



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **18**

Visitatie, nu of later?

Handreiking over het wat, wanneer en
waarom van visitatie

aedes
vereniging van woningcorporaties



December 2007

Visitatie, nu of later?

Handreiking over het wat, wanneer en waarom van visitatie

Auteurs

Mieke Hanemaaijer-Hulshof

Jef van den Hout

In opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

aedes
vereniging van woningcorporaties

De PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft tot doel om te informeren over meningen, actuele kennis en ontwikkelingen, als stof voor discussie en om het denken over maatschappelijk ondernemen verder te brengen. De uitkomsten daarvan worden zonodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

Mieke Hanemaaijer is ruim twintig jaar werkzaam als organisatieadviseur in de sector. Ze is als procesbegeleider actief bij strategie- en organisatieontwikkeling bij corporaties, gemeenten, zorgorganisaties en huurdersorganisaties. Hiermee heeft zij zicht op de rol en positie van belanghouders. Recent heeft zij het visitatiecafé van Dinkelborgh Wonen begeleid, waarin de corporatie met haar belanghouders de resultaten van de visitatie bespreekt. Mieke Hanemaaijer is bereikbaar via Laagland'advies.

Jef van den Hout is sinds twee jaar werkzaam bij Atrivé als organisatieadviseur in de branche. Hij helpt corporaties bij het inrichten van het management zoals bijvoorbeeld het beschrijven van processen of het bewaken van kwaliteit. Daarnaast onderhoudt hij intensief contact met universiteiten op het onderzoeksterrein van het psychologische begrip 'flow' binnen ontwerporganisaties.

Colofon

© Aedes, Hilversum

Auteurs

Mieke Hanemaaijer-Hulshof en Jef van den Hout (Laagland'advies)

Programmamanagement

Ruud Bouwmans en Olaf Piekhaar, Aedes, Hilversum

Redactie

Van der Brug Communicatie, Hilversum

Productiebegeleiding

Carolien van der Ploeg, Aedes, Hilversum

Omslagfoto

Jarek Szymanski/iStockphoto.com

Vormgeving omslag

Studio Typo Dynamo, Almere

Voorwoord

Al enige tijd zijn corporaties volop in ontwikkeling als maatschappelijke ondernemingen. Dat heeft begin 2007 onder meer gestalte gekregen in de nieuwe AedesCode. Die code geeft aan waarvoor corporaties staan en waarop ze aangesproken willen worden. Maar veel belangrijker nog is het opereren van corporaties in hun eigen lokale omgeving. Juist daar geven corporaties, samen met tal van partners, volop invulling aan hun maatschappelijk ondernemerschap.

Maatschappelijk ondernemen is ondernemen, maar het is niet zo maar ondernemen. Het is ondernemen om maatschappelijke doelstellingen te behalen, om een maatschappelijke opdracht waar te maken. Bovendien is aan het aspect 'maatschappelijk' onlosmakelijk verbonden dat de onderneming zich rekenschap wil geven van wat de maatschappij van haar verwacht, en zich achteraf verantwoordt over de gemaakte keuzes en de gerealiseerde prestaties.

Om corporaties in staat te stellen zich meer objectief te verantwoorden is binnen de branche afgesproken dat leden van Aedes zich periodiek laten visiteren. In een SEV-experiment zijn sinds halverwege 2006 enkele visitatiepilots uitgevoerd. Op dit moment wordt gewerkt aan een definitief visitatiestelsel. Daarin zullen meerdere aanbieders visitaties kunnen uitvoeren. Corporaties hebben zo de keuze welke aanbieder voor hen het meest geschikt is. De kwaliteit van visitaties wordt gewaarborgd door een systeem van accreditatie: aanbieders moeten in een nieuw systeem voldoen aan kwaliteitseisen om visitaties te mogen uitvoeren die meetellen volgens de AedesCode.

Die keuzemogelijkheid is nieuw voor corporaties. En dat roept wellicht de nodige vragen op. Wanneer moet ik mij laten visiteren? Is het goed dat meteen te laten doen of is het juist verstandig nog te wachten? Met welke aspecten moet ik rekening houden bij het kiezen van een visiterend bureau? Deze handreiking beoogt te helpen bij het beantwoorden van deze en andere vragen. We hopen dat u zo de juiste afwegingen kunt maken om het visitatieproces al vanaf het eerste moment in goede banen te leiden. Een geslaagde visitatie draagt immers sterk bij aan de verantwoording waarom de maatschappij vraagt.

Inhoud

Voorwoord

1	Inleiding	5
2	Wat is visitatie?	7
3	Wat levert een visitatie op?	9
4	Visitatie, nu of later?	12
5	Welke visitatiebureaus nodig ik uit te offreren?	14
6	Praktische informatie	16
7	Gouden tips	19
8	Referenties	20
	Bijlagen	
1	Procedure visitatie	21
2	Werkwijzen visitatiebureaus	23

1 Inleiding

Waarom visitatie?

Welke motieven hebben organisaties om zich te laten visiteren? Een van de motieven is het zich *openbaar en gestructureerd* maatschappelijk verantwoord te laten zien. Dit gebeurt door een onafhankelijk bureau de prestaties van de organisatie te laten meten en beoordelen en vervolgens openbaar te maken. Dit onafhankelijke bureau zorgt voor een betrouwbaar/onafhankelijk oordeel. We kennen deze vorm al in de onderwijswereld (universiteiten en hogescholen) en in de zorgsector.

Een ander motief voor visitatie kan *leren* zijn. Door het evalueren (check) van de prestaties kunnen de werkwijzen voor te leveren prestaties worden aangepast (act). De visitatie sluit zo de kwaliteitscirkel van Deming (plan-do-check-act).

Visitatie kan ook worden gebruikt om *input* te verkrijgen voor nieuwe beleidsplannen, strategieontwikkeling of organisatieontwikkeling.

In de corporatiebranche is visitatie verplicht vanuit de AedesCode. In de Governancecode Woningcorporaties is onder andere aangegeven wat vanuit governanceperspectief hierbij de rol van bestuur en raad van commissarissen is.

In hoofdstuk 3 worden de motieven en daarmee de mogelijke meerwaarde van een visitatie beschreven, maar ook de nadelen die zich in specifieke situaties kunnen voordoen.

Het wezen van visitatie

Het wezen van een visitatie is een geobjectiveerde meting van het presteren van de corporatie. De corporatie verkrijgt 'een onafhankelijk oordeel over de geleverde prestaties en het gedrag dat de corporatie vertoont'. Het oordeel wordt gegeven door een onafhankelijke visitatiecommissie. De commissie komt tot een oordeel op grond van door de corporatie aan te leveren informatie en visitatiegesprekken.

De methodiek hanteert een kwalitatieve meting door het voeren van gesprekken met in- en externe belanghouders van de corporatie en een kwantitatieve outputmeting op grond van verschillende sets criteria (BBSH, AedesCode, Governancecode, Corporatie in perspectief, prestaties naar opgave, prestaties naar beleidsdoelstellingen, prestaties naar vermogen).

Visitatie is daarmee een horizontaal verantwoordingsinstrument. Het staat in die zin los van het externe toezicht van het ministerie (toelating en werkdomein), Waarborgfonds Sociale Woningbouw (financiering en vermogenspositie), Centraal Fonds Volkshuisvesting (financiële huishouding), de accountant (jaarslaglegging, risicomangement) en de raad van commissarissen (intern toezicht bestuur). De horizontale verantwoording houdt in dat verantwoording wordt afgelegd aan de belanghouders in het werkgebied waar de corporatie haar opgave heeft.

Visitatie kan ook – naast de financiële prestaties – de volkshuisvestelijke prestaties meten en beoordelen.

In hoofdstuk 2 wordt de visitatie inhoudelijk beschreven.

