwoorden, maar als wethouder is hij er ook bij gebaat om de relatie met de lokale corporaties goed te houden. Daarom probeert hij eventuele kritiek zo behoedzaam mogelijk te formuleren en is hij ook relatief mild bij het toekennen van rapportcijfers: "Als privépersoon ben ik scherper in mijn formuleringen en beoordelingen dan als wethouder." Ook **Jeroen Olthof** worstelt soms met de visitatiegesprekken: "Wat ik weleens moeilijk vind, is het bepalen van mijn eigen bench-mark. Ik kan een mening over een corporatie geven, maar daar zit een heel groot subjectief element in. Je persoonlijke mening over de relatie speelt mee, misschien zit er zelfs een politieke kleuring in. De ene politieke stroming kan een corporatie die bezig is met koopprojecten een goede beoordeling geven, terwijl een andere politieke stroming vindt dat die corporatie zich bij zijn kerntaak moet houden."

### Wethouders positief over visitaties

**Frans Stienen** is een voorstander van visitaties. Volgens hem hebben visitaties van woningcorporaties een dubbele functie. Enerzijds is het een verantwoordingsinstrument: doen de corporaties wat het gemeentebestuur en de belanghouders voorstaan? Daarnaast ziet hij visitaties ook als een instrument voor leren en verbeteren. Hij pleit voor een systematiek waarin visitatiecommissies drie of vier verbeterpunten aandragen, en een jaar later terugkomen om te checken of er op deze punten voortgang is gemaakt. **Steven Adriaansen** is eveneens positief over visitatie. De meerwaarde zit volgens hem in de verzamelde kwalitatieve informatie en dat er ook wordt gekeken naar de inbedding van de corporatie in de lokale samenleving. Daarnaast ziet hij de visitatierapporten ook als een spiegel voor zijn eigen functioneren. Het lokale woonbeleid wordt idealiter in nauwe samenspraak gemaakt tussen gemeente en lokale corporaties. Als er hier dingen niet goed gaan, zou dit uit het visitatierapport naar voren moeten komen. **Jeroen Olthof** en **Albert Smit** delen de opinie van **Frans Stienen** en **Steven Adriaansen**. Zij vinden het goed dat er visitaties zijn, en dat er gestructureerd aan belanghouders wordt gevraagd hoe ze samenwerken met de te visiteren corporatie.

### Weinig zicht op verbeteracties

**Jeroen Olthof** en **Koert Jan van Hees** zien niet wat corporaties met de uitkomsten van een visitatie doen. Zij vinden dat jammer. "Je geeft in zo'n visitatie je beleving van de samenwerking en de resultaten die door de corporatie bereikt worden. Als je die input geeft, verwacht je dat daar vervolgens een plan van aanpak uit komt, of dat je dat op een of andere manier vertaald ziet in een beleidsplan." Ook **Frans Stienen** en **Steven Adriaansen** hebben hier weinig zicht op. Beide wethouders hebben de visitatierapporten via post of email ontvangen,

zonder een verdere toelichting van de betrokken corporaties. **Koert Jan Van Hees** vraagt in overleggen met corporaties wel wat er uit een visitatie is gekomen: "Dan krijg je wel antwoord maar het initiatief komt niet van de corporatie." **Jeroen Olthof**: "Door het gebrek aan terugkoppeling weet je ook niet met welke conclusies van de visitatiecommissie de corporatie het eens of oneens is." Hij is voorstander van meer richtlijnen in het visitatiestelsel over wat de corporatie met de visitatie uitkomsten moet doen richting stakeholders. **Koert Jan Van Hees**: "Als je meer terug ziet van aanbevelingen en verbeteracties van de corporaties, krijg je als stakeholder ook meer het gevoel dat je bijdrage zin heeft gehad. Een visitatie krijgt echt waarde als zo'n corporatie wat met de visitatieresultaten moet doen en als de corporatie echt van de visitatie wil leren om verder te komen." **Albert Smit** denkt dat de prestaties van een corporatie in sterke mate bepalen in hoeverre de corporatie daadwerkelijk met de conclusies van een visitatierapport aan de slag gaat: "Hoe beter een corporatie presteert hoe minder meerwaarde een visitatie te bieden heeft."

### Houd rekening met gewijzigde omstandigheden

Hoewel alle wethouders positief zijn over het huidige visitatiestelsel, hebben ze nog wel een aantal suggesties voor verdere verbetering. Allereerst zijn meerdere gesprekspartners van mening dat er meer rekening gehouden zou moeten worden met wijzigingen in de externe context. Zo stelt **Frans Stienen** dat de visitatiegesprekken altijd een momentopname zijn. "De ontwikkelingen in de economie en de volkshuisvestingssector gaan zo snel dat wat vandaag nog goed is, morgen slecht kan zijn. Recente voorbeelden laten zien dat woningcorporaties die goede maatschappelijke prestaties van de ene op de andere dag in grote financiële problemen kunnen komen." **Steven Adriaansen** is het hier mee eens. "Als je corporaties echt met elkaar wilt vergelijken, kun je volgens hem beter gebruik maken van de Corporatie in Perspectief cijfers van het Centraal Fonds Volkshuisvesting." Beleidsadviseur **Koert Jan van Hees** vindt dat grote wijzigingen in de externe context ook invloed kunnen hebben op de manier waarop er in visitaties tegen prestatieafspraken wordt aangekeken: "De waarde van harde prestatieafspraken is beperkt. Door woningmarktontwikkelingen of een economische crisis kunnen die afspraken snel gedateerd raken. Je zou bij een visitatie veel meer moeten kijken naar de kwaliteit van de samenwerking. Dat is veel effectiever in mijn beleving."

### Zoeken naar beïnvloedingsmogelijkheden

**Steven Adriaansen** constateert dat woningcorporaties in principe gelijkwaardige partners voor de gemeente zijn. "De gemeente kan niet direct zaken afdwingen. De gemeente loopt echter via de WSW borgstelling wel een financieel risico als corporaties falen." **Jeroen Olthof** beaamt dit: "Als een corporatie zich onttrekt aan alle vormen van toezicht en het gaat mis, dan pluk je daar als gemeente de wrange vruchten van." Hij vindt dat de gemeente erg afhankelijk is van woningcorporaties voor de realisatie van het woonbeleid, zeker voor het

sociale deel van de woningvoorraad. Gemeente en corporaties hebben gezamenlijk een opgave te realiseren. **Koert Jan van Hees:** "Als gemeente bent je op zoek naar mogelijkheden om de realisatie van je woonvisie te sturen. Die realisatie vindt bijvoorbeeld plaats via het strategisch voorraadbeleid van corporaties. Dus moet je ook op dat soort momenten als gemeente aan tafel zitten, dan is je invloed het grootst." **Jeroen Olthof:** "Een visitatie zou meer kunnen kijken naar de samenwerking op dat soort momenten, dus aan de voorkant van de beleidsvorming; dat zegt veel meer dan het al dan niet halen van prestatieafspraken. Misschien moeten we wel naar gezamenlijke jaarplannen waarbij de corporatie zich meer richt op het vastgoed en de gemeente op de openbare ruimte."

#### Verkeerslichtenmodel voor visitatie

**Albert Smit** is voorstander van een 'verkeerslichtenmodel' voor visitaties. Belanghouders moeten invloed hebben op de kleur van het verkeerslicht. De Stichting Visitaties kan een corporatie waarvoor het licht op groen staat een ontheffing van visitatie geven. Dat scheelt de corporatie een boel tijd en geld en is een echte stimulans zijn om zaken goed op orde te hebben. Als belanghouders vragen of twijfels hebben over het presteren van de corporatie kunnen zij het verkeerslicht op oranje zetten. Als belanghouders ronduit ontevreden zijn, zetten ze het licht op rood. Dan moet er wel een visitatie plaatsvinden. Uiteraard moeten dergelijke keuzen door belanghebbenden wel onderbouwd worden, die toelichting kan de visitatiecommissie dan gebruiken om in gesprekken gericht door te vragen.

#### Discussies tot achter de komma

**Albert Smit** pleit voor het gebruik van een andere meetschaal. Laatst nam hij deel aan een bijeenkomst over visitaties. De schellen vielen hem van de ogen toen hij zag hoe de daar aanwezige corporatiebestuurders met hun rapportcijfers bezig waren: "Er werd gediscussieerd over cijfers achter de komma. Dan schiet zo'n meetschaal zijn doel voorbij." Hij zou liever een beoordeling met de categorieën 'goed, voldoende en onvoldoende' zien. Werken met cijfers achter de komma is volgens hem een vorm van schijnnaauwkeurigheid. "Bovendien verhullen de gemiddelde cijfers de onderdelen waar de corporatie kan verbeteren, of waar de corporatie juist echt uitblinkt."

## 4.4 Belanghebbenden uit de wereld van welzijn en onderwijs

### Hans Roskam, directeur Stichting MOOI.

MOOI staat voor Maatschappelijke Ondersteuning van Omgeving en Individu. Hans Roskam is bij de Stichting MOOI verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsvoering en het uitvoerend welzijnswerk van MOOI in Den Haag, Zoetermeer en Rijnwoude. De organisatie heeft een uitgebreid aanbod aan diensten, cursussen en activiteiten voor jong en oud. Vanuit



verschillende locaties zetten de medewerkers en vrijwilligers van MOOI zich in voor het verbeteren van het welzijn in de buurt. MOOI heeft haar activiteiten verdeeld in peuterspeelzaalwerk, kinderwerk, jongerenwerk, volwassenenwerk, ouderenwerk, maatschappelijk werk en diverse projecten. MOOI werkt hierbij samen met vele partijen, waaronder woningcorporaties.

