



SVWN

Stichting Visitatie
Woningcorporaties Nederland



De gemeente en visitatie van woningcorporaties

Handreiking visitatie voor wethouders,
raadsleden en ambtenaren

<i>Voorwoord</i>	<i>3</i>
<i>1. Inleiding</i>	<i>5</i>
<i>2. Waarom visitatie?</i>	<i>6</i>
2.1 Doel van visitatie	6
2.2 Leren en verbeteren	7
2.3 Methodiek in continue ontwikkeling	8
2.4 Visitaties zijn onafhankelijk	9
<i>3. De gemeente en de corporatie</i>	<i>10</i>
3.1 Lokale driehoek van gelijkwaardige partners	10
3.2 prestatieafspraken	11
<i>4. Wat kunt u ermee?</i>	<i>13</i>
4.1 Wethouders en ambtenaren	13
4.2 Raadsleden	16
<i>5. Verder lezen</i>	<i>18</i>
<i>6. Verantwoording</i>	<i>19</i>

Voorwoord

Een corporatie in uw gemeente wordt binnenkort maatschappelijk gevisiteerd.¹ Dat betekent dat een onafhankelijke visitatiecommissie kort gezegd de maatschappelijke prestaties van de corporatie gaat beoordelen. U bent als wethouder of ambtenaar uitgenodigd voor een gesprek met de visitatiecommissie om uw oordeel over het presteren te geven. Of het is u als raadslid ter ore gekomen en u vraagt zich af of u niet ook uw zegje wilt doen. Misschien voor het eerst, maar wellicht had u er al eerder mee van doen.

Deze publicatie dient om inzicht te geven in het instrument 'maatschappelijke visitatie van woningcorporaties' en om u handvatten te geven voor het visitatiegesprek. Maar zeker ook om u aan te reiken wat u allemaal kan met zo'n visitatie, ook in de jaren nadat deze heeft plaatsgevonden. U laat mogelijk kansen liggen als u onvoorbereid naar het gesprek gaat of – als het visitatierapport er eenmaal is – niets met dat rapport doet.

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is een groot voorstander van de periodieke visitatie van woningcorporaties. Het is goed dat externe deskundigen volgens een gedeeltelijk vast stramien hun oor te luisteren leggen bij elke corporatie en dit in een rapport vastleggen. De laatste jaren is het accent verlegd naar het volkshuisvestelijk functioneren: draagt de corporatie voldoende en op een goede wijze bij aan het gemeentelijk woonbeleid? De VNG adviseert gemeenten dan ook om de visitatierapporten van alle in de gemeente werkzame corporaties te bestuderen en de aanbevelingen en aandachtspunten te betrekken bij de gesprekken over prestatieafspraken tussen gemeente, corporatie en huurdersorganisatie.

In een visitatie worden de maatschappelijke prestaties van een corporatie, de inzet van het vermogen en de governance over de afgelopen vier jaar onderzocht en beoordeeld door een onafhankelijke visitatiecommissie. Huurders, gemeente(n) en andere belanghebbenden worden uitdrukkelijk betrokken bij dit onderzoek. De corporatie kan zich in een visitatie verantwoorden. Met de feedback van buiten kan de corporatie haar voordeel doen voor de koers van de corporatie in de nabije toekomst. Kortom, visitatie biedt een kans tot verantwoorden en leren. Maar niet alleen voor de corporatie, ook voor de gemeente.

Een visitatie is voor corporaties een waardevolle ervaring en kan dat ook voor u zijn. Het is een kans om de verwachtingen over en weer te bespreken. Met deze publicatie hopen we hieraan bij te dragen.

Deze publicatie biedt zicht op:

- *Het doel van visitaties.* Visitatie levert informatie op over wat de corporatie in termen van maatschappelijke waarde bijdraagt aan de gemeenschap waarin de corporatie zichzelf positioneert. Zowel stakeholders als onafhankelijke deskundigen kijken naar

¹ In deze publicatie hanteren we de term visitatie als aanduiding van het instrument dat voluit 'maatschappelijke visitatie woningcorporaties' heet.

de corporatie en het interne toezicht. De visitatie dient om te leren, te spiegelen, in alle openheid te verantwoorden en te werken aan de relatie met belanghebbenden.

- *De positie van de gemeente in een visitatie.* Zowel bij de uitvoering als bij de opvolging van een visitatie speelt de gemeente een belangrijke rol. De gemeente geeft samen (samen met huurders en andere belanghebbenden) een oordeel over het presteren van de corporatie, het proces rondom de totstandkoming en de inhoud van de prestatieafspraken en de tevredenheid met de relatie met de corporatie.
- *Het belang van een goede betrokkenheid.* Een visitatie en de betrokkenheid van de gemeente bij visitatie kan met een relatief geringe inspanning veel opleveren. Visitatie biedt alle ingrediënten voor een inspirerend gesprek over maatschappelijke prestaties, voor leren en verbeteren op basis van inzicht in prestaties en de waardering van u als belanghebbende, voor kritische reflectie en voor een goede dialoog. Zeker ook voor u als wethouder, ambtenaar of raadslid.

Hoofdstuk 1 biedt een algemene kennismaking met het instrument visitatie, met het stelsel en de methodiek en met de ontwikkeling ervan.

In hoofdstuk 2 wordt de verbinding gelegd tussen visitatie en de gemeente, waarna in hoofdstuk 3 de specifieke rollen van wethouder, ambtenaar of raadslid worden toegelicht. Het geheel wordt ingekleurd met citaten uit visitatierapporten, die u een beeld geven van het instrument en de positie van de gemeente.

We hopen dat u enthousiast bent over het visitatie-instrument, en dat u de visitatie van de corporatie(s) in uw gemeente als een nuttig handvat voor de dialoog zult inzetten.