Belangrijk voor bestuurder en organisatie

De bestuurder van de corporatie kan via een visitatie een oordeel krijgen over het presteren van de organisatie. Om een onafhankelijk oordeel te krijgen wordt de visitatie uitgevoerd door een onafhankelijke commissie. Zoals de evaluatie van het functioneren van een raad van commissarissen zo nu en dan door een externe wordt begeleid, zo kan dit ook gewenst zijn voor de evaluatie van het beleid of de beleidvoornemens. De blinde vlek die vaak aanwezig is als men altijd zelf een oordeel probeert te vellen, wordt zo voorkomen. Het onafhankelijke oordeel gegeven door de

visitatiecommissie maakt de prestaties bovendien bespreekbaar voor de bestuurder met de interne en/of externe belanghouders. Deze voordelen gelden voor grote én voor kleine corporaties. In hoofdstuk 3 wordt toegelicht wat de visitatie de corporatie kan opleveren.

Moment en werkwijze

Met de nieuwe AedesCode (van kracht sinds 1 januari 2007) is de corporatie die lid is van Aedes, verplicht zich één keer per vier jaar te laten visiteren. Visitatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en raad van commissarissen. In de praktijk zal het bestuur het voortouw nemen voor de visitatie. Het bestuur en de raad van commissarissen van de corporatie zullen vervolgens bij voorkeur gezamenlijk een visitatie aanvragen. Het is voor de corporatie belangrijk een positief oordeel en/of aanbevelingen voor verbetering te ontvangen. De corporatie zal een negatief oordeel willen voorkomen. Daarom zal de visitatie de corporatie stimuleren zo objectief mogelijk naar zichzelf te kijken en proactief te denken voor ze het visitatietraject instapt.

De meerwaarde die de corporatie met de visitatie wil behalen en/of situationele omstandigheden zijn uiteindelijk bepalend voor het moment van visiteren en de gewenste werkwijze. Zo moet de gewenste werkwijze ook passen bij de omvang (aantal verhuureenheden) of specifieke doelstellingen (bijvoorbeeld seniorenhuisvester) van de corporatie. Belangrijk is dat in dit afwegingsproces het managementteam en de interne toezichthouders zijn betrokken. Ook naar belanghouders, medewerkers en/of medezeggenschapsraad kan hierover worden gecommuniceerd. Hierbij is van belang de rollen van bestuur, intern toezichthouders en belanghouders in de voorfase, tijdens de visitatie en na de visitatie in het oog te houden. Deze rollen worden in hoofdstuk 6 beschreven.

Hoofdstuk 4 schetst waaraan de corporatie moet denken om het juiste moment en werkwijze te bepalen en te kiezen voor het juiste visitatiebureau. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op zaken die een rol spelen in de afweging bij de keuze uit de verschillende visitatiebureaus.

2 Wat is visitatie?

Visitatie is een verantwoordingsinstrument over de prestaties van een organisatie. Visitatie geeft een compleet beeld, waarin inspanningen en resultaat, financieel én maatschappelijk rendement tegen elkaar worden afgezet. Een visitatie geeft ook antwoord op de vraag of bij een organisatie garanties aanwezig zijn dat de gewenste prestaties ook in de nabije toekomst kunnen worden gehaald. We kennen visitaties ook in de wereld van het universitair onderwijs en de zorgsector.

Maatschappelijke visitatie

Een *maatschappelijke* visitatie is een instrument om belanghouders te consulteren op een transparante manier. Een visitatie meet de prestaties van een corporatie op de verschillende taakvelden van een corporatie. Daarbij is het doel van maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties: *Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghouders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghouders. Hiermee wordt verantwoording afgelegd aan de belanghouders over het presteren van de corporatie* (SEV, mei 2007).

In het visitatiestelsel voor woningcorporaties is onder andere van belang dat visitatiebureaus onafhankelijk zijn, dat er een visitatiecommissie wordt samengesteld en wel zodanig dat de benodigde disciplines en deskundigheden aanwezig zijn. Zoals in de Governancecode is vastgelegd zal het visitatierapport en standpunten daarover van bestuur en raad van commissarissen openbaar zijn.

Visitatiemethodiek

De afspraken over de methodiek van visiteren zijn daarbij:

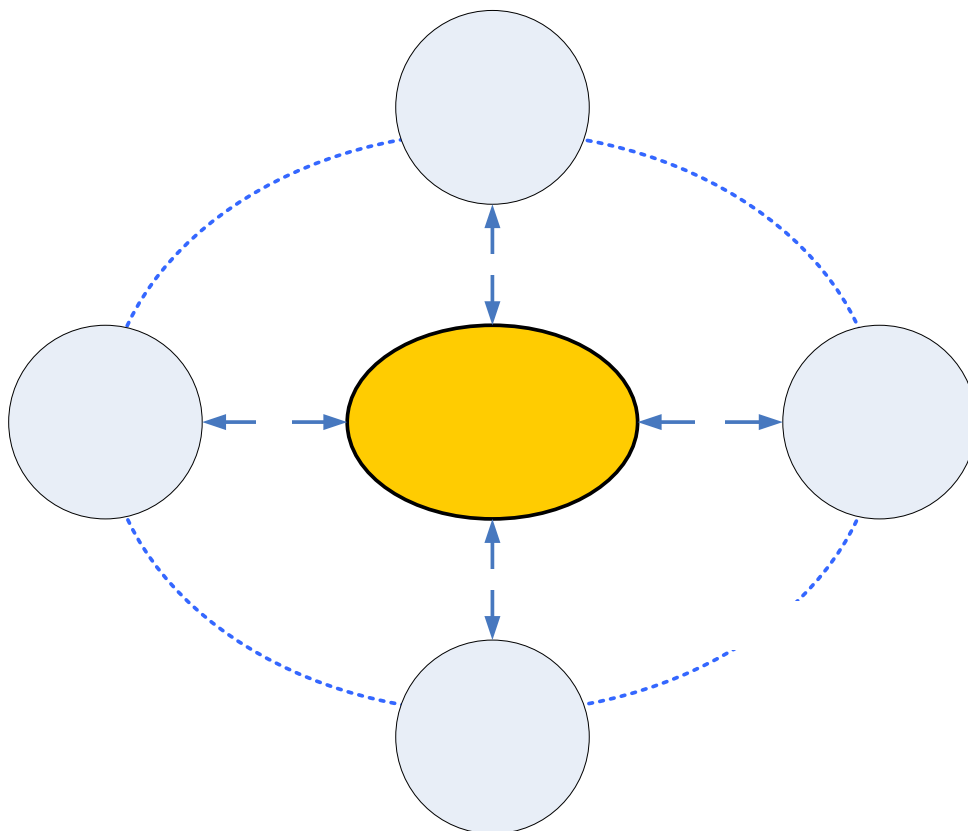
- Er wordt gewerkt met één beoordelingskader, methodiek en rapportagewijze volgens het 'Nieuwe visitatiestelsel woningcorporaties'.
- Er wordt gewerkt met een gestructureerde lijst van, door de te visiteren corporatie te leveren, informatie en er wordt gebruikgemaakt van de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Er wordt gewerkt met het format voor de spinnenwebben, een beoordelingstabel en recensie die eenduidig wordt gehanteerd.

Beoordelen van maatschappelijke prestaties

In de visitatiemethodiek staan de maatschappelijke prestaties van de corporatie centraal en worden de prestaties van de corporatie binnen verschillende perspectieven in beeld gebracht. De perspectieven en de bijbehorende prestatie maat of ratio zijn:

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

Het maatschappelijk presteren wordt bovendien in het perspectief geplaatst van het veld 'governance'. Dit is een bijzonder veld, omdat het alle overige velden met elkaar verbindt. Dat is te zien in figuur 1.



Figuur 1 Maatschappelijk presteren binnen diverse perspectieven

Per ratio zijn er vier standaarden geformuleerd waarop wordt getoetst. Daarbij is aangesloten bij de cyclus van kwaliteitsborging. De standaarden zijn:

- de 'harde' prestatie (wegingsfactor 70 procent)
- kennis en inzicht (10 procent)
- planning (10 procent)
- monitoring (10 procent).

Per standaard is er een minimale norm voor een voldoende en een bijbehorende wegingsfactor. Deze laatste bepaalt hoe zwaar het oordeel meeweegt in de totaalbeoordeling.