### **Een groepsgesprek scherpt je denken**

**Hans Roskam** is positief over visitaties en vindt dat je niet transparant genoeg kunt zijn over de door corporaties geleverde prestaties. Hij heeft in maart 2012 deelgenomen aan een groepsgesprek voor de visitatie van de Haagse corporatie Staedion. Het is voor Staedion de tweede visitatie, de corporatie liet zich als één van de eerste corporaties in 2007 visiteren. De heer Roskam was niet betrokken bij die visitatie. Het rapport van de meest recente visitatie is nog niet gepubliceerd, maar de herinneringen van Hans Roskam aan het gesprek met de visitatiecommissie zijn nog vers. Hij vond het prettig dat het gesprek plaatsvond in een kleine groep met andere belanghouders die ook uit de wereld van de maatschappelijke dienstverlening kwamen. Hans Roskam geeft hieraan de voorkeur boven een individueel gesprek. "Je bent toch met 100 dingen tegelijk bezig en zo'n groepsgesprek helpt je om je te richten op die corporatie. Juist door de gedachtewisseling met andere partijen wordt je denken gescherpt." Een groepsgesprek heeft daarom voor Hans Roskam duidelijk een meerwaarde.

### **Visitatiecommissie als intermediair voor belanghebbenden**

Als bijkomend voordeel ziet de heer Roskam dat in een gesprek met een onafhankelijke visitatiecommissie de drempel lager is om open te zijn over dingen die in de samenwerking minder goed gaan, omdat de relatie minder op het spel staat. "Opmerkingen die in zo'n gesprek worden gemaakt kunnen de samenwerking versterken. De visitatiecommissie kan als intermediair optreden en de opmerkingen zodanig overbrengen dat de corporatie daar ook wat mee kan."

Zo'n gesprek in kleine groep heeft ook pluspunten boven de jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst van de woningcorporatie. Daar gaat het meestal over grote groepen aanwezigen. De corporatie gebruikt vaak ook nog een deel van de tijd om te vertellen waar zij mee bezig is. Er blijft dan voor belanghebbenden weinig tijd over om zelf iets in te brengen. In het gesprek met de visitatiecommissie daarentegen gaat alle aandacht naar het verhaal van de belanghouder. Hans Roskam vindt wel dat voorkomen moet worden dat incidenten in de relatie tussen woningcorporatie en belanghouder in de visitatierapportage worden uitvergroot.

### **Meer aandacht voor leefbaarheid**

Hans Roskam vond het gesprek met de visitatiecommissie naar zijn smaak nog wat teveel gericht op 'de stenen' en te weinig op sociale aspecten. Leefbaarheid had bijvoorbeeld wat uitgebreider aan bod kunnen komen. De Stichting Mooi is onder andere in Den Haag actief in wijken die veel met leefbaarheidsproblemen te maken hebben. "Je ziet dat corporaties in de afgelopen jaren heel veel ambities op dat gebied hadden, maar door financiële beperkingen minder op dat gebied kunnen of willen doen, terwijl de problemen onverminderd groot zijn." De heer Roskam vindt het een interessant idee om belanghebbenden in het gesprek met de visitatiecommissie meer ruimte te geven om zelf de thema's en prestatievelden aan te dragen die voor hun samenwerking met de corporatie belangrijk zijn. Hans Roskam zou leefbaarheid dan hoog op zijn lijstje met gesprekspunten plaatsen.

### **Prestaties zijn vaak het resultaat van een collectieve inspanning**

Volgens Hans Roskam zijn veel resultaten, zeker in de wijkaanpak, een collectieve prestatie waarbij de individuele bijdrage van een corporatie moeilijk is af te zonderen. Daarnaast duurt het vaak lang voordat resultaten zichtbaar worden. Bij het waarderen van de prestaties heeft Hans Roskam daarom vooral gekeken naar de kwaliteit van de samenwerking. "Soms waardeer je meer de resultaten, soms de voortgang in het proces. Dat kan van geval tot geval verschillen."

Hans Roskam wil met zijn bijdrage aan de visitatie de corporatie ondersteunen bij het leren en verbeteren. Het afleggen van verantwoording over de geleverde prestaties is in zijn ogen minder van belang. "Zeker niet als corporaties de rapportcijfers vooral gebruiken om te laten zien hoe goed ze zijn, dat lijkt mij toch te veel op een wedstrijdje ver plassen."

### **John van der Vegt, voorzitter van het college van bestuur van de Almeerse Scholen Groep (ASG).**

John van der Vegt is voorzitter van het college van bestuur van de Almeerse Scholen Groep (ASG). De Almeerse Scholen Groep is het onderwijsbestuur van vijftig basisscholen en acht scholen in het voortgezet onderwijs in Almere.

### **Serius genomen als samenwerkingspartner**

**John van der Vegt** is als belanghouder bij drie visitaties van woningcorporaties betrokken geweest: de GoedeStede, de Alliantie en Ymere. Al deze drie corporaties zijn actief in Almere. Bij alle drie de visitaties heeft de heer van der Vegt een telefonisch of een face-to-face interview gehad met (een lid van) de visitatiecommissie. Voorafgaand aan deze interviews heeft hij een vragenlijst ingevuld, waarin hij zijn mening over het functioneren van de te visiteren corporatie kon geven.

De heer van der Vegt was al enigszins bekend met het fenomeen visitatie. Hij spreekt regelmatig met corporatiedirecteuren waarbij ook thema's als 'governance' en 'toezicht' aan de orde komen. Op handen zijnde visitaties worden tijdens de overleggen die de heer van der Vegt voert met corporatiedirecteuren vaak al op informele wijze aangekondigd. "Ik wist op hoofdlijnen wel wat er van me verwacht werd."

De heer van der Vegt vindt het positief dat hij als belanghouder bij visitaties betrokken wordt. Hij voelt zich hierdoor serieus genomen als samenwerkingspartner. De manier waarop hij door de visitatiecommissies ondervraagd is, karakteriseert hij als gedegen. Wel geeft hij aan dat er soms naar zaken wordt gevraagd waarover hij eigenlijk geen mening heeft: "Waar ga ik wel en niet over? Wil ik er wel wat over zeggen?"

De heer van der Vegt geeft aan dat hij een duidelijke mening heeft over de prestaties die corporaties leveren op het gebied van leefbaarheid in de wijk en maatschappelijk vastgoed. Hij heeft echter veel minder zicht op de prestatievelden 'beschikbaarheid en betaalbaarheid'. "Ik weet niet of een corporatie wel of niet over voldoende sociale huurwoningen beschikt. Dit vereist achtergrondkennis die ik niet heb."

### **Mening teruggevonden in rapportage**

Volgens de heer van der Vegt kunnen visitaties een duidelijke meerwaarde voor woningcorporaties hebben: "Visitatierapporten geven op een gesystematiseerde manier weer hoe men het doet, deels gebaseerd op meetbare feiten en deels gebaseerd op opinies van belanghebbenden."

Ook als belanghebbende ziet hij een meerwaarde. Visitaties stellen hem in staat om een oordeel te geven over de prestaties van de corporaties waarmee hij samenwerkt, en invloed uit te oefenen op zaken die voor hem van belang zijn. De heer van der Vegt heeft ervaren dat zijn input in het visitatieproces zeer serieus wordt genomen: "Ik heb mijn mening teruggevonden in de publicaties die er naar aanleiding van de visitatie zijn verschenen." Tegelijkertijd geeft hij aan dat de economische crisis ervoor zorgt dat woningcorporaties steeds minder aan de wensen van belanghouders kunnen voldoen: "Men is beperkt in de mogelijkheden die men heeft."

### **Visitatieresultaten gecommuniceerd**

Bij alle drie de visitaties waaraan hij als belanghouder heeft deelgenomen heeft de heer van der Vegt na het verschijnen van het visitatierapport een brief of brochure gehad waarin de belangrijkste resultaten van de visitatie werden samengevat. De visitatierapporten zelf heeft hij niet ontvangen. Hij ziet dit echter niet als gemis: "Ik ben vooral geïnteresseerd in de hoofdlijnen en ga het toch niet in detail lezen." Hij vindt het wel jammer dat hij alleen schriftelijk geïnformeerd is over de resultaten van de visitatie. Hij had het prettig gevonden

wanneer het visitatierapport ook mondeling aan de belanghouders was gepresenteerd, bijvoorbeeld tijdens een belanghoudersbijeenkomst. “Dit heb ik wel gemist. Het blijft zo een dode letter.”

### **Groter zelfreinigend vermogen gewenst**

De heer van der Vegt constateert dat visitaties niet hebben geleid tot een groot zelfreinigend vermogen in de corporatiesector. Hij is verbaasd wanneer hij verneemt dat woningcorporaties zich aan visitaties kunnen onttrekken door hun lidmaatschap van Aedes op te zeggen. Tegen deze achtergrond pleit de heer van der Vegt voor een strenger visitatiesysteem waaraan alle corporaties onderworpen worden. “Corporaties die slecht presteren of zich anderszins niet aan de regels houden, zouden hiervoor d.m.v. sancties gestraft moeten worden.”

## **4.5 Corporatiebestuurders**

Het rondetafel diner met corporatiebestuurders vond plaats in activiteitencentrum De Bonte Kraai, gelegen aan de rand van winkelcentrum Kraaiennest, één van de laatste nog niet opgeknapte stukken van de Bijlmermeer. Drie corporatiebestuurders namen deel aan het gesprek: Hans Kröger, Ed Pannebakker, Leo Overmars. Een vierde genodigde corporatiebestuurder (Margaret Zeeman) was niet lijflijk aanwezig maar gaf haar inbreng schriftelijk door.



Rondetafelgesprek met directeur/bestuurders.

Van links naar rechts: onderzoeker Joris Hoekstra, Hans Kröger, Leo Overmars.

Op de rug gezien. Ed Pannenbakker en onderzoeker Gerard van Bortel.