Jeroen de Leede (beleidsmedewerker VNG) en Claudia Siewers (directeur-bestuurder SVWN)

1. Inleiding

De Nederlandse woningcorporaties verhuren tezamen ongeveer 2,4 miljoen woningen. Het overgrote deel daarvan betreft sociale huurwoningen, zo'n 2,1 miljoen. Dat is bijna een derde van het totaal aantal woningen in ons land. Dat maakt dat de corporaties een prominente rol spelen in de woningmarkt. In bijna elke gemeente zijn de corporaties de grootste woningeigenaren. Met hun beleid en hun handelen hebben ze grote invloed op de wijken waarin ze werken. Het is dan ook niet vreemd dat de corporaties in de meeste gemeenten de belangrijkste partners zijn voor het realiseren van het woonbeleid. Ambtelijk en bestuurlijk wordt er veel samengewerkt met corporaties. Politiek – in de gemeenteraden – wordt volop over de volkshuisvesting én de corporaties gesproken.

Vanwege hun grote rol op de woningmarkt is het belangrijk dat de corporaties goed werk leveren en dat dit zorgvuldig gecontroleerd wordt. Dit is niet vanzelfsprekend. Corporaties zijn immers zelfstandige, private instellingen die autonoom besluiten over hun activiteiten. Gemeenten zijn niet de baas over de corporaties. Ze zijn wel gebonden aan diverse regels die de autonomie inkaderen, zoals de Woningwet, de huisvestingswet en lokale huisvestingsverordeningen.

Instrumenten voor invloed

Twee belangrijke instrumenten om invloed uit te oefenen op het handelen van woningcorporaties vloeien rechtstreeks voort uit de Woningwet. Enerzijds moeten corporaties – mits er een gemeentelijke woonvisie is – prestatieafspraken maken met hun gemeenten en de vertegenwoordiging van hun huurders, waarin wordt vastgelegd hoe ze bijdragen aan het woonbeleid van de gemeente (“de woonvisie”). Anderzijds is in de wet bepaald dat eens per vier jaar een onafhankelijke visitatie uitgevoerd moet worden, waarbij een externe commissie onderzoekt hoe de corporatie presteert op verschillende vlakken. De prestatieafspraken en de visitatie hebben veel met elkaar te maken.

Leeswijzer

In deze brochure wordt toegelicht wat de maatschappelijke visitatie van woningcorporaties is, hoe deze verband houdt met de prestatieafspraken en wat de meerwaarde ervan is voor raadsleden, wethouders en gemeenteambtenaren. De inzichten die door de visitatie naar boven worden gehaald en openbaar worden gemaakt, kunnen helpen om de gemeentelijke inzet aan te scherpen en de samenwerking met de corporaties te verbeteren, bijvoorbeeld door de prestatieafspraken te richten op elementen die volgens de visitatie aandacht behoeven. Op deze manier kan het visitatiestelsel bijdragen aan het succes van de volkshuisvesting, en daarmee aan de leefbaarheid van dorpen en steden.

In de navolgende paragrafen wordt allereerst ingegaan op het visitatiestelsel. Hoe is het stelsel tot stand gekomen en wat houdt een visitatie precies in? Vervolgens wordt gekeken naar de samenhang met de prestatieafspraken. Tot slot wordt voor de gemeentelijke spelers (raadsleden, wethouders en ambtenaren) een leidraad gegeven hoe zij de visitatie kunnen benutten voor hun werkzaamheden.

2. Waarom visitatie?

2.1 Doel van visitatie

Met de wijziging van de Woningwet in 2015 is de visitatie voor corporaties een wettelijke verplichting geworden. De oorsprong van het visitatiestelsel ligt eerder, rond 2005, toen de behoefte ontstond om de prestaties van corporaties in beeld te brengen. Tien jaar eerder hadden de corporaties een veel zelfstandiger positie gekregen tijdens de bruteringsoperatie. Als semipublieke organisaties en maatschappelijk ondernemers leggen de corporaties geen vanzelfsprekende publieke verantwoording af, anders dan in hun eigen jaarverslag. Daarom ontstond de wens voor een objectieve beoordeling van het werk van corporaties. In 2008 is, na een aantal proef-visitaties, het visitatiestelsel van start gegaan. Sindsdien hebben nagenoeg alle corporaties één of meerdere visitaties doorlopen en zijn er in totaal al bijna 1000 visitaties uitgevoerd. Dat worden er elk jaar meer, doordat elk van de bijna 300 corporaties eens per vier jaar gevisiteerd moet worden.

Doel van visitatie

Het doel van de visitatie werd destijds omschreven als *het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele woningcorporatie*. Dat doel geldt ook nu nog, met nuanceverschillen. Anno 2020 gaat het primair om de vraag “*wat de corporatie in termen van maatschappelijke waarde bijdraagt aan de gemeenschap waarin de corporatie zichzelf positioneert.*”

Het maatschappelijk presteren wordt op verschillende deelgebieden beoordeeld. Er is aandacht voor, de mate waarin de opgaven worden gerealiseerd, de governance, de inzet van het vermogen en de waardering van de corporatie en haar prestaties door de stakeholders: gemeente(n), huurders en andere belanghebbenden. De beoordelingen worden zo objectief mogelijk weergegeven aan de hand van cijfers. Daarnaast wordt een kritische beschouwing gegeven op het proces en de inhoud van de prestatieafspraken. Ook de belanghouders geven hier hun reflectie op.

Belangrijk is dat het hier gaat om de maatschappelijke prestaties van *individuele corporaties*. Over het presteren van de corporatiesector als geheel verschijnt jaarlijks de “Staat van de corporatiesector” die door de Autoriteit Woningcorporaties wordt gemaakt in opdracht van de minister van BZK. Daarnaast publiceert SVWN jaarlijks een overzicht uit de visitaties van het afgelopen jaar.