Visitatierapport

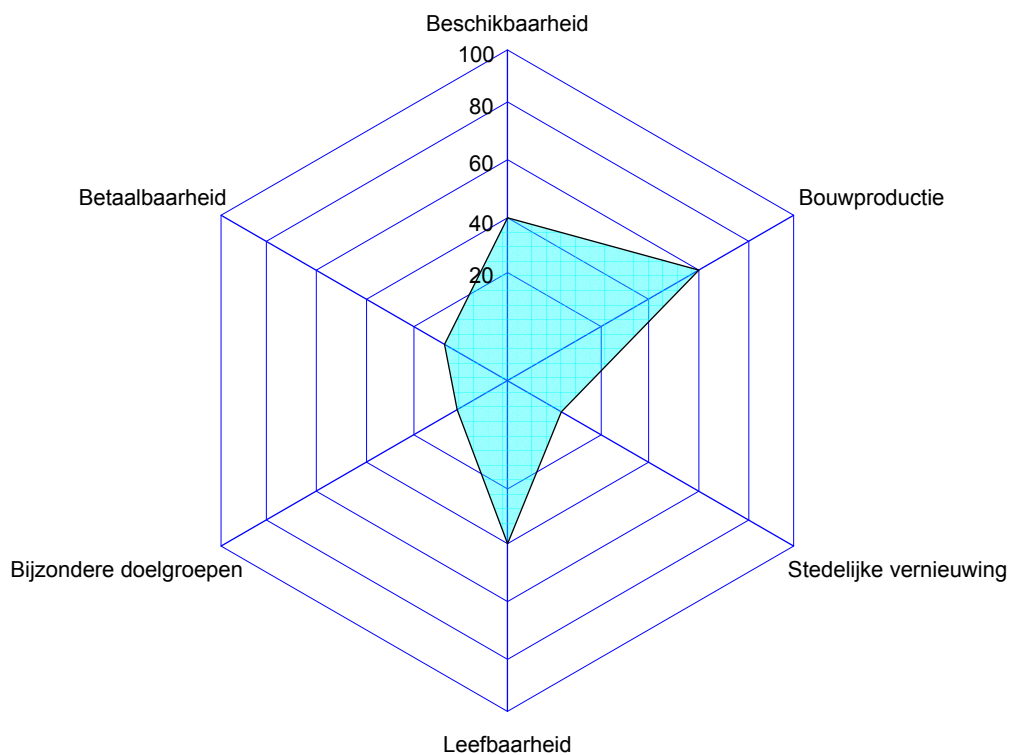
De eindopbrengst van de maatschappelijke visitatie is een bondig rapport met een samenhangend en samenvattend oordeel, bestaande uit:

- prestatiespinnenwebben
- integrale beoordelingstabel
- recensieoordeel.

Een onderzoeksrapport, waarin uitgebreid verslag wordt gedaan van de bevindingen, is daar als bijlage bijgevoegd.

In het visitatierapport doet de visitatiecommissie verslag van haar conclusies. Centraal hierin staat een samenvattende recensie waarin de oordelen op de verschillende ratio's met elkaar in verband worden gebracht. Opvallende zaken (positieve en negatieve) worden uitgelicht.

De resultaten per ratio worden gepresenteerd in een spinnenweb zoals in figuur 2 weergegeven voor de ratio Presteren naar Opgaven. Dit levert snel inzicht op. De resultaten op de verschillende ratio's worden in een samenvattende spinnenweb weergegeven.



Figuur 2 Voorbeeld spinnenweb Presteren naar Opgaven

3 Wat levert een visitatie op?

Het traject van visitatie levert een onafhankelijk en openbaar visitatierapport op, dat inzicht geeft in de geleverde prestaties en de prestaties voor de toekomst. Zoals gezegd bevat het visitatierapport een samenhangend en samenvattend eindoordeel van de visitatiecommissie (recensie), een schematische weergave van het maatschappelijk presteren via een spinnenweb, en een integrale beoordelingstabel waarin de scores van de corporaties overzichtelijk zijn aangegeven. Met de visitatie voldoet de corporatie aan de verplichting vanuit de AedesCode.

Voordelen visitatie voor corporatie

- Het is een verantwoordingsinstrument waarmee de corporatie de transparantie naar haar belanghouders vergroot en een basis levert waarop ze met hen in gesprek kan gaan.
- Het is een instrument om het lerend vermogen van de corporatie te versterken.
- Het is een instrument om op een andere manier in gesprek te gaan met belanghouders.
- Het levert mogelijk nieuwe inzichten op om de samenwerking met belanghouders te verbeteren.
- Het wordt uitgevoerd door een onafhankelijke (onpartijdige) commissie.
- Het is een instrument waarmee toezichthouders *feeling* kunnen houden met de belanghouders.
- Het is makkelijk in de plannings- en beleidscyclus in te bedden.
- Het kan dienen als input voor het opstellen van het ondernemingsplan.
- Het kan dienen als input voor een organisatieontwikkelingstraject.

Concrete motieven voor het laten uitvoeren van een visitatie zijn bijvoorbeeld:

- inventariseren van belangrijke opgaven voor de toekomst volgens de belanghouders (zijn we het in onze gemeente allemaal eens over de opgaven?)
- toetsen van beleidsvoornemens aan de wensen van belanghouders (in de ontwikkelingsfase van het ondernemingsplan)
- zoeken naar mogelijkheden om gezamenlijke opgaven te behalen (bijvoorbeeld co-producentschap, ook waar liggen de obstakels)
- peilen van de verwachtingen van belanghouders (zodat de corporatie daar ook zonedig richting aan kan gaan geven, communicatieplan)
- verkrijgen van externe waardering voor de maatschappelijk geleverde prestaties van de corporatie (anders krijgt de corporatie het niet te horen dat ze het goed doet)
- vaststellen huidige prestatieniveau van de corporatie om verbeteringen meetbaar te maken (de nulmeting)
- na een organisatieverandering meten of de bedoelde effecten zijn gerealiseerd (zijn we inderdaad klantgerichter geworden?)
- verkrijgen van een onafhankelijke beoordeling van prestaties: de spiegel (zodat mogelijk blinde vlekken kunnen worden opgepakt)
- voldoen aan de behoefte om intern en extern verantwoording af te leggen (zodat bijvoorbeeld de raad van commissarissen zich ook een oordeel kan vormen over de niet-financiële volkshuisvestelijke prestaties, vergeleken met andere corporaties)
- verkrijgen van duidelijkheid over de rol van de corporatie als maatschappelijk ondernemer (ook of juist bij de belanghouders)
- verkrijgen van input voor nieuw beleid (het is een legitimeringsmogelijkheid voor nieuwe initiatieven)

- creëren van draagvlak voor een beoogde (organisatie)verandering (de verbeterpunten worden de corporatie aangereikt, intern gaat ze zoeken naar de oplossingen).

De verschillende motieven kunnen een andere werkwijze vragen van de visitatiecommissie of het visiterend bureau. In hoofdstuk 5 wordt hierop nader ingegaan.

Bijkomende resultaten visitatie

- erkenning van de prestaties geleverd door de woningcorporatie
- een extra legitimatie voor het gevoerde beleid en de gemaakte keuzes
- een onafhankelijk oordeel over de prestaties
- relatieverbetering met de belanghouders
- imagoverbetering van de corporatie
- aanscherping beleid en management
- input voor een nieuw strategisch beleidsplan
- input voor prestatieafspraken
- input voor een communicatieplan
- input en intern draagvlak voor de organisatieontwikkeling
- een overzicht van door te voeren verbeterpunten voor de bedrijfsvoering
- een overzicht van zaken waarvoor weinig draagvlak bestaat (intern en extern)
- een overzicht van op te pakken taken die de corporatie nalaat
- een overzicht van zaken die de corporatie niet doet en volgens belanghouders ook niet hoeft te doen
- een overzicht van zaken die de corporatie wel doet maar volgens belanghouders niet hoeft te doen.