**Ed Pannebakker** is directeur-bestuurder van Woningstichting De Goede Woning in Zoetermeer. De Goede Woning is een middelgrote corporatie met een bezit van ongeveer 6.000 woningen. In 2008 is zijn woningcorporatie voor de eerste keer gevisiteerd, halverwege de ondernemingsplanperiode. Dit was een bewuste keuze; men wilde checken in hoeverre de doelstellingen uit het ondernemingsplan ook leefden bij de belanghouders.

**Leo Overmars** is directeur-bestuurder van woningcorporatie Wovesto, een vrij kleine woningcorporatie (bezit 1400 woningen) uit het Brabantse Sint-Oedenrode. Wovesto is in 2010 gevisiteerd. Bij Wovesto vindt een visitatie plaats in het jaar voordat er een nieuw ondernemingsplan wordt opgesteld, zodat de uitkomsten van de visitatie als input voor dit plan gebruikt kunnen worden.

**Hans Kröger** is directeur-bestuurder van woningstichting het Grootslag in Wervershoof (Noord-Holland), een corporatie met een bezit van 2.550 woningen. Hans Kröger doet bewust niet mee aan het visitatiestelsel. Niet omdat hij tegen visitaties is, maar omdat hij niet de nut en noodzaak ziet van een cyclus van vier jaar. **Margaret Zeeman** is directeur-bestuurder van woningcorporatie Jutphaas Wonen uit Nieuwegein (woningbezit 1850 woningen). Deze corporatie is inmiddels twee keer gevisiteerd: in 2007 en 2011. Beide keren is de visitatie gebruikt als opmaat voor het ondernemingsplan.



Hans Kröger is directeur-bestuurder van Het Grootslag in Wervershoof.



Leo Overmars is directeur-bestuurder van woningcorporatie Wovesto in het Brabantse Sint-Oedenrode.

### Meerwaarde van visitatie

**Ed Pannebakker** vindt visitaties minder geschikt als verantwoordingsinstrument; “Als ik me wil verantwoorden dan moet dat zijn ten opzichte van iemand die mij ook ter verantwoording kan roepen, bijvoorbeeld het Ministerie (inhoudelijk toezicht) of het Centraal Fonds Volkshuisvesting (financieel toezicht).” Hij is voorstander van het onderling vergelijken van prestaties. De huidige visitatiemethodiek leent zich daar echter minder voor vindt hij: “Het gaat vooral over ‘zachte dingen’ die je moeilijk met elkaar kunt vergelijken.” **Margaret Zeeman** vindt dat het soms even duurt voordat de meerwaarde van een visitatie duidelijk wordt. “Achteraf haal je er wel weer dingen uit waar je wat aan hebt.” Margaret Zeeman geeft aan dat veel van de output uit het visitatierapport door haar corporatie gebruikt is bij het opstellen van het ondernemingsplan. “Wij hebben bij de stakeholdersbijeenkomsten gelijk vragen laten toevoegen over de toekomst. Dat scheelt dan weer bijeenkomsten voor het ondernemingsplan. Op die manier worden de belanghouders niet overvraagd.”

**Hans Kröger** geeft aan dat zijn corporatie het jaarverslag al vele jaren gebruikt om verantwoording af te leggen aan de belanghouders. Hij gaat sowieso al frequent in gesprek met zijn belanghouders en geeft aan hier geen visitatie voor nodig te hebben: “Ik communiceer liever zelf direct met mijn belanghouders dan indirect via een visitatiecommissie.” Volgens Hans Kröger wordt er al zoveel gemeten en bijgehouden dat een uitgebreid visitatieonderzoek dat eens in de vier jaar plaatsvindt nogal ‘overdone’ is.

### Vreemde ogen dwingen

Volgens **Leo Overmars** levert een kritische blik van buiten veel op en kan een visitatie een rol spelen bij het ‘wakker schudden’ van een Raad van Toezicht, die het ziet als een soort extra toets: “We worden de maat genomen. Vreemde ogen dwingen en kunnen zaken in beweging zetten.” Ook **Ed Pannebakker** vindt dat een visitatierapport voor een RvC een belangrijk toetsingsmoment kan zijn. “Het gaat bij een visitatie vooral om de beleving bij belanghouders over het waarmaken van de ambities van de corporatie, wat van belang kan zijn voor een RvC als bevestiging van hun beeld.” Hij vindt echter wel dat de doelgroep voor een visitatie groter moet zijn dan alleen de RvC.

**Leo Overmars** geeft een voorbeeld uit de praktijk. Hij heeft een visitatie van een collega-corporatie meegemaakt, die volgens de visitatiecommissie onvoldoende naar vermogen presteerde. De wethouder was echter zeer tevreden over de prestaties van die corporatie. Pas nadat de visitatiecommissie het onderpresteren van de corporatie in een belanghoudersbijeenkomst aan de orde stelde, en hier door de huurdersvertegenwoordigers op in werd gesprongen, ontstond er een discussie over de vermogensinzet van die corporatie. Dit heeft er toe geleid dat deze corporatie meer is gaan investeren in de kwaliteit van de bestaande

woningvoorraad. Leo Overmars constateert dat de visitatie ook bij zijn eigen corporatie tot een wijziging van het beleid heeft geleid. Zo is de RvC zich beter aan de Governancecode gaan houden, is men meer vooruit gaan plannen en betreft de corporatie de belanghouders nog meer dan voorheen bij het beleid door ideeën op te halen en vertellen wat we hebben gedaan. Afwijkingen van de doelstellingen worden sinds de visitatie aan belanghouders verantwoord met behulp van een passage in het jaarverslag.

### Visitatie ter legitimering van de sector?

Eén van de doelstellingen van het visitatiestelsel is het beter legitimeren van de corporatiesector. Alle aanwezigen constateren dat deze doelstelling onvoldoende is bereikt. Dat komt natuurlijk ook door de schandalen en misstanden in de sector. Het gaat erom dat het bestuur van een corporatie 'deugt' en hier krijgt een visitatie maar moeilijk een vinger achter. Volgens **Ed Pannebakker** komt dit omdat visitatiecommissies vaak niet weten waar ze het 'lek' moeten zoeken: The devil is in the detail. Daarnaast leunen visitatierapporten vaak sterk op het oordeel van belanghouders, en ook deze zijn lang niet altijd volledig op de hoogte van de 'ins en outs' van de te visiteren corporatie. Kortom, de maatschappelijke verankering van de sector als geheel is niet veranderd door de vreemde ogen en dat is teleurstellend.

### Communicatie met belanghouders na afloop van een visitatie

**Ed Pannebakker** constateert dat belanghouders desgevraagd graag meewerken aan visitaties, maar vaak niet de tijd of de interesse te hebben om de visitatierapporten ook daadwerkelijk te lezen. Er zijn andere, vaak meer toegankelijke, manieren om belanghouders te informeren, bijvoorbeeld via een belanghoudersbericht in het jaarverslag. Ook **Leo Overmars** en **Margaret Zeeman** hebben de resultaten van de visitatie gecommuniceerd aan hun belanghouders. Dit leidde echter niet tot heel veel respons of vragen. Het is geen aantrekkelijk leesvoer voor bijvoorbeeld gemeenteraadsleden. **Leo Overmars** is positiever en meent dat visitatierapporten wel degelijk een goed beeld schetsen van de betrokken corporaties. Als hij meer informatie wil hebben over een corporatie die hij niet zo goed kent, dan leest hij niet alleen de website en het jaarverslag, maar vaak ook het visitatierapport. Wel vindt hij het taalgebruik in de visitatierapporten soms wollig. Visitatiecommissies gebruiken vaak verhullende termen als 'scherp aan de wind zeilen'. Dergelijk jargon zou moeten worden vermeden.

### Meer ruimte voor maatwerk

**Ed Pannebakker** verwacht dat visitaties zullen blijven bestaan maar dat de verplichting om een visitatie uit te laten voeren zal verdwijnen. Hij denkt dat alleen corporaties die tot de top willen behoren zich in de toekomst nog zullen laten visiteren. Deze corporaties zullen volgens hem kiezen voor een visitatie die veel uitgebreider en geavanceerder is dan de

huidige: “Ze geven er misschien wel 70.000 Euro aan uit. Ze zullen dit geld echter ook terugverdienen omdat het instrument sterk gericht is op verbetering. Er zal een top 10 of top 20 van op die manier gevisiteerde corporaties ontstaan, terwijl de overige corporaties zich niet meer laten visiteren of kiezen voor een beperkte basisvisitatie.” Hij pleit voor meer ruimte voor maatwerk en flexibiliteit. Corporaties zouden zelf moeten beslissen hoe vaak, en op welke onderdelen, ze gevisiteerd willen worden: “Het zou moeten gaan om de kwaliteiten die jij wil leveren, en waar jij op getoetst wil worden.” Volgens hem vergroot dit de kans dat corporaties ook echt met de resultaten van de visitatie aan de slag gaan.

**Hans Kröger** denkt dat er over vijf jaar geen sprake meer is van verplichte visitaties. Hij verwacht dat de ontwikkeling van meet- en audit-instrumenten een verdere vlucht zal nemen. Visitatie wordt dan slechts één van de vele instrumenten waaruit de corporaties naar eigen inzicht kunnen kiezen. Hij vindt dat belanghouders, zoals de gemeente en huurders-vertegenwoordigers, meer invloed moeten krijgen op in de inhoud van visitaties. Zij moeten meebeslissen op welke aspecten corporaties zich laten visiteren. Ook zouden gemeenten die niet tevreden zijn over de prestaties van de lokale woningcorporatie zelf een visitatie moeten kunnen aanvragen.



Ed Pannebakker directeur-bestuurder van Woningstichting De Goede Woning in Zoetermeer.



Activiteitencentrum De Bonte Kraai, gelegen aan de rand van winkelcentrum Kraaiennest in Amsterdam Zuidoost.