St. Willibrordus - Wassenaar, december 2019

De gemeente vindt de relatie en communicatie voldoende, maar voor verbetering vatbaar: beide partijen hebben wat te doen. Er is een gezamenlijke behoefte aan verbetering. Het afgelopen jaar is de formele lijn gevolgd; men heeft elkaar goed leren kennen. De persoonlijke relaties zijn goed. De gemeente waardeert de constructieve houding van St. Willibrordus in de samenwerking en er is begrip bij de corporatie voor de worsteling van de gemeente. De gemeentelijke organisatie is groter en complexer, heeft een langer besluitvormingsproces.

2.2 Leren en verbeteren

Door de visitaties objectief aan de hand van een vaste methodiek uit te voeren worden corporaties onderling vergelijkbaar. Daardoor kunnen ze van elkaar leren en wordt hun een spiegel voorgehouden over het eigen functioneren, waar ze ook van kunnen leren. 'Leren en verbeteren' is het motto. Elke visitatie bevat aandachtspunten waarop de corporatie zich kan verbeteren. Aandacht daarvoor is noodzakelijk om beter tegemoet te komen aan de vraag van de lokale omgeving, en dat wordt gestimuleerd doordat in een volgende visitatie ook teruggekeken wordt naar de verbeteringen die sinds de vorige visitatie zijn doorgevoerd. Het draagt daarmee bij aan een cyclus van leren en continu verbeteren bij de corporaties.

Objectief en subjectief

Naast het deel van de visitatie waarin de prestaties objectief gemeten worden, wordt ook een tweetal subjectieve oordelen opgenomen in het visitatierapport. Enerzijds schrijft het bestuur van een corporatie voorafgaand aan de visitatie een *position paper*, waarin het reflecteert op de eigen prestaties. Achteraf reflecteert de bestuurder samen met de RvC op de bevindingen in en de ervaringen van de visitatie.

Daarnaast geeft de visitatiecommissie in een *recensie* haar oordeel over het presteren van de corporatie en de indruk die ze overhoudt aan de visitatie. Anders dan bij de andere onderdelen van het visitatierapport die zijn vastgelegd in de visitatiemethodiek, heeft de visitatiecommissie hierin een grote mate van vrijheid, waardoor dit een goede inkleuring geeft van het overall maatschappelijk presteren van de corporatie zoals dat in de visitatie naar voren komt. Voor de lezer van een visitatierapport helpt de recensie om de resultaten te interpreteren.

Totstandkoming van het oordeel

Het oordeel van de visitatiecommissie komt tot stand langs twee routes: documentenonderzoek en gesprekken met de corporatie én haar belanghebbenden. In elke visitatie wordt ten minste gesproken met de gemeente(n) waarin de corporatie werkt, met de huurdersorganisatie(s) van de corporatie en met de Raad van Commissarissen. Meestal wordt dit aangevuld met gesprekken met andere belanghebbenden, zoals partners in de wijken en bestuurders van collega-corporaties in hetzelfde werkgebied. Op die manier vormt de visitatiecommissie een zo volledig mogelijk beeld van de afgelopen vier jaar. De visitatie kijkt terug. Het is nadrukkelijk geen adviestraject, wel een reflectie op het handelen in de voorgaande jaren, waaruit aandachtspunten voor de toekomst voortvloeien.

Woonvisie – Gemeente Ridderkerk, november 2019

De gemeente vindt zichzelf bevoorrecht om een sterke corporatie binnen de gemeentegrenzen te hebben. Over en weer is het geven en nemen; partijen kennen een sterke binding. De prestatieafspraken, waarbij Woonvisie de penvoerder is, is een duidelijke co-creatie. De gemeente ziet wel een toename van onderwerpen die in de afspraken moeten worden geregeld, zoals GGZ, urgentievraagstukken, beschermd wonen.

IJsseldal wonen – gemeente Lochem, januari 2020

De gemeente Lochem wordt goed betrokken bij beleidsontwikkeling en IJsseldal Wonen verantwoordt haar prestaties naar tevredenheid. De evaluatie van de prestatieafspraken zou meer aandacht mogen krijgen. Bij deze opmerking van de gemeente past wel de erkenning, dat daarvoor alle betrokken partijen gezamenlijk verantwoordelijk zijn.

2.3 Methodiek in continue ontwikkeling

In de loop der jaren is de visitatiemethodiek meerdere keren aangepast aan de actualiteit en aan de hand van lessen die uit uitgevoerde visitaties getrokken kunnen worden. Vanaf 2007 werd gewerkt aan de hand van visitatiemethodiek 3.0, die vier jaar later werd aangepast naar methodiek 4.0, waarin onder andere meer eenduidigheid werd aangebracht om de onderlinge vergelijkbaarheid van corporaties te vergroten. Inmiddels (2020) is [versie 6.0 van de methodiek](#) van toepassing. Hierin is de positie van belanghebbenden verder versterkt en hebben de prestatieafspraken zelf (zowel proces van de totstandkoming als de inhoud) een plek gekregen in de visitatie. Gemeenten en huurdersorganisaties hebben door de toegenomen transparantie meer inzicht in de maatschappelijke prestaties van de corporatie gekregen. Dit draagt bij aan het gesprek in de lokale driehoek van corporatie, gemeente en huurders.² Door gezamenlijk de resultaten te bespreken, kunnen betere afspraken voor de toekomst worden gemaakt. Hierin ligt de link naar de prestatieafspraken.

Tegelijk is de aandacht voor de financiën en de governance verminderd ten opzichte van eerdere versies van de visitatiemethodiek, omdat deze onderwerpen via het toezicht door de Autoriteit Woningcorporaties en het WSW inmiddels goed zijn afgedekt. De Aw en het WSW hebben in 2015 nieuwe rollen in het toezicht toebedeeld gekregen en de rol van de RvC is aangescherpt. Deze veranderingen hangen samen met de Woningwet van 2015, waarin dit toezicht nauwgezet werd beschreven én de prestatieafspraken een stevige wettelijke verankering kregen. Door de methodiek hierop aan te passen worden doublures in de beoordeling van corporaties voorkomen.