Mogelijke nadelen van visitatie

Een visitatie waaruit een slechte beoordeling voortvloeit is in het algemeen niet gewenst, behalve als een organisatie die juist wil gebruiken als aanleiding om veranderingen in gang te zetten. Anders loopt ze het risico dat de relatie met belanghouders en het imago slechter wordt in plaats van beter. Het volgende hoofdstuk gaat in op 'het moment van visitatie', want dat heeft hier veel mee te maken. Andere nadelen kunnen zijn:

- Het kost tijd en inzet van de corporatiemedewerkers (de aan te leveren informatie vraagt de nodige tijdsinvestering). Dit geldt voor kleine en grote corporaties, waarbij de grote corporaties ruimte kunnen creëren om hiervoor een medewerker vrij te maken en de kleinere corporaties dit eventueel moeten uitbesteden.
- Het kan een verkeerd beeld opleveren van de relatie met één of meerdere belanghouders. Als er bijvoorbeeld net iets is voorgevallen of als er net een nieuwe gemeenteraad is gekozen, kan dat een vertekend beeld opleveren.
- Met de visitatie kunnen verwachtingen worden gewekt bij de belanghouders, die de corporatie niet kan waarmaken. Dit vraagt een goede voorbereiding naar belanghouders en afstemming met de visitatiecommissie.

Om de kans op deze nadelen te minimaliseren is zoals gezegd de timing van de visitatie van belang, maar ook de wijze waarop belanghouders worden geïnformeerd en geconsulteerd. De genoemde mogelijke voordelen zijn van toepassing voor grote, kleine en gespecialiseerde corporaties. Vooral omdat de belanghouders die worden geraadpleegd situationeel afhankelijk zijn, bijvoorbeeld de universiteit als belanghouder bij studentenhuysvesting.

4 Visitatie, nu of later?

Het doel dat de corporatie wil bereiken met visitatie is bepalend voor het moment van visiteren. Daarnaast is het belangrijk voor zichzelf al een goed beeld te vormen van de geleverde prestaties voordat men zich laat visiteren. Bestaat de verwachting dat een visitatie een negatief oordeel oplevert, dan is het raadzaam de visitatie uit te stellen en eerst orde op zaken te stellen. Een visitatie is daarom af te raden:

- als de relatie met belanghouders negatief is (er kritiek vanuit de samenleving bestaat) en de corporatie geen mogelijkheden ziet de visitatie te gebruiken om dit te veranderen (maar er wel andere wegen zijn om de relatie te verbeteren, bijvoorbeeld met mediation)
- als de corporatie midden in een organisatieverandering zit, omdat een visitatie dan de aandacht van het interne proces weghaalt, of medewerkers geen tijd kunnen vrijmaken om hun bijdrage te leveren
- als er bij de belanghouders zodanig veel personele wisselingen zijn, bijvoorbeeld na de gemeenteraadverkiezingen, of de omgeving zodanig in beweging is dat er geen betrouwbaar beeld kan ontstaan
- direct na een fusie als het doel van de visitatie is de prestaties te verantwoorden (wel bijvoorbeeld als het doel is input voor het nieuwe ondernemingsplan te krijgen of om draagvlak voor de nieuwe organisatie en haar koers te krijgen).

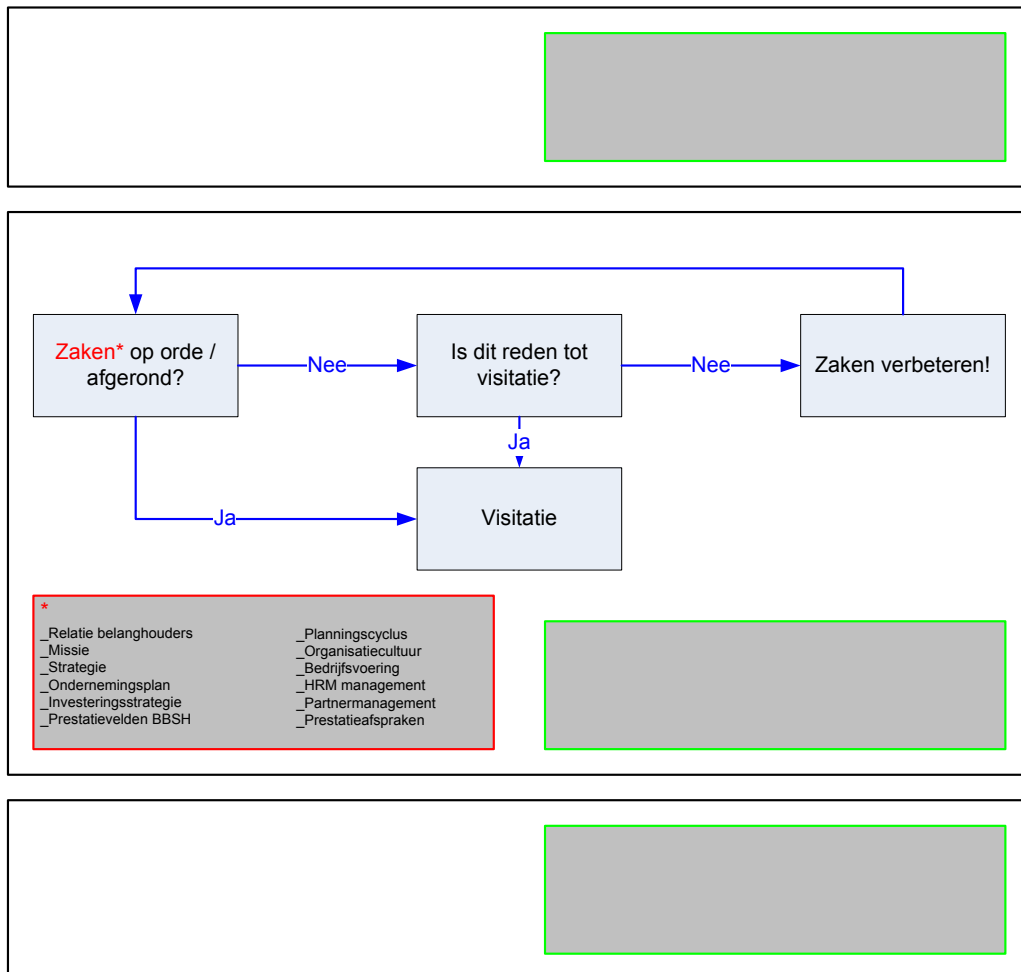
Beste moment voor visitatie

Als de zaken naar eigen inzicht op orde zijn, wat is dan het beste moment voor een visitatie? Er zijn diverse momenten die elk hun eigen meerwaarde bieden:

- voorafgaand aan een nieuwe strategisch plan, zodat input voor het beleid wordt verzameld
- na afronding jaarplan ter evaluatie en verantwoording en voorafgaand aan de volgende jaarplannen, zodat daarin verbeterpunten/acties kunnen worden opgenomen
- na afronding organisatieverandering ter evaluatie en verantwoording
- na afronding cultuurverandering ter evaluatie en verantwoording
- als relatie met belanghouder (bijvoorbeeld gemeente) sterk onder druk staat en er met de visitatie goodwill kan worden gerealiseerd
- als de corporatie goed bezig is en zich zeker voelt over haar presteren
- als er ruis/onduidelijkheid in de omgeving heerst en de corporatie zeker is van haar standpunt/presteren, zodat ze hiervoor draagvlak kan verkrijgen
- na een fusie als het doel is de ontwikkelingsrichting van de nieuwe corporatie te bepalen
- na afronding van enkele belangrijke projecten, zodat daar de leercyclus kan ontstaan
- zo snel mogelijk om als nulmeting te gebruiken
- binnen een halfjaar na een bestuurswisseling om als input te dienen voor het uitzetten van de koers door de nieuwe bestuurder.