**Margaret Zeeman** constateert dat de informatie die wordt verzameld voor een visitatie veel overlap vertoont met gegevens die voor externe toezichthouders wordt verzameld. Ze pleit daarom voor een geïntegreerde methodiek samen met het WSW, de accountant en het CFV: “Er moet worden geïnvesteerd in één financieel en volkshuisvestelijk controle-mechanisme. Dat is transparant, efficiënt en overzichtelijk.”

**Leo Overmars** pleit voor een versterking van het financiële toezicht: “Toezicht met een bite. Juist omdat de woningcorporaties financieel voor elkaar garant staan is dit ontzettend belangrijk. Op het moment dat dit goed geregeld is, zal de politiek meer tevreden worden over het presteren van de woningcorporaties en verliezen de verplichte visitaties grotendeels hun functie.” Volgens **Leo Overmars** heeft de hedendaagse maatschappij behoefte aan lijstjes. Kranten publiceren lijstjes van de beste scholen en ziekenhuizen, maar ook van de beste oliebollen en zoute haring. Hij denkt dat er ook in de corporatiesector behoefte aan is. “Dergelijke lijstjes hebben een grote invloed en leiden met name bij de hekkensluiters op de lijst vaak tot verbetering. Visitaties kunnen hier een rol bij spelen.”

## Visitaties in het onderwijs

De heer Derdelinckx is directeur van de NederlandsVlaamse accreditatieorganisatie (NVAO). De NVAO beoordeelt de kwaliteit van de opleidingen van hoger onderwijsinstellingen in Nederland en Vlaanderen en verstrekt accreditaties aan opleidingen die aan de gestelde kwaliteitseisen voldoen. Dit laatste wordt getoetst door onafhankelijke visitatiecommissies. De heer Derdelinckx is goed op de hoogte van de visitatiemethodiek in de woningcorporatiesector, omdat hij in 2005 betrokken is geweest bij de opstelling van het visitatieprotocol van Raeflex. Overigens vindt er nog steeds regelmatig uitwisseling van informatie over visitaties plaats tussen de onderwijssector en de woningcorporatiesector.

### **De historie van de visitaties in het onderwijs**

De visitaties in het hoger onderwijs zijn gestart in de jaren negentig van de vorige eeuw. Aangezien visitaties van onderwijsinstellingen eens in de zes jaar plaats vinden, betekent dit dat veel Nederlandse instellingen voor hoger onderwijs nu al drie of vier keer zijn gevisiteerd. In eerste instantie waren de koepels van universiteiten (VSNU) en HBO-instellingen (HBO-raad) verantwoordelijk voor de visitaties. Hierbij hanteerde iedere koepel haar eigen protocollen. Met de invoering van het Bachelor-Master stelsel in het begin van de 21e eeuw kwam ook het accreditatiestelsel tot stand. In 2002 werd de Nederlandse Accreditatie (NAO) opgericht. Tegelijk hebben de Nederlandse en Vlaamse overheden besloten om de Nederlands-Vlaamse accreditatieorganisatie (NVAO) tot stand te brengen die vanaf 1 februari 2005 de taken van de NAO overnam.

Het accreditatiestelsel vormt een verstrenging van het vroegere visitatiestelsel. Voor 2002 werden de sterke en zwakke punten van opleidingen weliswaar door visitatiecommissies in kaart gebracht, maar waren er verder geen directe consequenties aan dit oordeel verbonden. Na 2002 veranderde dit en kregen opleidingen die niet aan de basiskwaliteitseisen voldeden geen accreditatie, waardoor ze geen nieuwe studenten meer mochten aannemen. In de praktijk betekende dit meestal het einde van de desbetreffende opleiding, hoewel het wel mogelijk was om bezwaar tegen de beslissing van NVAO aan te tekenen en lopende het bezwaar orde op zaken te stellen.

In de nieuwe visitatiemethodiek (van kracht sinds 1-1-2011) kan de NVAO opleidingen die niet aan de kwaliteitseisen voldoen de mogelijkheid geven om zich binnen twee jaar te herstellen, waarna een nieuwe visitatie- en accreditatieprocedure volgt. Volgens de heer Derdelinckx heeft deze wijziging ervoor gezorgd dat de visitatiecommissies juist kritischer zijn geworden. Visitatiecommissies waren in het verleden uiterst terughoudend om negatieve oordelen uit te spreken gezien de verregaande consequenties. Negatieve oordelen hoeven nu niet meer te leiden tot het direct stopzetten van de opleiding.

### **De visiterende bureaus**

De heer Derdelinckx omschrijft de visitatiemarkt in het hoger onderwijs in de eerste ronde als een markt die wordt gereguleerd door het marktmechanisme. Op deze markt waren zogenaamde VBI's (Visiterende en Beoordelende Instanties) actief. Het gaat hierbij om bureaus waarvan NVAO heeft vastgesteld dat zij op een adequate manier visitaties uitvoeren. Jaarlijks werden de prestaties van de VBI's door NVAO beoordeeld en werd de lijst met positief beoordeelde VBI's geactualiseerd (indien noodzakelijk).

De markt van VBI's zat redelijk overzichtelijk in elkaar. Universitaire opleidingen werden praktisch altijd gevisiteerd door Quality Assurance Netherlands Universities (QANU). Dit is een onafhankelijke stichting die is voortgekomen uit de afdeling Kwaliteitszorg van de VSNU. Op de visitatiemarkt voor HBO-opleidingen waren drie relatief grote bureaus actief en daarnaast nog enkele kleinere organisaties.

In het nieuwe accreditatiestelsel is formeel geen plaats meer voorzien voor de VBI's. Instellingen kunnen nu zelf visitaties organiseren, op voorwaarde dat er sprake is van een onafhankelijke en deskundige, door de NVAO goedgekeurde commissie en deze ondersteund wordt door een gecertificeerde secretaris. In de praktijk blijven de vroegere VBI's toch nog actief. Instellingen doen graag beroep op hen omwille van hun ervaring met visitaties.

### **Samenstelling van de visitatiecommissie**

De visitatiecommissies in het hoger onderwijs bestaan uit tenminste vier leden, waaronder twee domeindeskundigen (hebben vakdeskundigheid, internationale deskundigheid of werkvelddeskundigheid) en een student. De VBI's beschikken in de regel zelf over een pool van deskundigen waaruit de visitatiecommissie wordt geworven. Behalve over vakinhoudelijke deskundigheid dient de visitatiecommissie ook te beschikken over competenties op het gebied van 'auditing'. Om dit te waarborgen wordt er vaak een auditor van de VBI aan de visitatiecommissie toegevoegd. Bij internationaal georiënteerde of Engelstalige opleidingen bestaat het visitatiepanel (deels) uit buitenlandse deskundigen. Ook het visitatierapport wordt dan in het Engels opgesteld.

Het visitatierapport wordt geschreven door een onafhankelijke externe secretaris (in dienst van, of ingehuurd door, de VBI) die geen deel uitmaakt van het visitatiepanel. Alle leden van de visitatiecommissie tekenen een onafhankelijkheidsverklaring waarin ze aangeven geen banden te hebben (of te hebben gehad) met de te visiteren instelling.

### **Benoeming van de visitatiecommissie**

De visitatiecommissie wordt vastgesteld in samenspraak tussen de VBI en de te visiteren onderwijsinstelling. De commissie moet wel door NVAO bekrachtigd worden voordat zij aan

de slag kan. NVAO heeft bovendien de mogelijkheid om te eisen dat de commissie wordt uitgebreid, of dat een bepaald commissielid wordt vervangen. In de toekomst zal de visitatiecommissie naar verwachting rechtstreeks door NVAO worden benoemd.

### **De visitatiemethodiek**

Alle visitaties in het hoger onderwijs worden uitgevoerd volgens een gestandaardiseerde visitatiemethodiek waarin de opleidingen worden beoordeeld op basis van een aantal standaarden. Deze zijn vastgelegd in een accreditiekader.

De te visiteren opleiding is verplicht om een zogenaamde zelfevaluatie te maken, waarin de sterke en zwakke punten van de opleiding worden beschreven, uitgaande van de standaarden uit het accreditiekader. De visitatiecommissie baseert haar oordeel op deze zelfevaluatie, de door de opleiding aangeleverde documenten (hiervoor bestaat een vaste 'format') en een locatiebezoek.

Per 1 januari 2011 is de visitatiemethodiek fors veranderd. Om de administratieve lastendruk voor de te visiteren instellingen te beperken wordt er sindsdien gewerkt met een zogenaamde 'instellingstoets kwaliteitszorg', in combinatie met beperkte opleidingsbeoordelingen. In deze toets wordt het kwaliteitsbeleid van een onderwijsorganisatie als geheel getoetst; kan het instellingsbestuur de kwaliteit van de opleidingen voldoende waarborgen qua processen en organisatie? De instellingstoets kwaliteitszorg wordt uitgevoerd door NVAO zelf, op basis van de bevindingen van een door NVAO ingestelde auditcommissie. Indien instellingen 'slagen' voor de instellingstoets kwaliteitszorg hoeven de visitaties van de opleidingen minder uitgebreid te zijn, en kunnen deze zich focussen op de inhoud en de resultaten van de opleiding in plaats van op de processen en het kwaliteitsbeleid (dit laatstgenoemde beleid is immers reeds beoordeeld in de instellingstoets kwaliteitszorg). Anders gezegd, opleidingen die deel uitmaken van een onderwijsinstelling die is geslaagd voor de instellingstoets kwaliteitszorg kunnen volstaan met een beperkte opleidingsbeoordeling (focus op inhoud en gerealiseerd niveau), terwijl opleidingen die deel uitmaken van een opleiding die geen positief oordeel heeft op de instellingstoets kwaliteitszorg (of ervoor gekozen heeft om zich niet aan deze toets te onderwerpen) een uitgebreide opleidingsbeoordeling (focus op zowel inhoud als kwaliteitsbeleid) moeten ondergaan. Bij een beperkte opleidingsbeoordeling is de visitatiecommissie in de regel één dag 'op locatie', bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling is dit 2 tot 3 dagen.