² Lokale driehoek heeft in dit verband een andere betekenis dan die van het gezag over de politie, waarin de burgemeester, politiechef en officier van justitie zitting hebben.

‘thuis - gemeenten Eindhoven, Veldhoven, Best, Son en Breugel, en Waalre, juli 2020

Wat betreft het proces om te komen tot prestatieafspraken, geven de gemeenten aan dat hierin een ontwikkeling is doorgemaakt de afgelopen jaren. De gemeenten, huurders en corporaties steken veel energie in de processen, die ook steeds soepeler verlopen. Men heeft in de driehoek goede discussies, om de kaderafspraken en visies te concretiseren in prestatieafspraken. ‘thuis neemt hierin ook een proactieve en betrokken rol in.

2.4 Visitaties zijn onafhankelijk

De visitaties worden uitgevoerd door geaccrediteerde bureaus, die aan heldere eisen moeten voldoen. Een accreditatiecommissie beoordeelt of visitatiebureaus voldoen aan eisen van onafhankelijkheid en kwaliteit. Zo mogen bijvoorbeeld de bureaus en de medewerkers die bij de visitatie van een corporatie zijn betrokken geen andere banden hebben met of werkzaamheden uitvoeren voor de corporatie die ze beoordelen. Hier gelden termijnen voor om dat te garanderen. Van visitatoren wordt onder meer vereist dat ze gedegen kennis hebben van de corporatiesector, een sterk analytisch vermogen hebben, kritische gesprekspartner kunnen zijn, goed kunnen spiegelen en in het gesprek informatie naar boven kunnen halen, en uiteraard ook dat ze hun kennis over de visitatiemethodiek regelmatig up-to-date houden.

Rol SVWN

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) bewaakt, beheert en ontwikkelt het onafhankelijk stelsel van de visitaties. In de Woningwet 2015 is SVWN aangewezen als de organisatie die de visitatiebureaus accrediteert. In het stelsel bewaakt SVWN ook de kwaliteit van alle visitaties die bij corporaties worden uitgevoerd. Nadat een visitatiecommissie een visitatie heeft afgerond, toetst SVWN of de visitatie volgens de methodiek is uitgevoerd en of sprake is van een goede, onafhankelijke visitatie. Pas daarna worden visitatierapporten openbaar gemaakt. Op deze manier waarborgt SVWN dat sprake is van een kwalitatief hoogwaardig visitatiestelsel waar corporaties én hun belanghebbenden ook daadwerkelijk iets aan hebben.

Wonion – januari 2020: visitatiecommissie over samenwerking met gemeente Oude IJsselstreek

Verbeterde samenwerking leidt tot goede resultaten

De relatie met de gemeente is sinds de vorige visitatie verbeterd en hersteld. Wonion heeft samen met de gemeente Oude IJsselstreek bewust relatief veel statushouders gehuisvest, waarbij het doel van Wonion was om statushouders een permanente woonplek te bieden.

De gemeente noemt de relatie met Wonion prima en open. Naast het reguliere overleg dat regelmatig plaats vindt is er ook altijd overleg mogelijk als daar aanleiding voor is. Alles is bespreekbaar. Wonion zoekt volgens de gemeente naar verbindingen, het leren van elkaar met andere partijen en geeft studenten een kans. De gemeente zit samen met Wonion in een innovatiehub.

3. De gemeente en de corporatie

3.1 Lokale driehoek van gelijkwaardige partners

Corporaties hebben, zoals in de inleiding al gememoreerd, een belangrijke rol in het wonen in Nederland. Bijna een derde van alle woningen is van een corporatie. Het is dan ook niet vreemd dat in de Woningwet een groot deel van de artikelen gewijd is aan de “toegelaten instellingen volkshuisvesting”, zoals de corporaties daar formeel heten. Dit zijn stichtingen of verenigingen die uitsluitend werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting en hun financiële middelen ook alleen daarvoor inzetten. Ze mogen dus geen andere zaken ondernemen en ze hebben ook geen winstdoelstelling. Wat ‘volkshuisvesting’ inhoudt is in [artikel 45 van de Woningwet](#) vrij nauwkeurig omschreven.³

In de wet is veel aandacht voor de samenwerking van corporaties met gemeenten én huurders. Er is met de veranderingen in de Woningwet in 2015 nadrukkelijk beoogd dat corporaties lokaal verankerd zijn, betrokken bij de gemeente(n) waarin ze werken. Expliciet is opgenomen dat corporaties moeten bijdragen aan het gemeentelijke woonbeleid, voor zover dat op het gebied van de volkshuisvesting (lees: sociale huur) ligt. Het lokale woonbeleid is in bijna alle gemeenten vastgelegd in een lokale woonvisie die over het héle woonbeleid gaat, dus ook over het deel van de woningmarkt waar corporaties niet actief zijn, zoals koopwoningen en duurdere huurwoningen. Over de onderwerpen die de corporaties aangaan kunnen gemeenten en corporaties sowieso prestatieafspraken maken, op andere gebieden mag het ook, maar hoeft het niet.

Positie van huurders

Daarbij is de positie van de huurders essentieel. De wet gaat expliciet uit van een lokale driehoek van corporatie, gemeente en huurdersvertegenwoordiging, op basis van gelijkwaardigheid. Er is dus geen sprake van een hiërarchische relatie waarin de gemeente en/of de huurders het voor het zeggen hebben. Dit blijkt ook uit verschillende uitspraken

³ In het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting is dit in hoofdstuk 5 uitgebreid verder uitgewerkt.

van de ‘commissie geschilbeslechting prestatieafspraken Woningwet’,⁴ waaraan elk van de drie partijen eventuele verschillen van inzicht kan voorleggen als die het maken van prestatieafspraken in de weg staan.