Daarnaast kan zich in de raad van commissarissen een specifieke situatie voordoen als er meerdere leden binnen een korte periode aftreden. De visitatie kan dan voorafgaand aan het aftreden plaatsvinden. De corporatie en in het bijzonder de raad van commissarissen legt dan maatschappelijk verantwoording af over het door de corporatie gevoerde beleid (soort decharge). Wordt gekozen voor een visitatie na aftreden, dan wordt de visitatie gebruikt voor het verkrijgen van draagvlak en input voor het formuleren van nieuwe ambities.

Om de corporatie te helpen een geschikt moment voor visitatie te bepalen, bevat figuur 3 een afwegingskader. Het afwegingskader bestrijkt drie stappen. In de eerste stap stelt de corporatie het doel vast waarvoor ze de visitatie wil inzetten. De tweede stap gaat na of de corporatie haar zaken op orde heeft. Zijn er onderdelen in haar bedrijfsvoering die eerst verbetering behoeven voordat er een visitatie kan plaatsvinden? De laatste stap van het afwegingskader illustreert dat het gekozen moment moet aansluiten op het vooraf gestelde doel. Als bijvoorbeeld het gestelde doel voor de visitatie een evaluatie van een nieuwe organisatiestructuur is, is het zinvol de visitatie in te zetten nadat deze nieuwe structuur een korte periode operationeel is.



Figuur 3 Afwegingskader om geschikt moment voor visitatie te bepalen

Uiteindelijk zal de visitatie elke vier jaar moeten plaatsvinden, dus uiterlijk in 2011.

Doel visitatie vaststellen

5 Welke visitatiebureaus nodig ik uit te offreren?

De corporatie moet een visitatiebureau kiezen uit de in dit document opgenomen visitatiebureaus. Aan de hand van intakegesprekken en offertes maakt de corporatie een keuze voor een van deze bureaus. Elk bureau moet voldoen aan de vastgestelde kaders en kwaliteitseisen voor visitaties. Maar elk bureau heeft wel zijn eigen kleur en expertise. De keuze is dus afhankelijk van de behoefte van de corporatie op dat moment. Een corporatie kan niet haar eigen accountant en niet haar eigen adviesbureau de visitatie laten uitvoeren, om de onafhankelijkheid te waarborgen.

Keuze visitatiebureau

Overwegingen bij de keuze voor het visitatiebureau zijn:

- aansluiting werkwijze visitatiebureau met aanleiding/doel visitatie voor de corporatie
- de vorm waarop de corporatie met haar belanghouders omgaat moet aansluiten bij de gekozen vorm waarop de visitatiegesprekken worden afgenomen door het visitatiebureau
- specifieke ervaring en kwaliteit visitatiebureau
- professionaliteit, gezag en impact (kaliber) van de leden van de visitatiecommissie
- het wel of niet willen schrijven van een zelfevaluatie
- vertrouwen in het visitatiebureau.

Wat is belangrijk van het visitatiebureau te weten?

In bijlage 2 is een format opgenomen, waarin de visitatiebureaus hun werkwijzen toelichten. Hierin wordt antwoord gegeven op onderstaande vragen:

Naam bureau	
Contactpersoon	
Telefoon	
Website	

1. Hoe ziet het intakegesprek van het visiterend bureau eruit (onder meer: wie zijn aanwezig)?
2. Hoe geeft het visiterend bureau zijn <i>eigen</i> invulling aan de aanpak zoals deze is voorgeschreven?
3. Hoe wordt de visitatiecommissie samengesteld?
4. Hoeveel tijd (capaciteit) vraagt de informatietoelevering gemiddeld van de corporatie?
5. Hoe geeft het visiterend bureau/de visitatiecommissie invulling aan het startgesprek met de corporatie?

6. Hoe worden de overige gesprekken in de corporatie gevoerd?
7. Hoe vinden de selectie en de raadpleging van de belanghouders plaats?
8. Wat is kenmerkend voor het visiterend bureau voor het rapport en recensie?
9. Hoe geeft het visiterend bureau zijn <i>eigen</i> invulling aan de bespreking van het rapport en de recensie met de corporatie?
11. Hoe/waarmee geeft het visiterend bureau een eigen karakter aan de visitatie?
12. Kent het proces eigen kenmerken ten opzichte van het standaardproces zoals beschreven in de methodiek versie 2.0?
12a. Wat is de beoogde meerwaarde van deze eigen kenmerken?
13. Wat is de verwachte doorlooptijd?
14. Hoeveel kost de visitatie ongeveer en waarvan is de hoogte uiteindelijk afhankelijk?
15. Overige kenmerken van het visiterend bureau/de visitatiecommissie.

De vragen zijn ook te gebruiken om het eigen programma van eisen voor de offerte van het visitatiebureau te formuleren. Het is in feite een checklist, van de zaken waaraan de corporatie moet denken voordat ze de offerte aanvraagt.

6 Praktische informatie

Verloop visitatieproces

Het proces van visitatie is beschreven in een standaardaanpak die ook ruimte laat voor specifieke eigen wensen van de corporatie en of het visitatiebureau. De corporatie levert bij de start van de visitatie uitgebreide documentatie aan. Afhankelijk van het visiterend bureau kan ze er ook voor kiezen een zelfevaluatie te schrijven. Een onafhankelijke visitatiecommissie spreekt vervolgens met de raad van commissarissen, bestuurder en medewerkers van de corporatie. De meeste visitatiegesprekken zijn echter gereserveerd voor de belanghouders van de corporatie. Een visitatietraject duurt vanaf de offerte gemiddeld zo'n vier tot zes maanden en is verdeeld in verschillende fasen:

1. aanvragen offertes en opdrachtverlening aan visitatiebureau
2. aanleveren documentatie en/of opstellen zelfevaluatie door de corporatie
3. gesprekken door de visitatiecommissie met de corporatie en haar belanghouders
4. onafhankelijk visitatierapport
5. eindgesprek.

Informatie corporatie

De corporatie moet de volgende informatie aanleveren:

- organogram van de werkorganisatie
- ondernemingsplan, meerjarenbeleidsplan en/of jaarplan
- meerjarenbegroting en/of begroting komend jaar
- activiteitenplan komend jaar
- woonvisie gemeente en/of regionale woonvisie
- prestatieafspraken met gemeente(n)
- meest recente kwartaalrapportage
- meest recente jaarrekening en jaarverslag
- meest recente accountantsverslag en managementletter en/of interimcontrole
- meest recente toezichtsbrief van de minister
- individuele beoordeling van het CFV
- benchmark CFV.

Betrokkenen en rollen

In de voorgaande hoofdstukken zijn het bestuur, de raad van commissarissen, het managementteam en de belanghouders meerdere malen genoemd. Kenmerkend voor de visitatie is dat bestuurder en raad van commissarissen gezamenlijk verantwoordelijk zijn. De invulling van deze gezamenlijke verantwoordelijkheid is geregeld door de raad van commissarissen de goedkeurende bevoegdheid te geven aan de opdracht tot uitvoering en de wijze van verslaglegging. Daarnaast wordt van de raad van commissarissen verwacht dat hij ook een eigen oordeel geeft over de resultaten van de visitatie en deze publiceert op de website. Het bestuur is de opdrachtgever voor de visitatie. Deze formele rol is in de Governancecode vastgelegd. Daarnaast zijn de taken en verantwoordelijkheden per fase verschillend.

In de volgende tabel worden de verschillende taken en verantwoordelijkheden per fase weergegeven voor het bestuur, management, raad van commissarissen en belanghouders. Let op:

hier wordt onderscheid gemaakt tussen de 'voor visitatie'-fase en de 'oriëntatie'-fase. In de oriëntatiefase vindt de afweging van de corporatie plaats om het doel van de visitatie en het moment voor de visitatie te bepalen.