Bij de beoordeling van een opleiding zijn er vier gradaties: onvoldoende, voldoende, goed en excellent. Het oordeel 'goed' en 'excellent' wordt volgens de heer Derdelinckx in de praktijk maar weinig gegeven; in minder dan 10% van de gevallen.

### **Certificering van de secretarissen**

Parallel aan de invoering van de nieuwe visitatiemethodiek is bepaald dat de secretarissen van visitatiecommissies sinds 2011 gecertificeerd moeten zijn. In eerste instantie (2011) was deelname aan een door NVAO georganiseerde training voldoende om voor certificering in aanmerking te komen. In 2012 zullen echter ook de door de secretarissen geschreven visitatierapporten in het (her)certificeringsproces worden betrokken.

### **Toetsing van de visitatierapporten door NVAO**

Alle visitatierapporten worden na oplevering gescreend door de NVAO, waarbij bekeken wordt of de visitatiemethodiek goed is toegepast, en of de oordelen van de commissie goed zijn gemotiveerd. Mocht dit niet het geval zijn dan kan de NVAO het visitatierapport afkeuren. De instelling krijgt dan 1 jaar de tijd om een nieuw visitatierapport te laten maken. Als NVAO twijfels heeft over de deskundigheid van het visitatiepanel, dan kan men besluiten om zelf een panel samen stellen en de visitatie op onderdelen te verifiëren. Het uiteindelijke oordeel omtrent accreditatie wordt dan gebaseerd op zowel het oorspronkelijke visitatierapport als ook op het rapport van de verificatiecommissie. De door NVAO goedgekeurde visitatierapporten zijn openbaar en worden op de website van de organisatie geplaatst. Dit geldt ook voor het op het visitatierapport gebaseerde accreditatiebesluit.

### **Recente ontwikkelingen**

De heer Derdelinckx geeft aan dat recente problemen in het hoger onderwijs (InHolland, Windesheim) de overheid er toe hebben aangezet om het visitatiestelsel nog verder aan te scherpen. Zo zal de visitatiecommissie in de toekomst door NVAO benoemd en betaald gaan worden (waarbij de te visiteren instelling NVAO vervolgens weer betaalt). Hierbij zal NVAO opleidingen uit hetzelfde cluster steeds door dezelfde VBI te laten beoordelen, zodat de onderlinge vergelijkbaarheid van de visitatierapporten wordt versterkt. Het is de bedoeling dat deze wijzigingen in de loop van 2012 ingaan.



# 5

## Conclusie en vooruitblik

## 5.1 Vijf jaar visitatie: de balans opgemaakt

Tussen 2007 en 2011 heeft bijna 80% van de Nederlandse woningcorporaties zich laten visiteren. In 2012 worden de resterende corporaties gevisiteerd. Slechts een tiental Aedes-leden heeft zich nog niet laten visiteren. De gemiddelde visitatiescore beweegt zich in alle jaren rond de zeven; een ruime voldoende. Belanghouders geven corporaties relatief de hoogste scores voor het perspectief 'presteren volgens belanghouders', de laagste gemiddelde visitatiescores hebben betrekking op de perspectieven 'presteren naar vermogen' en 'governance'.

De spreiding van de gemiddelde cijfers is niet erg groot (tussen de 6,0 en de 7,5). Verschillen tussen top-5 en bottom-5 corporaties zijn vooral te vinden bij het onderdeel 'governance'. Goed presterende corporaties onderscheiden zich minder op de maatschappelijke resultaten, maar meer op de kwaliteit van de organisatiebesturing, de nadruk op willen leren en verbeteren en communicatie met belanghebbenden. Deze 'succesfactoren' komen voor een belangrijk deel overeen met de conclusies van de publicatie 'Het geheim van de goede corporatie' (De Klerk, 2012). Hierin wordt gesteld dat het geheim van een goede corporatie een voortdurende zoektocht naar verbinding, verbetering en vereenvoudiging is.

Veruit de meeste corporaties zijn tevreden over het visitatieproces, zo blijkt uit de evaluaties die SVWN uitvoert. Vooral de herkenbaarheid van bevindingen wordt hoog gewaardeerd. Ook de commissie Anderiesen constateerde brede steun voor visitaties: twee op de drie corporaties waren tevreden over het visitatieproces en driekwart zou zich vrijwillig opnieuw laten visiteren. Corporaties vragen wel meer ruimte voor leren en verbeteren en meer aandacht voor de kwalitatieve aspecten van hun functioneren. Belanghebbenden hebben slechts beperkt aandacht voor de visitatierapporten. Veel, maar lang niet alle, corporaties bespreken hun visitatierapport met belanghebbenden.

## 5.2 Steun en onbehagen

### Brede steun voor visitaties

Visitatie als instrument voor verantwoording en leren kan rekenen op een breed draagvlak bij corporatiebestuurders, huurdersvertegenwoordigers, gemeentebestuurders en andere belanghouders. Vooral wethouders en huurdersvertegenwoordigers hechten zeer aan het instrument. Visitatie is echter geen wondermiddel. Het heeft niet aantoonbaar bijgedragen aan meer maatschappelijk vertrouwen in corporaties. Daarvoor hebben misstanden bij een beperkt aantal corporaties teveel een schaduw geworpen op de positieve resultaten. Wel zijn er aanwijzingen dat visitaties bijdragen aan betere prestaties, betere verantwoording en een sterkere verankering van corporaties in hun omgeving. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de resultaten van corporaties die zich nu voor de tweede keer hebben laten visiteren.

### Onbehagen over uitvoeringspraktijk

Naast de brede steun voor het principe van visitaties, kwam uit ons onderzoek een flinke hoeveelheid onbehagen naar voren over de huidige vorm van het visitatie-instrument en de wijze waarop veel corporaties met de uitkomsten van visitaties omgaan. Dat onbehagen hangt samen met de overtuiging van velen dat visitaties meer kunnen opleveren dan nu het geval is. Kritiek wordt opvallend vaak geuit in combinatie met steun voor het principe van visitatie als instrument voor leren en verbeteren met publieke verantwoording als katalysator én aanjager van dat verbeterproces. Wanneer we die uitingen van onbehagen uiteenrafelen, komen we tot vier elementen:

- Onbehagen over het gebrek aan stimulans om te leren en te verbeteren; de visitatiemethodiek biedt corporaties onvoldoende handvatten om verbeterpunten en aanbevelingen een prominente plaats te geven.
- Onbehagen over beperkte 'value for money'; visitaties worden duur gevonden, de balans tussen kosten en baten is scheef. De toegevoegde waarde van visitatie, ten opzichte van al bestaande instrumenten om te verantwoorden en te leveren en verbeteren, is nog onvoldoende.
- Onbehagen over de vrijblijvendheid van visitaties; het voor- en het natraject van een visitatie wordt vrijwel geheel overgelaten aan de corporatie. Belanghebbenden tonen weinig belangstelling voor het visitatierapport, ook doordat zij weinig zicht hebben op wat een corporatie met de uitkomsten van een visitatie doet. Het gebrek aan een zichtbare opvolging of het opleggen van sancties tast het draagvlak aan.
- Onbehagen over beperkte inbreng belanghebbenden; belanghebbenden worden in de huidige methodiek vooral gevraagd om prestaties te beoordelen. Voor hen is echter de kwaliteit van de samenwerking met de corporatie evenzeer van belang en zij voelen zich vaak gedwongen om een hele wereld aan samenwerkingservaringen in een simpel rapportcijfers te vatten. Daarbij houden zij ook in het oog welk effect hun oordeel heeft op de relatie met de corporatie. Belanghouders voelen zich soms 'overvraagd' als hen om een mening wordt gevraagd over prestatievelden die zij nauwelijks kennen of juist 'ondervraagd' op terreinen waar zij nog veel meer wilden melden over de prestatie van de corporatie, maar daarvoor weinig ruimte kregen, of hun inbreng onvoldoende terug zagen in de visitatierapportage. Huurdersvertegenwoordigers vinden de aandacht voor bewonersparticipatie in de visitatiemethodiek erg beperkt.



### 5.3 Is het gras elders groener: visitaties in andere sectoren

Het **visitatiestelsel voor Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen** is een initiatief van de Vlaamse overheid om meer zicht te krijgen op de prestaties van de door haar regelde en gesubsidieerde sociale huisvestingsmaatschappijen. De eerste visitaties starten in november 2012. Het visitatiestelsel is nadrukkelijk gericht op het stimuleren van leren en verbeteren. Het is visitatie met een 'bite', omdat de overheid het maken van verbeterplannen verplicht kan stellen. Als verbetering uitblijft, kan de overheid een bewindvoerder aanstellen, een fusie opleggen of zelfs de erkenning intrekken. Dit stelsel is gebouwd rondom een databank met prestatie-indicatoren. De visitatiecommissie gaat op zoek naar het verhaal achter de cijfers en betreft dat bij haar oordeelsvorming. Mogelijk bruikbare elementen voor visitaties in de Nederlandse corporatiesector zijn de verplichte verbeterplannen en het gebruik van de prestatiedatabank.

Visitatie in de sector van **medische specialisten** bestaat al sinds de jaren 70 en is begonnen als een vertrouwelijk periodiek gesprek tussen vakbroeders over de kwaliteit van hun medisch handelen. In de loop der jaren is dit stelsel minder vrijblijvend geworden en 'vermaatschappelijkt' onder druk van overheid, patiëntenverenigingen en verzekeraars. Er wordt nu meer gekeken naar de beleving van patiënten. Mogelijke lessen voor visitaties in de corporatiesector zijn het verplichtend karakter van verbeteracties, de uitgebreide zelfevaluatie en de rol die belanghebbenden daarbij spelen. Een meer praktische 'les' is de ondersteuning van het visitatieproces via een gezamenlijk online auditsysteem om de communicatie tussen visitatiecommissie, gevisiteerde en belanghebbenden te vergemakkelijken en de eenduidigheid van visitaties te vergroten.