Woonstichting Hulst – november 2019

De gemeente is met Woonstichting Hulst op zoek naar mogelijkheden om het fysiek beheer van de wijken op een hoger niveau te krijgen en zou het liefst zien dat Woonstichting Hulst ook een rol kon spelen in de ontwikkeling van woningen met een huur van tussen de 700 en 1000 euro. De particuliere ontwikkelaars slaan dit segment namelijk over, waardoor doorgroei lastig is. Het compliment dat de gemeente maakt over het vasthoudende gedrag van de bestuurder bij gewenste ontwikkeling, zou ook voor de gemeente een uitnodiging kunnen zijn om meer voortvarend nieuwe ontwikkelingen tot stand te brengen.

3.2 prestatieafspraken

Elk jaar brengen corporaties aan hun gemeente(n) en huurdersorganisatie(s) een overzicht uit van de voorgenomen werkzaamheden in het eerstvolgende jaar. Zo weten gemeente en huurders wat ze volgend jaar in ieder geval van de corporatie kunnen verwachten. In de praktijk wordt dit het ‘bod’ van de corporatie genoemd. Op basis daarvan vinden vervolgens gesprekken plaats in de lokale driehoek die leiden tot prestatieafspraken. Daarin spreken de drie partijen bijvoorbeeld af hoe de betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen wordt gerealiseerd, hoe de leefbaarheid van wijken wordt verbeterd en welke plannen er zijn om de woningen te verduurzamen.

Eenjarige – meerjarige afspraken

In de prestatieafspraken is een ontwikkeling te zien van heel precieze afspraken voor een jaar naar globalere afspraken die een duidelijke richting aangeven voor meerdere jaren, vaak met een jaarlijkse update. De inzet van corporaties laat zich immers niet altijd heel exact plannen, bijvoorbeeld omdat voor het realiseren van bouwplannen afhankelijkheden bestaan van andere partijen, waaronder de gemeente. Voor andere plannen, bijvoorbeeld een renovatie met duurzaamheidsmaatregelen, is instemming van 70% van de huurders in een gebouw nodig voordat er begonnen kan worden. Daarom gaan er steeds meer stemmen op om tot een nieuw soort prestatieafspraken te komen, waarin partijen gezamenlijk voor meerdere jaren uitstippelen waar ze met elkaar in wijken en buurten naar streven, en wie daarin welke rol heeft. Tweerichtingsverkeer tussen corporatie en gemeente wordt hierbij

⁴ In 2019 heeft de minister van BZK, op advies van de commissie geschilbeslechting, uitspraak gedaan in een geschil tussen de gemeente Rotterdam en Woonbron. De gemeente stelde te kunnen bepalen dat de corporatie meer middelen in een van haar prioriteiten zou investeren. De corporatie bestreed dat. De minister stelde in de uitspraak duidelijk dat er geen sprake is van een hiërarchische verhouding tussen gemeente en corporatie. Zie de uitspraak [hier](#).

steeds meer de norm. Corporaties kunnen niet alleen de gewenste resultaten boeken, daar is ook de gemeente voor nodig. In de prestatieafspraken zijn daarom ook vaker afspraken te zien waaraan de gemeente zich committeert. Daarbij is een voorzichtige beweging te zien dat ook andere partijen, zoals zorgverleners en de politie, worden betrokken om hun deel van de aanpak op te pakken. Ook is een ontwikkeling te zien naar meerjarige afspraken op hoofdlijnen omdat de beoogde resultaten zich niet makkelijk in een kalenderjaar laten vastpinnen.

Aparte of gezamenlijke afspraken

Met prestatieafspraken wordt in verschillende gemeenten verschillend omgegaan, mede afhankelijk van de omvang van de gemeente en het aantal corporaties dat daar actief is. Soms is sprake van 1-op-1 afspraken omdat er maar 1 corporatie werkt in die gemeente of waarbij de gemeente voor elke corporatie een aparte set prestatieafspraken maakt met de corporatie en de betrokken huurdersorganisatie(s). In andere gemeenten is juist sprake van gemeenschappelijkheid; alle betrokken corporaties en huurdersorganisaties en de gemeente maken één gezamenlijke set afspraken. Deze laatste variant is in opkomst omdat deze meer grip geeft op de ontwikkelingen in kernen of wijken waar meerdere corporaties actief zijn.

Positie van huurders bij de prestatieafspraken

Punt van aandacht is de positie van de huurders bij de prestatieafspraken. De huurdersorganisaties hebben in de Woningwet van 2015 een sterke positie toebedeeld gekregen. In principe worden prestatieafspraken gesloten tussen corporatie, gemeente én huurdersvertegenwoordiging, hoewel de ondertekening door huurders niet verplicht is. Daar waar de corporatie en de gemeente vertegenwoordigd worden door professionals, bestaan huurdersorganisaties vooral uit vrijwilligers. Dat vraagt extra zorgvuldigheid van de corporatie én de gemeente om te zorgen voor een gelijkwaardige positie van de huurders aan de gesprekstafel. Tegelijk is helder dat de rol van de huurdersorganisaties gericht moet zijn op het beleid en de plannen van de corporatie, niet op het woonbeleid van de gemeente. Daarover wordt immers via het democratisch proces door de gemeenteraad besloten.⁵

Voor alle betrokken partijen is er een [handreiking prestatieafspraken](#), opgesteld door BZK, Aedes, Woonbond en VNG, waarin een en ander nog eens wordt toegelicht. Deze handreiking wordt elke paar jaar herzien om de laatste inzichten een plek te geven.