	Oriëntatie	Voor visitatie	Tijdens visitatie	Na visitatie
Bestuur	Het doel en daarbij het moment van visitatie bepalen. Het bestuur sondeert daarbij de RvC, het MT en de belanghouders. Het bestuur meldt de corporatie aan waarbij het gewenste tijdstip van visitatie wordt aangegeven.	Het aanvragen van een offerte. Het voeren van de intakegesprekken (eventueel met de voorzitter en/of een lid van de RvC). Het verlenen van opdracht aan het visiterend bureau na goedkeuring van de RvC*.	Het zorgen voor het maken van afspraken voor de visitatiegesprekken met belanghouders. Het leveren van aanvullende informatie. Het aangeven van omissies en onjuistheden in het conceptvisitatierapport. Het bespreken van het conceptrapport met de visitatiecommissie.	Het ontvangen van het visitatierapport. Het geven van een reactie op de bevindingen van de visitatiecommissie. Berichtgeving (pr) doen over uitkomsten van de visitatie en deze gebruiken om het corporatie-imago te verbeteren. Het bestuur informeert de belanghouders.
Management	Het mede beoordelen van het doel en het meest geschikte moment van visitatie. Het voor zover nodig realiseren van verbeterpunten voorafgaand aan de visitatie.	Het aanleveren van de informatie voor de visitatiecommissie. Eventueel indien gevraagd het schrijven van de zelfevaluatie.	Het voeren van visitatiegesprekken met de visitatiecommissie. Het aanleveren van aanvullende informatie.	Het met het bestuur beoordelen van het visitatierapport. Het opstellen en realiseren van de verbeterpunten/plannen die op de respectievelijke afdelingen betrekking hebben.
Raad van commissarissen	Het doel en daarbij het moment van visitatie bespreken met de bestuurder. Blijft het bestuur in gebreke de visitatie aan te vragen voor 2011, dan neemt de RvC dit op zich.	Het geven van goedkeuring aan de opdracht visitatie uit te voeren bij de corporatie en de wijze van uitvoering van en verslaggeving over de visitatie.*	Het voeren van visitatiegesprekken met de visitatiecommissie. Het bespreken van het conceptrapport met de visitatiecommissie.	Het reageren op de bevindingen van de visitatiecommissie en plaatsing hiervan op de website. Het bevragen van de bestuurder over zijn bevindingen.
Belanghouders	Belanghouders worden geïnformeerd over de visitatie.		Het voeren van visitatiegesprekken met de visitatiecommissie.	Worden door het bestuur geïnformeerd over de uitkomsten van de visitatie en wat de corporatie met de resultaten gaat doen.

* zie Governancecode II.1.3.g

Na de visitatie

Met de uitkomsten van de visitatie in de hand, bepaalt het bestuur hoe het hiermee omgaat naar de interne en externe belanghouders. Het visitatierapport zal worden besproken met de belanghouders. Vaak wordt eerst intern een plan opgesteld, waarmee de corporatie belanghouders aangeeft welke consequenties worden verbonden aan de uitkomsten van de visitatie. Dit plan kan ook samen met de belanghouders worden ingevuld, wel of niet in een gezamenlijke bijeenkomst. Dit is mede afhankelijk van de door de commissie uitgesproken conclusies.

Het visitatierapport zelf is openbaar. De Governancecode geeft aan dat het visitatierapport op de website van de woningcorporatie moet worden geplaatst.

De resultaten van de visitatie kan de corporatie gebruiken om haar imago te versterken. Dit kan ze doen door positief over de resultaten te communiceren, bijvoorbeeld met:

- een belanghouderscongres (primeur visitatierapport)
- een vermelding van resultaten in de nieuwsbrief of het jaarverslag
- opnemen verbeteracties in extern beleids- of ondernemingsplan
- een persbericht voor lokale, regionale dagbladen
- een persbericht voor Aedes-Magazine
- een vermelding met daarbij de publicatie van het visitatierapport op het internet
- een planmatige voortgangsrapportage van de voorgenomen acties die is verankerd in een intern en extern communicatieplan.

7 Gouden tips

1. Let op dat concurrerende belanghouders niet tegelijkertijd worden uitgenodigd! Dit geldt zeker voor de zorgwereld. Indien ze tegelijkertijd worden uitgenodigd, zullen ze niet open zijn over de toekomstplannen.
2. Kies zorgvuldig voor één specifieke meerwaarde.
3. Kies zorgvuldig het moment van visiteren.
4. Benoem een portefeuillehouder visitatie in bestuur of managementteam of een projectleider.
5. Richt een interne klankbordgroep op bij de voorbereiding en uitvoering van visitatie om de interne betrokkenheid te vergroten.
6. De werkwijze van de visitatiecommissie moet aansluiten bij de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghouders en het doel van de visitatie.
7. De corporatie moet zo onbevangen mogelijk de visitatie ingaan versus te strategisch willen inzetten.
8. Doe eens een zelfevaluatie als directieteam 'op de hei'.
9. Neem de tijd voor het schrijven van een goede zelfevaluatie om goed na te gaan waar de corporatie staat.
10. Zorg dat de corporatie de zaken op orde heeft.
11. Geloof in de eigen corporatie.

8 Referenties

- *Governancecode woningcorporaties* (Aedes, november 2006)
- *AedesCode* (Aedes, 2006)
- Werkdocument visitatiestelsel *Maatschappelijk presteren woningcorporaties* (Auditraad 'Nieuw visitatiestelsel woningcorporaties', juni 2007)

Bijlage 1

Procedure visitatie

Deze bijlage beschrijft de procedure voor het visitatietraject zoals deze door de Auditraad is voorgesteld in mei 2007. De uiteindelijke procedure voor visitatie zal in de toekomst op een aantal onderdelen anders worden georganiseerd.

1. Voorfase informatieverstrekking door Auditraad (stichting)

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

2. Aanmelding voor visitatie

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

3. Offerte en startafspraken visitatie

- De RvB/RvC kiest een visiterend bureau uit de lijst die door de Auditraad is opgesteld, om de visitatie uit te voeren en vraagt offerte aan.
- Het visiterende bureau voert een intakegesprek en stelt een definitieve offerte op voor het uitvoeren van de visitatie. Deze offerte is in lijn met het door de Auditraad opgestelde protocol voor de accreditatie van visiterende bureaus. In de offerte staat ten minste beschreven: de samenstelling van de visitatiecommissie, de werkwijze, de planning en de kosten.
- Als de RvB/RvC akkoord gaat met de offerte, betekent dit dat de corporatie de gevraagde informatie zal verstrekken, de financiële verplichtingen nakomt en instemt met de voorgestelde werkwijze en planning.

4. Uitvoering visitatieproces

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

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

5. Rapportage

- Het visitatierapport bevat een samenhangend en samenvattend eindoordeel van de visitatiecommissie (recensie), een schematische weergave van het maatschappelijk presteren met behulp van spinnenwebben, en een integrale beoordelingstabel waarin de scores van de corporaties overzichtelijk zijn weergegeven.
- In de rapportage wordt het maatschappelijk presteren inzichtelijk gemaakt aan de hand van de ratio's Presteren naar Opgaven (PnO), Presteren naar Ambitie/Doelen (PnA/D), Presteren volgens Belanghouders (PvS), Presteren naar Vermogen (PnV) en Governance.
- Het visitatierapport bevat een korte, recensieachtige tekst waarin de afzonderlijke oordelen zijn verknoopt tot een samenvattend en samenhangend eindoordeel. Verder bevat het rapport een cijfermatige beoordeling, en een weergave van de oordelen in een overzichtstabel en in de vorm van zogenoemde 'spinnenwebben'. Het rapport is bondig en circa 30 pagina's.

6. Oplevering

- Het visitatierapport wordt aan de Auditraad toegestuurd.
- In de doorontwikkeelfase reageert de Auditraad op het visitatierapport met een brief.
- Het rapport wordt samen met deze brief openbaar gemaakt.
- Het visitatierapport wordt openbaar. Tegelijkertijd met de openbaarmaking wordt de reactie van de corporatie openbaar gemaakt.
- De uitkomsten van de visitatie bepalen de frequentie en intensiteit van de volgende visitatie.