Net als in de corporatiesector zijn visitaties in de **pensioenwereld** nog vrij recent. Visitatie voor pensioenfondsen is pas vijf jaar geleden ingevoerd na aanpassing van de Pensioenwet. Het is bedoeld als instrument om het intern toezicht te versterken. Er is weinig geregeld over de visitatiemethodiek. Wel is vastgelegd dat de visitatierapportage voorgelegd moet worden aan De Nederlandsche Bank, de externe toezichthouder. Die kan naar aanleiding van het rapport actie ondernemen. Daarnaast wordt het rapport besproken in een medezeggenschapsorgaan waarin deelnemers, pensioengerechtigden en de werkgever zijn vertegenwoordigd. Een les voor visitaties in de corporatiesector is het intensieve gebruik van het visitatierapport door interne en externe toezichthouders.

**Onderwijsvisitaties** bestaan sinds de jaren negentig. De uitkomsten van een visitatie kunnen vergaande consequenties hebben voor opleidingen. Een slechte visitatie leidde vroeger tot verlies van accreditatie en daarmee meestal tot het einde van een opleiding. Sinds 2011 kunnen opleidingen die niet aan de kwaliteitseisen voldoen de mogelijkheid krijgen om zich

binnen twee jaar te herstellen, waarna een nieuwe visitatie- en accreditatieprocedure volgt. Visitatiecommissies zijn kritischer geworden omdat na een slecht visitatierapport nu niet meteen het einde van de opleiding dreigt. Visitatiecommissies waren in het verleden uiterst terughoudend om negatieve oordelen uit te spreken gezien de verregaande consequenties. Een mogelijke les voor visitaties in de corporatiesector is dat het werken met sancties de effectiviteit van visitaties verhoogd, maar tegelijkertijd aan organisaties ook ruimte geboden moet worden om zich te verbeteren.

#### 5.4 Beelden uit rondetafelgesprekken en interviews

**Corporatiebestuurders** zijn nog erg op zoek naar de meerwaarde van visitatie. Visitatie heeft bij veel corporaties tot verbetering geleid; tijdens het gesprek kwamen voorbeelden daarvan op tafel. Corporatiebestuurders vragen zich niettemin af of de baten van visitatie opwegen tegen de kosten. Het is niet verrassend dat juist corporatiebestuurders zich die vraag stellen, want zij voelen de financiële en administratieve last van een visitatie en hebben het beste zicht op de andere toezichts- en verantwoordingsmechanismen (zoals het ministerie van BZK, CFV, WSW en Aedes). Rode draad door de opmerkingen van corporatiebestuurders is de roep om meer maatwerk en meer scherppte, zeker als het gaat om het financiële toezicht. Bestuurders pleiten voor meer afstemming met andere vormen van verantwoording en voor meer variatie in visitatievormen en visitatiefrequentie. Bestuurders zien visitatie maar beperkt als verantwoordingsinstrument; daarvoor vindt men het jaarverslag meer geschikt. Visitatie als instrument voor leren en verbeteren wordt door de bestuurders meer gewicht gegeven, maar dan moet visitatie voor de corporatie wel meer mogelijkheden bieden om de onderwerpen aan te dragen waarop men getoetst wil worden.

**Huurdersorganisaties** vinden visitatie belangrijk, maar ervaren in gesprekken met de visitatiecommissie niet altijd ruimte om de thema's in te brengen die voor hen belangrijk zijn. De methodiek bevat ook weinig normen die specifiek gaan over bewonersparticipatie. Huurdersorganisaties voelen zich daarnaast regelmatig onvoldoende toegerust om een vruchtbare bijdrage te leveren aan een visitatie. Een betere voorbereiding op het visitatieproces, bijvoorbeeld met ondersteuning van de Woonbond en/of de visitatiecommissie, is wenselijk. Huurdersorganisaties zien nog te weinig terug van de visitatieresultaten. Veelal wordt volstaan met het op de website plaatsen van het visitatierapport. Concrete verbeterpunten worden volgens hen maar mondjesmaat met de buitenwereld gedeeld. Juist hierin zien huurdersorganisaties een gemiste kans om visitatie meer effect te geven: door verbeterpunten naar buiten te brengen stimuleer je het leren en verbeteren.

**Interne toezichthouders** zien duidelijk toekomst voor corporatievisitaties, maar dan moet visitatie wel meer toegevoegde waarde leveren. Die meerwaarde is deels afhankelijk van

een goede visitatiemethodiek. De kwaliteit en de onafhankelijkheid van de visitatoren én een open lerende houding van de corporatie zijn echter net zo belangrijk. Toezichthouders zien visitatie als een instrument dat niet alleen kijkt naar de kwaliteit van het interne toezicht, maar ook gebruikt kan worden als instrument van intern toezicht in de contacten tussen RvC en bestuur. Het is een taak van de Raad van Commissarissen om te vragen wat de bestuurder doet met de conclusies van de visitatierapportage. Dat draagt bij aan het effect van visitaties. Interne toezichthouders zouden visitatierapporten een plek willen geven in hun relatie tot de bestuurder maar zijn nog sterk zoekend naar de mogelijkheden hiertoe.

**Wethouders** zijn duidelijk een 'kritische vriend' van visitatie. Corporaties zijn een onmisbare partner in het realiseren van het gemeentelijk woonbeleid. Als een corporatie niet goed functioneert plukken gemeenten daar de wrange vruchten van; dat wordt zichtbaar in de leefbaarheid van wijken en kernen en in de kwaliteit, betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen. Daarnaast lopen de gemeenten ook financiële risico's via hun borgstelling aan het WSW. Gemeenten hebben weinig mogelijkheden om invloed op corporaties uit te oefenen. Zij zien visitatie vaak als instrument om die invloed te vergroten. Wethouders worstelen regelmatig met het oordeel over het presteren van de corporatie dat van hen wordt gevraagd. Bij dat oordeel spelen volgens wethouders veel subjectieve elementen mee die ze moeilijk een plaats kunnen geven, zoals de inspanningen van de corporatie, de kwaliteit van de communicatie en de samenwerkingsrelatie, en het politiek oordeel over de koers die de corporatie vaart. Wethouders zouden graag meer terugzien van de verbeteracties die een corporatie naar aanleiding van een visitatie uitvoert.

### **Overige Belanghebbenden**

De belanghebbenden uit de wereld van welzijn en onderwijs zijn positief over visitatie. Zij vinden het visitatie-instrument gedegen. Net als wethouders worstelen zij met het geven van het oordeel. Soms worden zij 'overvraagd' wanneer hen om een oordeel wordt gevraagd over een prestatieveld dat ver van hen afstaat, soms worden zij 'ondervraagd' omdat een prestatieveld waar zij veel mee te maken hebben maar beperkt in een visitatiegesprek aan bod komt.

## 5.5 Vooruitblik: drie scenario's

In de gesprekken hebben wij veel betrokkenen gesproken die visitaties een warm hart toedragen en met ons hebben meegedacht over mogelijkheden om visitatie verder te verbeteren en de meerwaarde ervan te vergroten.

We hebben deze aanbevelingen en ideeën gebundeld in drie mogelijke scenario's voor de visitatiemethodiek. Op dit moment wordt gewerkt met visitatiemethodiek 4.0. Aanhakend bij het expliciet gebruik van versienummers, hebben wij de scenario's als volgt aangeduid: **visitatie 4.1**, **visitatie 5.0** en **visitatie 9.0**. De nummering heeft al een indruk van de impact en richting van de gewenste wijziging.

### Visitatiemethodiek 4.1: beter voorbereiden, rapporteren en borgen

Visitatiemethodiek 4.1 richt zich op het 'laaghangend fruit'; aanpassingen die gemakkelijk zijn in te voeren en toch een goede bijdrage leveren aan vergroting van de meerwaarde van maatschappelijke visitaties. De veranderingen betreffen vooral het voortraject van de visitatie, de manier waarop de bevindingen worden gerapporteerd, en de wijze waarop verbeteracties door de corporatie worden opgepakt en geborgd. Visitatiemethodiek versie 4.1 sluit aan bij de geamendeerde Herzieningswet Toegelaten Instellingen die op 5 juli 2012 door de Tweede Kamer is aangenomen. Net als de Herzieningswet bevat visitatiemethodiek versie 4.1 een aantal onderdelen om visitaties minder vrijblijvend te maken. De Herzieningswet schrijft voor dat corporaties binnen 6 weken het visitatierapport naar de minister sturen, met daarbij de zienswijze van de Raad van Toezicht (opmerkelijk genoeg niet die van de bestuurder). Niet alleen de minister krijgt het rapport, ook alle belanghebbenden en degenen die tijdens het onderzoek hun zienswijze hebben gegeven. Bovendien moet het rapport onderdeel zijn van het gesprek dat de corporatie met de gemeente voert over haar voorgenomen activiteiten. De Herzieningswet leidt tot een meer prominente positie van de overheid in het visitatiestelsel. Versie 4.1 pleit hier niet voor, wél voor een sterkere positie van belanghebbenden en voor minder vrijblijvende visitatierapporten.

### Aanpassingen in Scenario 'Visitatiemethodiek Versie 4.1'

1. Bij de presentatie en bespreking van visitatierapporten ligt de focus nog te vaak op het gemiddelde eindcijfer. Dit doet geen recht aan de verbeterpunten en de onderdelen waarop de corporatie juist goed scoort. Deze verdwijnen vaak buiten beeld in de rapportage. Om te bevorderen dat verbeterpunten een meer prominente plaats krijgen, wordt aan de samenvatting van de rapportage een overzicht toegevoegd van de 10 meetpunten in de visitatiemethodiek waarop de corporatie het laagst scoort. Om duidelijk te maken op welke onderdelen de corporatie uitblinkt, kan ook een overzicht van de 10 meetpunten met de hoogste beoordeling toegevoegd worden.