Prestatieafspraken in de visitatie

De visitatie besteedt veel aandacht aan de prestatieafspraken. In het objectieve deel van de beoordeling wordt in beeld gebracht in hoeverre de corporatie voldaan heeft aan alle gemaakte afspraken in de vier voorgaande jaren. Dat overzicht beslaat diverse pagina's in een visitatierapport en resulteert in een score voor 'Presteren naar Opgaven'. In dat

⁵ In 2020 heeft de Minister van BZK in reactie op een geschil, aangedragen door de huurdersorganisatie 'De Brug' aangegeven dat standpunten die de inhoud van de gemeentelijke woonvisie betreffen, niet ontvankelijk zijn in geschillen over de prestatieafspraken. Lees de uitspraak [hier](#).

hoofdstuk staat ook een kritische beschouwing van de visitatiecommissie op de kwaliteit van de prestatieafspraken en de totstandkoming ervan. Daarbij krijgen zowel de samenwerking met de gemeente als met de huurdersorganisatie volop aandacht: heeft de corporatie beide in voldoende mate betrokken bij haar plannen en is sprake van wederkerigheid in de inzet van partijen? Maar ook de belanghouders zelf geven hun oordeel over de kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de afspraken.

4. Wat kunt u ermee?

4.1 Wethouders en ambtenaren

De gemeente en de huurders(-organisatie) spelen een belangrijke rol tijdens de visitatie. Zij zijn de twee belanghouders die verplicht worden bevraagd door de visitatiecommissie. De uitkomst van de visitatie wordt ook (verplicht) met hen door de corporatie gedeeld. Voor de gemeente betekent dit dat er twee momenten zijn waarop de visitatie van belang is: bij het leveren van input en bij het gebruiken van de uitkomsten. Het eerste is voor wethouders en ambtenaren van belang, het tweede ook voor leden van de gemeenteraad.

Voor elke corporatie wordt de gemeente eens per vier jaar gevraagd om te participeren in de visitatie. Het is raadzaam om hier goed op voorbereid te zijn. De visitatie biedt immers de mogelijkheid om via een onafhankelijke commissie een boodschap mee te geven aan de corporatie. Welke boodschap dat moet zijn is idealiter vooraf voorbereid en onderbouwd. Door kennis te nemen van de actuele visitatiemethodiek en van de factsheet over de corporatie die voorafgaand aan het gesprek met de visitatiecommissie wordt verstrekt, is de voorbereiding eenvoudig te doen. Daarnaast is in de huidige methodiek van belang dat de visitatiecommissie vraagt naar het proces om tot prestatieafspraken te komen. Het oordeel daarover zegt veel over de samenwerking en de mate van gezamenlijk optrekken bij het realiseren van de volkshuisvestelijke doelen.

Uitkomsten bespreken

Na publicatie van het rapport is het aan te bevelen om de uitkomsten te bespreken. Voor de corporatie is van belang om te begrijpen hoe wethouder en ambtenaren tot hun oordeel over de corporatie zijn gekomen. Als er verschillen van inzicht of beleving zijn, is het niet wenselijk dat die tussen corporatie en gemeente blijven staan. Het objectieve oordeel in het visitatierapport kan helpen om hierover een dialoog te voeren die bijdraagt aan een gezamenlijke inzet voor de opgaven van de corporatie én de gemeente. Uiteraard kan dit betrokken worden bij andere onderwerpen in het reguliere ambtelijke en bestuurlijke overleg tussen corporatie en gemeente.

Interessante hoofdstukken voor wethouders

De verschillende hoofdstukken zijn zeker voor wethouders relevant. Uiteraard gaat veel bestuurlijke aandacht uit naar de prestaties op het gebied van de opgaven en de ambities en naar het oordeel van belanghebbenden. Maar juist het presteren naar vermogen en op het gebied van governance is voor gemeentebestuurders relevant. De gemeente wordt elk jaar door de minister voorzien van informatie over de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties ([IBW](#)), die inzicht geeft in de ruimte die de corporatie heeft voor nieuwbouw, renovatie en huurmatiging. Deze informatie kan gecombineerd met de uitkomsten van de visitatie over de vermogensinzet aanleiding geven voor een goed gesprek met de corporatie over de financiële (on)mogelijkheden voor de toekomst. En het oordeel over de governance kan bijvoorbeeld aanleiding geven voor een gesprek met de Raad van Commissarissen, die toezicht houdt op de corporatie en een wettelijke rol heeft in de totstandkoming van de prestatieafspraken. RvC's in de corporatiesector manifesteren zich immers steeds nadrukkelijker in hun maatschappelijke oriëntatie, met de blik naar buiten. Daarbij helpt het als ze zich meer kunnen laten informeren over de bestuurlijke en politieke wensen op het gebied van de volkshuisvesting in de gemeente.

Opbouw visitatierapport

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

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

- a. Recensie
- b. Scorekaart
- c. Samenvatting: korte feitelijke samenvatting van de beoordelingen. De samenvatting kan worden verlevendigd met grafische weergaven van de resultaten.
- d. Korte schets van de corporatie: werkgebied, aantal vhe, globale governancestructuur.
- e. Korte terugblik op het vorige visitatierapport en een reflectie op hoe de corporatie zich sindsdien heeft ontwikkeld en wat ze heeft gedaan met de verbeterpunten. Deze terugblik kan ook onderdeel zijn van recensie en/of samenvatting maar moet wel zeer kort en duidelijk als zodanig herkenbaar zijn.

Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief

1. Presteren naar Opgaven en Ambities:
 - Beschrijving van de prestatieafspraken.
 - Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.
 - Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken.
 - Ambities: beknopte beschrijving van de ambities en een beoordeling daarvan door de visitatiecommissie in relatie tot de opgaven.
2. Presteren volgens Belanghebbenden:
 - Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden.
 - De beoordeling door de belanghebbenden van de mate waarin men tevreden is over:

De prestaties van de corporatie,

- De relatie en communicatie met de corporatie,
- De invloed op het beleid.
- De door de belanghebbenden aangedragen verbeterpunten voor de corporatie.
- De meningen van belanghebbenden over kwaliteit en proces van de prestatieafspraken.

3. Presteren naar Vermogen:

- De beoordeling van de vermogensinzet van de corporatie.