Bijlage 2

Werkwijzen visitatie

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
Contactpersoon	Christine Oude Veldhuis Ton Lensen Bert de Graaf	Maarten Nieland/ Sabine Muyrers	Wilma de Water, directeur	Jeroen Blok Joos Jacobs	Arjan de Jong
Telefoon	(010) 453 85 40 (C. Oude Veldhuis)	(020) 568 16 90	(035) 523 82 18	06-53 21 82 13 (J. Blok) 06-12 24 83 50 (J. Jacobs)	(010) 282 70 88
Website	www.ecorys.com	www.pwc.nl	www.raeflex.nl	www.pentascopie.nl	www.kwh.nl

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
Hoe ziet het intakegesprek van het visiterend bureau eruit (onder meer wie zijn aanwezig)?	<p>Het intakegesprek gaat vooraf aan het schrijven van de offerte. Aanwezig zijn twee leden van de visitatiecommissie (partner/senior). Wij voeren het intakegesprek bij voorkeur met de bestuurder. Doel van het intakegesprek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informatie over de corporatie voor een passende offerte - ECORYS presenteren - onze visie op maatschappelijke visitatie toelichten - de werkwijze van ECORYS toelichten. 	<p>Dit staat de corporatie vrij, maar meestal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een of meer leden van de raad van bestuur/directie - een of meer beleidsmedewerkers (veelal strategie) en/of interne coördinator visitaties - twee adviseurs van PricewaterhouseCoopers. <p>Tijdens het gesprek presenteren we het visitatiestelsel en onze aanpak en verzamelen we informatie om een plan van aanpak in de vorm van een offerte te schrijven.</p> <p>Tijdens de intake wordt met de PwC-start evaluatie een check uitgevoerd of de corporatie wel toe is aan visitatie. Kan ze bijvoorbeeld de benodigde informatie makkelijk verzamelen? Heeft ze niet net een fusietraject achter de rug die de werkelijke prestatie kan vertroebelen?</p>	<p>De intake verloopt via een of meerdere gesprekken bij de corporatie. Bij dit gesprek is de directeur en/of de accountmanager van Raeflex aanwezig. Soms vergezeld van de beoogde secretaris of voorzitter van de commissie.</p>	<p>Er zijn minimaal twee gesprekken voordat we starten met visiteren. Van de corporatie vragen we de eindverantwoordelijk bestuurder aanwezig te zijn en eventueel een lid van de raad van toezicht. Van Pentascopie is aanwezig de accountmanager, zo mogelijk de voorzitter van de visitatiecommissie, maar minimaal één lid van de commissie. In dat gesprek staat de uitleg van de aanpak, de invulling van het traject en wederzijdse verwachtingen centraal. Meestal volgt op basis hiervan een offertefase waarin wordt overlegd tussen opdrachtgever en verantwoordelijk accountmanager. Is er overeenstemming, dan is er voorafgaand aan de visitatie een kennismaking met de gehele visitatiecommissie en de verantwoordelijke corporatiemensen, waarin het uitegezette traject wordt besproken en toegelicht.</p>	<p>Gespreksthema's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inbedding van visitatie in het bredere proces van leren en legitimeren van de corporatie - wederzijdse verwachtingen over het resultaat - het onderzoeksproces en de keuzes die voorafgaand aan het onderzoek moeten worden gemaakt. <p>Na de intake maakt KWH een onderzoeksafbakening en stelt een offerte op.</p> <p>Namens de corporatie is bij voorkeur de bestuurder aanwezig en degene die intern projectleider is voor de visitatie.</p> <p>Namens KWH is in ieder geval de manager visitatie aanwezig en eventueel de beoogde secretaris of voorzitter van de visitatiecommissie.</p>

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
Hoe geeft het visiterend bureau zijn <i>eigen</i> invulling aan de aanpak zoals deze is voorgeschreven?	<p>Kenmerken van onze aanpak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hoog niveau bemensing van de visitatiecommissie - objectieve, externe beoordeling vanaf de start (geen zelf-evaluatie voor de corporatie) - beperkte werkbelasting voor de corporatie - open en transparant proces - zakelijke, feitelijke en beargumenteerde beoordeling van de maatschappelijke prestaties. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzet van een team met zeer grote deskundigheid en ervaring in de corporatiesector - Nauwe betrokkenheid belanghebbenden - Open en transparant naar corporatie, we zoeken een goed evenwicht tussen minimalisatie van inspanningen en benodigde betrokkenheid van de corporatiemedewerkers - We hebben verder de SEV-aanpak verweven in onze eigen aanpak, maar hebben daarnaast ook oog gehad voor het snel kenbaar maken van het eindoordeel via een systeem van kleurcodering op A4-formaat. Via deze PwC-visitatie-scorekaart met 5-puntsschaal is in één oogopslag helder op welke punten de corporatie goed en waar ze minder scoort. - De eigen invulling komt ook bij de andere vragen aan de orde. 	<p>Eigen invulling:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Raeflex werkt met <i>onafhankelijke en externe</i> visitatoren en secretarissen die niet bij ons in dienst zijn. 2. Raeflex biedt de corporatie de mogelijkheid om een uitgebreide <i>zelfevaluatie</i> te schrijven. Deze is bedoeld om het leren van de visitatie te bevorderen. 3. Raeflex biedt ondersteuning aan bij de communicatie over de visitatie in de vorm van <i>Transparantietips</i>. Dit boekje volgt de stappen van de visitatie. 4. De aanpak volgt een aantal stappen: <ul style="list-style-type: none"> - Startbijeenkomst bij corporatie. Hierbij zijn directeur-bestuurder, MT en eventueel voorzitter RvC aanwezig - Informatieverzameling door corporatie - Bestudering gegevens door commissie - Visitatiegesprekken met in- 	<p>De aanpak zoals voorgeschreven vraagt (ook) om een oordeel van de belanghouders over de maatschappelijke prestatie. Kenmerkend voor de wijze van werken van Pentascopie is dat dit oordeel van de belanghouders in dialogen, in aanwezigheid van de corporatie, besproken wordt. Dit is een belangrijk deel van de zogenoemde externe analyse waarin we externe belanghouders bevragen over hun oordeel. De meerwaarde van de dialogen zit in het uitspreken door belanghouders van verwachtingen van de corporatie op basis waarvan oordelen vaak zijn gebaseerd. Daarmee wordt de context, de meest belangrijke vraagstukken en opgaven en ook de rol van de corporatie, gezien vanuit de belanghouders meer expliciet. Dit draagt bij aan een betere verankering van de visitatie-</p>	<p>Een visitatie met KWH bevat een prestatie-evaluatie die past binnen het door de Auditraad ontwikkelde visitatiestelsel. Daarnaast onderzoekt KWH ook de waardering van uw klanten, bewonerscommissies, bestuurders, medewerkers en andere belanghouders voor die resultaten. Het gaat ons inziens niet alleen om waardering voor 'wat je doet', maar ook 'hoe je het doet' en 'voor wie je het doet'.</p> <p>Daarbij is kenmerkend:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scherp beeld van keuzes en werkwijze corporatie als vertrekpunt. - Alle onderzoeksresultaten transparant herleidbaar tot hun bron. - Objectiviteit en vergelijkbaarheid op basis van vaste onderzoeksthema's, die vanuit meerdere invalshoeken worden benaderd.