2. Visitatierapporten bevatten in versie 4.1 naast de recensie een overzicht met aanbevelingen van de visitatiecommissie. In die aanbevelingen trekt de commissie een rode draad door de verbeterpunten en doet zij een voorstel voor verbeteracties. Er is een grijs gebied waarin puntige aanbevelingen overgaan in uitgebreide inhoudelijke adviezen. Visitatiemethodiek 4.1 gaat hier pragmatisch mee om, door de ruimte voor aanbevelingen te beperken tot één of twee pagina's.
3. Om te voorkomen dat beoordelingen van visitatiecommissies een schijnnaauwkeurigheid krijgen, worden beoordelingen afgerond op hele cijfers of vervangen door een meer kwalitatieve beoordeling, zoals 'zeer goed', 'goed', 'voldoende' en 'onvoldoende'.
4. Om bij te dragen aan een zinvolle inbreng van belanghouders, en in het bijzonder huurders, wordt corporaties gevraagd om minimaal één jaar van te voren aan hun belanghouders te communiceren wanneer (jaar en maand) zij zich laat visiteren. Huurdersorganisaties worden door hun corporatie ruim van te voren gewezen op mogelijkheden om zich op de visitatie voor te bereiden, bijvoorbeeld met steun van de Woonbond. De corporatie zelf en de visitatiecommissie kunnen ook een rol spelen bij het voorbereiden van de huurdersvertegenwoordigers. Belanghebbenden worden vooraf in de gelegenheid gesteld om via SVWN aandachtspunten voor de visitatiecommissie door te geven.
5. De visitatiecommissie dient er voor te zorgen dat de inbreng van belanghebbenden in het visitatierapport is terug te vinden, dat geldt in het bijzonder voor de bijdrage van huurders en gemeenten. Anders gezegd: de visitatiemethodiek mag geen beperking vormen voor het rapporteren van oordelen van belanghouders over het presteren van de corporatie.
6. De visitatiemethodiek zal in versie 4.1 meer aandacht besteden aan de kwaliteit van samenwerking tussen de corporatie en haar belanghebbenden, en in het bijzonder kijken naar de invloed van huurders en gemeenten op het beleid en de activiteiten van de corporatie.
7. In visitatiemethodiek 4.1 wordt structureel teruggekeken naar wat de corporatie heeft gedaan met de uitkomsten van de vorige visitaties: is het rapport besproken met belanghebbenden, zijn verbeterpunten vertaald in verbeteracties en zijn deze acties ook daadwerkelijk uitgevoerd?

8. Het toevoegen van een zelfevaluatie voorafgaande aan de visitatie kan het leren en verbeteren ondersteunen en daarmee het rendement van een visitatie vergroten. Overwogen kan worden om dit als vast onderdeel in de methodiek op te nemen. De zelfevaluatie kan aan kracht winnen wanneer de corporatie deze zelfevaluatie samen met haar belanghouders uitvoert, of in ieder geval met belanghebbenden deelt. Op die manier krijgt de zelfevaluatie ook een verantwoordingsfunctie die het leren en verbeteren een extra stimulans kan geven.
9. Het visitatieproces wordt uitgebreid met een verplichte terugkoppeling aan belanghebbenden. Het uitsluitend op de website zetten van de visitatierapportage is niet meer toereikend. Dat geldt ook voor een bestuurlijke reactie van de corporatie of een presentatie aan belanghebbenden waar alleen de positieve onderdelen van de visitatie aan de orde komen. De versie 4.1 van de visitatiemethodiek bevat daarom voor corporaties de verplichting om verbeterpunten uit de visitatierapportage en de aanbevelingen van de visitatiecommissie actief met belanghebbenden te communiceren. De corporatie moet dan ook aangeven wat zij daarmee gaat doen.
10. De 4.1 versie van de visitatiemethodiek bevat onderdelen die de opvolging van verbeterpunten en aanbevelingen beter borgen. Nu vrijwel alle corporaties al een keer zijn gevisiteerd ligt het voor de hand om bij een visitatie standaard terug te kijken naar wat de corporatie met de uitkomsten van de vorige visitatie heeft gedaan. Dit kan nog sterker aangezet worden door het invoeren van tussentijdse audits die kijken naar de voortgang van de verbeteracties. Die audits kunnen door 'peers', dus door collega's uit de corporatiesector, uitgevoerd worden, bijvoorbeeld twee jaar na afloop van een visitatie. Peers geven geen oordeel over de maatschappelijke prestaties, zij doen de visitatie niet dunnetjes over, maar kijken zuiver naar de voortgang van verbeteracties. Het zou een systeem met een 'gesloten portemonnee' moeten zijn. Het inzetten van 'peers' versterkt de notie dat het bij elkaar in de keuken kijken en elkaar helpen bij het realiseren van verbeterplannen een vaste waarde is in de corporatiesector.

### **Scenario 'Visitatiemethodiek 5.0': prestatiebeoordeling of basis van benchmark gegevens**

Visitatiemethodiek 5.0 gaat verder en omvat een aanpassing van de beoordelingsmethodiek zelf. Veel onbehagen over de huidige methodiek komt voort uit de manier waarop presteren naar ambities, presteren naar opgaven en presteren volgens belanghouders wordt getoetst. De uitkomsten van een visitatie zijn sterk afhankelijk van de prestaties en ambities die de corporatie zelf inbrengt en mogelijke strategische afwegingen hierbij; beter een bescheiden ambitie die je helemaal haalt dan een hoge ambitie die je maar voor driekwart realiseert.

Ook belanghebbenden geven aan dat zij bij hun beoordeling niet alleen rekening houden met de 'harde' prestaties, maar ook kijken naar de inspanningen die de corporatie heeft gedaan en de wijze waarop de corporatie met hen communiceert en samenwerkt. Soms zijn prestaties meer collectief van aard en moeilijk te herleiden tot een individuele partij. Veel prestaties, ambities en opgaven zijn bovendien onvoldoende specifiek geformuleerd waardoor de visitatiecommissie vaak 'op de hand gewogen' oordelen moet geven. Dit alles heeft als consequentie dat de gegeven beoordelingscijfers een complexe cocktail zijn van allerlei afwegingen door de corporatie, door belanghouders en door de visitatiecommissie. In scenario 'Visitatiemethodiek 5.0' wordt de kern van de prestatiebeoordeling daarom gevormd door een vaste set prestatie-indicatoren die voor alle corporaties gelijk is. Er wordt op dit moment al via Corpodata<sup>3</sup> zeer veel verantwoordingsinformatie verzameld die daarvoor gebruikt kan worden. Ervaringen met de Corporatie in Perspectief rapportages van het CFV maken het mogelijk om visitatiemethodiek versie 5.0 snel te implementeren.

### **Aanpassingen in Scenario 'Visitatiemethodiek Versie 5.0'**

Scenario 'Visitatiemethodiek 5.0' omvat ook de aanpassingen zoals omschreven bij scenario 'Visitatie-methodiek 4.1'.

1. De beoordeling vindt plaats door prestaties te vergelijken met een groep gelijkwaardige corporaties. Het systeem van referentiecorporaties van het CFV kan daarvoor als inspiratiebron dienen. De corporatie moet invloed hebben op de groep corporaties waarmee zij vergeleken wordt. De keuze van de referentiegroep moet wel de goedkeuring kunnen krijgen van de visitatiecommissie. Naast de vaste referentiegroep die richtinggevend is voor de beoordeling, kunnen prestaties ook vanuit andere perspectieven bekeken worden: hoe scoort de corporatie bijvoorbeeld ten opzichte van collega's van vergelijkbare grootte, in vergelijkbare marktgebieden, in dezelfde regio of met dezelfde taakopvatting?
2. De visitatiecommissie gaat in haar gesprekken met de corporatie en met belanghouders op zoek naar het verhaal achter de cijfers en plaatst prestaties in hun context. Op die manier zorgt zij als het ware voor het vlees op de botten van de prestatie-indicatoren. Deze aanpak sluit aan bij de manier waarop de Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen beoordeeld worden [zie pagina 46].
3. Visitatiemethodiek versie 5.0 plaatst beoordelingen in context. Nu is het soms moeilijk te duiden of een score goed of slecht is, omdat het niet duidelijk is hoe die zich verhoudt ten opzichte van prestaties van andere corporaties. In de huidige visitatiemethodiek staat een 6 voor 'voldoende', maar als 90% van de corporaties beter scoort, komt die 6 in een ander licht te staan. Daarom past het bij Visitatiemethodiek 5.0 om te werken met 'lijstjes', een soort 'haringtest' voor corporaties. Dat zet de prestatiebeoordeling op scherp:

<sup>3</sup> Meer informatie: [www.corpdata.nl](http://www.corpdata.nl)

corporaties die ongunstig scoren ten opzichte van een vooraf door henzelf gekozen referentiegroep, hebben iets uit te leggen aan hun omgeving. Daarmee wordt het afleggen van verantwoording scherper en het leereffect groter.

4. Werken met een vaste set prestatie-indicatoren zal de belasting van corporaties aanzienlijk beperken, omdat wordt gewerkt met al bestaande gegevens die corporaties via Corpodata aanleveren. Als de corporatie prestaties wil inbrengen die niet via deze databank in beeld worden gebracht, is dat haar eigen keuze. Visitatierapporten worden een stuk dunner. Nu gaat veel ruimte zitten in lange opsommingen van prestaties, ambities en opgaven, die voor de gemiddelde lezer vaak moeilijk te doorgronden zijn.