4. Governance van maatschappelijk presteren

- De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing.
- De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC.
- De beoordeling over de externe legitimatie en openbare verantwoording.

Voor de leesbaarheid van het rapport worden figuren en andere afbeeldingen aanbevolen.

Deel 3: Bijlagen bij het rapport

I. Visiterend bureau en visitatiecommissie:

- Onafhankelijkheidverklaringen van het visiterend bureau
- Onafhankelijkheidverklaring visitatoren

II. Cv's van de visitatoren

III. Bronnenlijst

IV. Lijst geïnterviewde personen

V. Het position paper van de corporatie

VI. Een gedetailleerder overzicht van de prestaties en de prestatiebeoordelingen

Het gesprek met de visitatiecommissie

Zowel betrokken ambtenaren als de wethouder met het woonbeleid - en zo mogelijk ook degene met het zorg/welzijnsbeleid in portefeuille - worden uitgenodigd voor een gesprek met de visitatiecommissie. Voor wethouders is het een belangrijk gesprek. Immers, via de prestatieafspraken, en soms ook via andere afspraken, convenanten en overeenkomsten, realiseert de wethouder een belangrijk deel van het woonbeleid. Het is dus raadzaam om, al dan niet met ambtelijke ondersteuning, een bijdrage aan de visitatie te leveren.

Daarnaast komen gemeente en corporatie elkaar steeds meer tegen in de wijk waar het gaat om de leefbaarheid, statushouders, verwarde personen etc. Ook daarover worden steeds vaker afspraken opgenomen in de prestatieafspraken want beide partijen hebben elkaar in dit lokale netwerk nodig.

Timing en afstemming van visitatie

Het kan, zeker in gemeenten met veel werkzame corporaties, een flinke belasting zijn om voldoende aandacht te geven aan de visitaties van de corporaties. In sommige gemeenten worden afspraken tussen corporaties en gemeente gemaakt om de visitaties beter op elkaar

af te stemmen. Als daarmee een piekbelasting wordt voorkomen, is het aan te bevelen om hierover het gesprek met de corporaties en eventueel SVWN aan te gaan.

Soms vindt een visitatie vrij kort na het aantreden van een wethouder plaats. Het kan dan lastig zijn om een zinvolle beoordeling van de voorgaande vier jaar te geven. In dat geval kan met ambtelijke ondersteuning of het betrekken van de vorige wethouder toch een goede bijdrage aan de visitatie gegeven worden.

Actium – Gemeente De Wolden, Assen, Hoogeveen, Meppel, Midden Drenthe, Noordenveld, Ooststellingwerf en Westerveld, juli 2020

De gemeente Westerveld geeft aan dat er, naast de reguliere overleggen voor bijvoorbeeld prestatieafspraken, vrijwel geen contact is geweest tussen de gemeente en Actium. De gemeente kijkt daarbij tevens nadrukkelijk naar zichzelf, omdat er geen woonvisie was om samenwerking op te baseren. De gemeente en Actium hebben zich ingezet om de relatie te intensiveren en te verbeteren, wat ertoe heeft geleid dat er inmiddels een goede relatie is opgebouwd.

4.2 Raadsleden

Raadsleden hebben in het algemeen geen rol in de visitatie. In veel gevallen worden de visitatierapporten ook niet actief gedeeld met de gemeenteraad, noch door het college, noch door de corporatie. Dat is een gemiste kans, omdat de visitatierapporten voor raadsleden, zeker voor de woordvoerders op het gebied van het woonbeleid, waardevolle inzichten bevatten over de bijdrage die de corporaties leveren aan dat beleid. SVWN is om die reden gestart om direct na de publicatie van het visitatierapport hierover actief een bericht naar de gemeenteraad (met cc aan de wethouder) te sturen.

Het ligt voor de hand om de uitkomsten van visitaties te betrekken bij raadsdebatten over (de voortgang van) het woonbeleid. Hoe dragen de corporaties bij aan dat woonbeleid? Wat komt er terecht van de prestatieafspraken die de wethouder met de corporaties maakt? Hebben de corporaties de juiste prioriteiten en maken ze die waar? Relevante vragen waarop de visitatie deels de antwoorden geeft.

Hierbij kan de raad onderscheid maken tussen vragen aan de wethouder en vragen die rechtstreeks aan de corporatie gesteld kunnen worden. Met de wethouder gaat het gesprek over zijn inzet voor de prestatieafspraken en de monitoring van de resultaten die door de gemeente met de corporatie zijn afgesproken. Van belang is immers hoe de wethouder via zijn afspraken met de corporaties het afgesproken woonbeleid realiseert. De uitkomsten van de visitatie vormen voor de raad een indicatie of het proces om tot prestatieafspraken te komen en de inhoud van de afspraken zelf tot de gewenste uitkomsten leiden.

In gesprek met de corporatie

Het is verstandig als gemeenteraadsleden ook hun licht opsteken bij de corporatie zelf. Waar werken ze aan en waar lopen ze tegenaan bij het nastreven van hun doelen? Welke mogelijkheden en onmogelijkheden ervaart de corporatie daarbij? Het visitatierapport biedt aanknopingspunten om de juiste vragen te stellen en inzicht te krijgen in wat de raad – via de wethouder – in redelijkheid wel en niet kan vragen van de corporatie. Sommige corporaties houden informatiebijeenkomsten voor gemeenteraadsleden om kennis op het woondomein uit te breiden. Vraag er gerust naar bij de corporatie(s) die in uw gemeente werkzaam is, ze zullen graag vertellen over hun werk.

Vindplaats visitatierapporten

Visitatierapporten zijn makkelijk te vinden via de [website van SVWN](#) maar nog beter is het als corporaties de uitkomsten van de visitatie actief delen met de gemeente, inclusief de gemeenteraad. Ook kan de raad met de wethouder afspreken dat eventuele visitatierapporten die verschijnen gedurende zijn bestuurstermijn actief met de raad gedeeld worden.