#### **Visitatiemethodiek 9.0: wijziging van het visitatiestelsel in een 'social audit'**

De aanpassingen in 'Visitatiemethodiek 9.0' gaan aanzienlijk verder dan de wijzigingen in de overige twee scenario's. Dit scenario is gebaseerd op gedachtengoed uit de wereld van Social Accounting and Auditing<sup>4</sup>, waar van organisaties verwacht wordt dat zij zelf kunnen aantonen dat zij hun maatschappelijke en financiële doelen halen, dat zij aannemelijk kunnen maken dat zij informatie ophalen om zichzelf een spiegel voor te houden en zich te verbeteren, en dat ze kunnen aantonen dat zij verantwoording afleggen aan belanghebbenden. Social Accounting en Auditing is gebaseerd op drie principes: toon aan, verbeter en verantwoord (Prove, Improve, Account). Het draait de verantwoordelijkheid om: de visitatiecommissie beoordeelt niet de prestaties, maar beoordeelt of de corporatie aannemelijk kan maken dat zij over de instrumenten beschikt om maatschappelijke prestaties te bepalen, te behalen, te evalueren en te verantwoorden.

Toegepast op het visitatiestelsel voor corporaties stelsel zou dit tot de volgende aanpassingen leiden in een 'visitatiestelsel 9.0'.

1. De visitatie beoordeelt of de corporatie over systemen beschikt die haar in staat stellen om zelf te borgen en te bewaken of zij voldoende presteert, evalueert en verbetert.
2. Er wordt getoetst of de mechanismen die de corporatie zelf heeft ontwikkeld om zich te verantwoorden over haar prestaties en governance voldoende zijn.
3. De visitatie kijkt of de corporatie beschikt over een 'prestatieboekhouding' waaruit blijkt hoe afspraken met belanghouders zijn vertaald naar de eigen beleids- en bedrijfsprocessen.
4. Er wordt gekeken of de corporatie in haar beleids- en bedrijfsprocessen voldoende in de spiegel kijkt en zich wat aantrekt van wat zij ziet. Die 'spiegels' moeten dan wel samen met belanghouders ontwikkeld zijn.

<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld: [www.socialauditnetwork.org.uk](http://www.socialauditnetwork.org.uk)



De bovenstaande manier van werken vertoont veel overeenkomsten met de instellingstoets zoals in die per 1 januari 2011 voor het hoger onderwijs is ingevoerd om de administratieve lastendruk beperken. In deze toets wordt beoordeeld of het instellingsbestuur de kwaliteit van de opleidingen kan waarborgen. Indien onderwijsinstellingen 'slagen' voor de instellingstoets hoeven de visitaties van individuele opleidingen minder uitgebreid te zijn.

## 5.6 Impact van de scenario's

De verschillende scenario's hebben een verschillend effect op de vormen van onbehagen die we eerder in dit hoofdstuk hebben genoemd. In tabel 5.1 hebben we een inschatting gemaakt van die impact.

Tabel 5.1 Impact scenario's

		Scenario's		
		4.1	5.0	9.0
1	Verhogen effectiviteit als instrument voor leren en verbeteren	Hoog		Hoog
2	Verhogen 'value for money'		Hoog	Hoog
3	Verlagen verblijvendheid	Hoog	Hoog	
4	Verhogen inbreng belanghebbenden	Hoog		

Scenarios 4.1 en 5.0 nemen gecombineerd het overgrote deel van het onbehagen bij betrokkenen weg. De scenarios verhogen de effectiviteit, verminderen de verblijvendheid en versterkt de inbreng van belanghebbenden. Dit alles leidt naar verwachting tot een aanzienlijke verhoging van de 'value for money' van het visitatiesysteem.

Scenario 'Visitatiemethodiek versie 9.0' is een andersoortig visitatiesysteem dan de 4.1 en 5.0 scenario's. Versie 9.0 toetst geen maatschappelijk prestaties maar maatschappelijke prestatiesystemen. Een groot deel van de leer- en verantwoordingsfunctie zit niet meer in de visitatiemethode maar in de systemen van de corporatie zelf. Dit scenario sluit aan bij de wens van sommige corporaties naar meer maatwerk en een betere aansluiting op systemen en labels die corporaties zelf hebben opgezet om prestaties in beeld te brengen. Visitatiemethodiek 9.0 is alleen goed toepasbaar bij corporaties met een hoge 'taakvolwassenheid' die daadwerkelijk over dergelijke systemen beschikken.



# 6

## Bijlages

## Bijlage A Literatuur

Bestuursadviescommissie Inventarisatie Visitatie (2011 Leren door verantwoord-  
den Inventarisatie visitatiepraktijk woningcorporaties Eindrapport (Hilversum: Aedes)

Auditraad 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties' (2009) Visitatiestelsel  
'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties' Methodiek, proces en beoordelingskader,  
versie 3.0 (Rotterdam: SEV)

Auditraad 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties' (2007) Uitgangspunten en opties  
bij het beheer van het visitatiestelsel 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties'

Commissie Schilder (2006) Advies toezicht op woningcorporaties  
(Amsterdam: Nederlandse Bank)

Commissie Sas (2005) Corporaties lokaal verbinden. Presteren en verbinding zoeken  
zonder vrijblijvendheid, Commissie Sas, juni 2005.

Klerk, A. de (2012) Het Geheim van de Goede Corporatie (Den Haag: Ondersteboven Advies  
en Raeflex).

Papa, O. en Van den Berg, Y. (2009) Visitatie in evaluatie. De toepassing van de  
visitatiemethodiek in 2008 (Den Haag: B&A Consulting bv)  
SEV (2008) 'Om te kunnen vertrouwen, moet je vertrouwen durven geven'  
in Het experiment nummer 4/2008

WRR (2004) Bewijzen van goede dienstverlening (Den Haag: WRR)

WRR (2005) Vertrouwen in de buurt (Den Haag: WRR)

## Bijlage B Overzicht interviews

### **Rondetafelgesprek corporatiebestuurders, 9 mei 2012**

- De heer Hans Kröger, directeur/bestuurder Woningstichting Het Grootslag, Wervershoof
- De heer Ed Pannebakker, directeur/bestuurder Woningstichting De Goede Woning, Zoetermeer
- De heer Leo Overmans, directeur/bestuurder Wovesto, Sint-Oedenrode
- Mevrouw Margaret Zeeman, directeur/bestuurder Jutphaas Wonen, Nieuwegein (was verhinderd en heeft vragen schriftelijk beantwoord)

### **Rondetafelgesprek intern toezichthouders, 15 mei 2012**

- Mevrouw Sandy Pauw, commissaris bij Kennemer Wonen, Alkmaar
- De heer Ed Meijer, commissaris bij Trivire, Dordrecht
- Mevrouw Jannie van den Hul-Omta, commissaris bij Woonbron in Rotterdam en Kleurrijk Wonen, Culemborg
- De heer Jan van Leeuwen, commissaris bij Patrimonium Veenendaal

### **Rondetafelgesprek huurdersvertegenwoordigers, 22 mei 2012**

- De heer Henk van Gameren, voorzitter Huurderskoepel Schagen en omstreken voor huurders van Woningcorporatie Wooncompagnie
- De heer Henk Oostland, secretaris en interim-voorzitter MEVM, platform voor huurders en bewonersverenigingen van woningcorporatie Actium, Assen
- De heer Klaas van der veen, directeur/bestuurder Bewonersraad Friesland (was verhinderd, interview is telefonisch gehouden op 30 mei 2012)

### **Interview wethouders**

- De heer Jeroen Olthof, wethouder gemeente Zaanstad, samen met senior beleidsmedewerker Koert-Jan van Hees, face-to-face interview d.d. 25 mei 2012
- De heer Albert Smit, wethouder gemeente Assen, face-to-face interview, d.d. 31 mei 2012
- De heer Frans Stienen, wethouder gemeente Helmond, face-to-face interview d.d. 4 juni 2012
- De heer Steven Adriaansen, wethouder gemeente Roosendaal, face-to-face interview d.d. 11 juni 2012

### **Interviews Nederlands woonbond, face-to-face interview d.d. 29 mei 2012**

- De heer Ulfert Bruseker, onderzoeker en adviseur Woonbond Kennis- en Adviescentrum
- De heer Sylvo Gaastra, consultant voor Noord-Nederland

#### **Interview overige belanghouders**

- De heer John van der Vegt, voorzitter College van Bestuur Almeerse Scholen Groep (ASG), telefonisch interview, d.d. 29 mei 2012
- De heer Hans Roskam, directeur Stichting Mooi, Den Haag, telefonisch interview, d.d. 25 mei 2012

#### **Interviews visitaties andere sectoren**

- De heer Rudy Derdelinckx, directeur Nederlands-Vlaamse accreditatieorganisatie (NVAO), face-to-face interview, d.d. 13 april 2012
- Mevrouw Yvonne Salfischberger, projectleider visitaties bij CBO, het kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg, face-to-face interview d.d. 12 april 2012
- De heer J. Theo Gommer is pensioenskundige, lid van de Visitatie Commissie Pensioenfondsen en partner in de Akkermans & Partners Groep, face-to-face interview d.d. 16 april 2012

**Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland**

2<sup>e</sup> Dorpsstraat 54  
Postbus 226  
3700 AE Zeist  
Tel. 030 721 07 80  
info@visitaties.nl  
www.visitaties.nl

**Onderzoeksinstituut OTB**

Technische Universiteit Delft  
Jaffalaan 9, 2628 BX Delft  
Tel. 015 278 30 05  
Fax 015 278 44 22  
mailbox@otb.tudelft.nl  
www.otb.tudelft.nl

augustus 2012

© Copyright 2012 by OTB Research Institute for the Built Environment  
No part of this report may be reproduced in any form by print, photo print,  
microfilm or any other means, without written permission from the copyright holder.

**Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland**

2<sup>e</sup> Dorpsstraat 54

Postbus 226

3700 AE Zeist

Tel. 030 721 07 80

[info@visitaties.nl](mailto:info@visitaties.nl)

[www.visitaties.nl](http://www.visitaties.nl)