Als een raadslid de uitkomsten van het visitatierapport wil vergelijken met andere corporaties in de gemeente of woningmarktregio of landelijk, biedt SVWN op de website ook een vergelijkingsmodule. Bovendien zijn daar ook alle andere visitatierapporten te vinden met voor de meest recente een kort nieuwsbericht.

Leeswijzer visitatierapporten

Visitatierapporten zijn lijvige stukken – 100 pagina's inclusief bijlagen is geen uitzondering – waar raadsleden niet altijd tijd voor hebben. Maar in deel 1 van het rapport met de samenvatting, de scoretabel en de recensie van de visitatiecommissie in combinatie met de bestuurlijke reactie van de corporatiebestuurder(s) en RvC op het visitatierapport heb je echter al snel de essentie van het rapport te pakken. Waar nodig kan altijd verdieping gezocht worden in deel 2 van het rapport en in de bijlagen. In de bijlage is meestal een uitvoerige toelichting op de geleverde prestaties te vinden. Via de [website van SVWN](#) kan ook een vergelijk worden gemaakt tussen corporaties om de prestaties in perspectief te kunnen zien.

Interessante hoofdstukken voor raadsleden

Gezien de focus op de maatschappelijke outcome (prestaties) ligt het wellicht het meest voor de hand om vooral te kijken naar het hoofdstuk Presteren volgens belanghebbenden. Dit hoofdstuk laat zien hoe de huurders oordelen over de prestaties van de corporatie en hun tevredenheid met de relatie en de invloed op het beleid. Als de huurders tevreden zijn, is er dan misschien toch reden voor de raad om kritisch te zijn? Raadsleden zouden hierover afstemming kunnen zoeken met de vertegenwoordigers van de huurders van de corporatie.

Maar ook de andere hoofdstukken bieden relevante inzichten. Zo gaat het hoofdstuk 'presteren naar opgaven en ambities' in op de prestatieafspraken, de manier waarop die tot stand komen en over de ambities en doelen van de corporatie zelf. Met name dat laatste is interessant om te spiegelen met het gemeentelijke woonbeleid. Is het congruent of wijkt de inzet van de corporatie af? En indien het afwijkt, is dat dan verklaarbaar en wenselijk?

Het hoofdstuk 'presteren naar vermogen' geeft aanknopingspunten om te beoordelen of de corporatie haar financiële middelen optimaal inzet. Juist door over deze onderwerpen de dialoog aan te gaan – met de corporatie én met de wethouder – wordt verdieping van het gesprek over de volkshuisvesting bereikt.

De Woningstichting – Wageningen, december 2019

De gemeente geeft een 8,3 voor de relatie en communicatie met de Woningstichting. De relatie is goed. Soms houdt de Woningstichting de kaarten wat tegen de borst: er worden dan geen stukken met de gemeente gedeeld, waardoor die ook niet goed kan meedenken. Er is veel communicatie onderling, maar men is niet altijd even scherp in de afspraken, waardoor er toch onduidelijkheid blijft. Dit is een verbeterpunt voor beiden.

De gemeente zou nog wel meer samen op willen trekken met de Woningstichting. Waarom niet een gezamenlijke functionaris aantrekken om dat te onderstrepen of letterlijk bij elkaar gaan werken (kantoorruimte delen), want er kan best nog wel meer samen dan nu het geval is.

5. Verder lezen

Op verschillende websites is veel meer informatie te vinden dan in deze brochure te lezen is. Betrokken bestuurders, raadsleden en ambtenaren kunnen zich op die manier verder verdiepen in de visitatiemethodiek, praktijkvoorbeelden en uitgangspunten voor beleid.

De VNG wijdt een [apart deel van de website](#) aan het woonbeleid. Prestatieafspraken en de samenwerking met corporaties komen hierbij aan bod.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland richt zich volledig op visitaties van woningcorporaties. Op [visitaties.nl](#) staat veel informatie over alles wat hiermee te maken heeft. Er is een apart deel ingericht 'voor gemeenten'.

Aedes is de vereniging van corporaties in Nederland. Nagenoeg alle corporaties zijn lid van Aedes. Via [aedes.nl](#) is veel te vinden over de beleidsinzet van de corporatiesector en over de samenwerking met huurders.

Huurders organiseren zich in belangrijke mate via de [Woonbond](#). Daar is veel informatie voor individuele huurders en huurdersorganisaties te vinden. Specifiek is er ook veel te vinden over de [prestatieafspraken](#).

De Rijksoverheid heeft alle informatie over het woonbeleid, zowel waar het de sociale huursector en de corporaties betreft als de overige relevante zaken, samengebracht op

woningmarktbeleid.nl. Ook de uitspraken van de minister in geschillen tussen corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties zijn hier terug te vinden.

Woningstichting Heteren – Gemeente Overbetuwe, juni 2020

De gemeente is tevreden over de mate van invloed op het beleid van Woningstichting Heteren. Men vindt het ook een lastige vraag. Woningstichting Heteren heeft daarin een eigen verantwoordelijkheid, in hoeverre moet de gemeente daar een rol in hebben? De gemeente heeft een rol bij de prestatieafspraken en heeft via die weg invloed. Daar moet het goede gesprek tussen corporaties en gemeente gevoerd worden.

6. Verantwoording

Deze brochure is geschreven door drs. Jan-Willem Verheij MA, teamleider strategie en beleid bij Woonbron, waar hij twee maal de visitatie begeleidde. Daarnaast is hij sinds 2010 gemeenteraadslid in Rotterdam.

Aan de eerste publicatie werkte verder mee:

Mechteld van der Vleuten, beleidsadviseur [SVWN](http://svwn.nl). Zij maakte ook de foto's.

In deze serie verschijnen ook:

- Handreiking visitatie en huurders(vertegenwoordiging)
- Handreiking visitatie en commissarissen