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascope	KWH
			<p>en externe belanghouders</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schrijven visitatierapport - Eindgesprek over visitatierapport bij corporatie (voltallige commissie aanwezig) - Opleveren rapport - Plaatsen visitatierapport op website Raeflex (na halfjaar) <p>5. Om grote groepen belanghouders te betrekken in de visitatiegesprekken biedt Raeflex de mogelijkheid dit te doen via <i>Group Decision Room</i> sessies, begeleid door een van de visitatoren en technisch ondersteund door partner Atrivé.</p> <p>6. De werkwijze van de visitatie is gedetailleerd omschreven in het <i>Visitatieprotocol</i>. Daarin staan taken en verantwoordelijkheden van commissieleden, Raeflex en corporatie. De opdrachtgever weet dus exact wat hij kan verwachten van alle partijen en wat er van hemzelf wordt verwacht tijdens de visitatie.</p>	<p>resultaten. Tevens worden interventies die op basis hiervan door de corporatie in het kader van maatschappelijk presenteren kunnen/moeten worden ingezet breder gedragen.</p>	<p>- Toets op goede procesgang door onafhankelijke commissie (CKV).</p> <p>KWH biedt de mogelijkheid om continuïteit aan te brengen in het proces van leren en legitimeren via verdiepende kwaliteitstoetsen die aansluiten op de visitatieaanpak.</p>

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
Hoe wordt de visitatiecommissie samengesteld?	<p>De visitatiecommissie bestaat uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een partner - een senior consultant - een consultant. <p>De relevante sector kennis is in de breedte in de commissie vertegenwoordigd. De leden die deel uitmaken van de visitatiecommissies hebben inmiddels ervaring opgedaan met de SEV-methodiek.</p>	<p>Die bestaat uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eindverantwoordelijk partner/director - projectleider - twee of meer adviseurs. <p>Iedereen in het team heeft branchekennis en concrete ervaring met het uitvoeren van visitaties.</p>	<p>Raeflex vindt het van groot belang dat de visitaties door onafhankelijke professionals worden uitgevoerd. We werken daarom met visitatoren uit wetenschap, overheid en bedrijfsleven. De commissie wordt samengesteld uit deze visitatoren: we werken met vaste voorzitters en secretarissen. Bij de samenstelling van de commissie wordt rekening gehouden met het complexe werkgebied van de corporatie. Alle visitatoren waarmee we samenwerken, hebben zich verbonden aan onze werkwijze en ondertekenen een beding zodat de onafhankelijkheid is gewaarborgd. Raeflex werft visitatoren volgens een profiel dat is te zien op onze website. De visitatiecommissie wordt met cv's voorgelegd aan de corporatie. Deze mag een lid uit de commissie binnen een week 'wraken' als de onafhankelijkheid in het geding is.</p>	<p>De visitatiecommissie wordt samengesteld op basis van verschillende deskundigheden. Kennis en ervaring in de volkshuisvesting en met de aanpalende maatschappelijke vraagstukken. Financiële volkshuisvestelijke deskundigheid. Onafhankelijkheid van de afzonderlijke leden. De vaardigheid om oordelen naast elkaar te leggen en tot een gewogen eindoordeel te komen. Zorgvuldige procesbegeleider in staat om oordelen te verzamelen, te verdiepen en te toetsen. De commissie kan een combinatie zijn van Pentascopers en externe deskundigen. Voor de financiële volkshuisvestelijke deskundigheid is Pentascopie een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met PwC.</p>	<p>KWH stelt de visitatiecommissie samen, over die samenstelling vindt overleg plaats met de corporatie.</p> <p>Een visitatiecommissie bestaat uit ten minste drie personen, waaronder in ieder geval een voorzitter en een secretaris.</p> <p>KWH werkt met een pool van externe visitatoren die niet in dienst zijn van KWH. Bij de selectie van commissieleden zijn onafhankelijkheid, deskundigheid en ervaring leidende criteria.</p>

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
Hoeveel tijd (capaciteit) vraagt de informatie-toelevering gemiddeld van de corporatie?	ECORYS werkt met een checklist voor de relevante documentatie. De corporatie benoemt een contactpersoon die de informatieverzameling coördineert. De benodigde tijd hangt onder meer samen met de omvang van de organisatie. Onze ervaring is dat de feitelijke tijdsbelasting hooguit een tot twee dagen bedraagt.	Dit is afhankelijk van de grootte van de corporatie. Gemiddeld ongeveer twee dagen van één persoon (die voor ons de informatieverzameling coördineert).	<p>Wanneer een corporatie kiest voor een visitatie zonder zelf-evaluatie kan de informatie-verzameling vrij snel gaan. De meeste informatie (jaarverslagen, managementrapportages en dergelijke) zijn beschikbaar. De analyse van de prestaties vergt vaak wat meer tijd. Hoeveel tijd dit kost is afhankelijk van de wijze waarop de corporatie haar prestaties registreert.</p> <p>Het schrijven van een zelf-evaluatie gebeurt aan de hand van een vragenlijst die door Raeflex is opgesteld. Bij de zelfevaluatie wordt naast de directeur/bestuurder in ieder geval het MT betrokken en voor een deel van de vragen ook de RvC. Het opstellen van de zelfevaluatie kost circa 80-100 uur (voor alle deelnemers samen).</p>	Gemiddeld vraagt de bijdrage van de organisatie in aanleveren van informatie, het bijwonen van dialogen, het houden van interviews en de organisatie van bijeenkomsten ongeveer 15 werkdagen.	Werkzaamheden hebben betrekking op het invullen van een beknopte zelfevaluatie (circa halve dag voor bestuur/directie en/of beleidsmedewerker), het maken van een prestatie-evaluatie (twee tot vier dagen voor een beleidsmedewerker of manager) en het verzamelen van documenten (circa halve dag voor een beleidsmedewerker of manager).

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascope	KWH
Hoe geeft het visiterend bureau/de visitatiecommissie invulling aan het startgesprek met de corporatie?	<p>ECORYS begint de visitatie met een fase van schriftelijke informatieverzameling en deskresearch.</p> <p>Het startgesprek vindt plaats na de fase van deskresearch. Het betreft een bijeenkomst van ongeveer twee uur.</p> <p>Aanwezig zijn visitatiecommissie, bestuurder, managementteam en (delegatie van) de commissarissen/toezicht-houders.</p> <p>Hoofdonderwerp betreft de bevindingen uit de deskresearch. We delen deze met de corporatie, geven de eerste indrukken weer en benoemen de aard en inhoud van de vervolgstappen (interviews, wijze waarop de belanghouders bij de visitatie worden betrokken). De corporatie krijgt een beeld van hoe de visitatiecommissie te werk gaat en oordeelt.</p>	<p>We organiseren samen met de stuurgroep een startbijeenkomst die we afhankelijk van de wens van de corporatie meer of minder breed opzetten. Tijdens de startbijeenkomst wordt de organisatie ingelicht over het feit dat er een visitatie van start gaat en worden ook de achtergronden, doelen, werkwijze en beoogde resultaten toegelicht.</p>	<p>In een startbijeenkomst wordt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het visitatietraject doorgenomen met de corporatie. <p>Aanwezig zijn doorgaans:</p> <ul style="list-style-type: none"> directeur/bestuurder en leden van het MT. Soms ook de voorzitter van de RvC. - Naast het inhoudelijk door-nemen van de visitatie besteden we aandacht aan de communicatie rond visitatie (in- en extern). Een goede communicatie van de corporatie leidt tot grote deelname van belanghouders aan visitatie. - De corporatie stelt een projectleider aan die de visitatie intern begeleid en verantwoordelijk is voor diverse onderdelen (aanleveren materiaal aan de commissie, uitnodigen belanghouders). - Raeflex stelt informatie-materiaal beschikbaar aan de corporatie om te verzenden aan de belanghouders. Ook dat wordt besproken tijdens de startbijeenkomst. 	<p>Het startgesprek met de corporatie is een bijeenkomst met de belangrijkste interne belanghouders waarin het hele traject in bijzijn van de volledige visitatiecommissie door-gesproken wordt. Afhankelijk van de grootte van de corporatie en de wijze waarop de corporatie haar opdrachtgeverschap over visitatie invult, kan het soort en aantal interne belanghouders variëren.</p>	<p>Bij de aftrap is de voltallige visitatiecommissie aanwezig.</p> <p>In het gesprek komt aan bod:</p> <ul style="list-style-type: none"> - doorloop onderzoekstraject - historie, cultuur en specifieke kenmerken van het werkgebied - maatschappelijk krachtenveld (overzicht belanghouders) - relevante ontwikkelingen in de corporatieorganisatie. <p>We gaan specifiek in op de context waarin de corporatie werkt: zaken die niet expliciet in documenten staan, maar wel bepalend zijn voor beleidskeuzes en werkwijze. Dit beeld is van belang om goed door te kunnen vragen tijdens de gesprekken met interne en externe belanghouders.</p>

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
Hoe worden de overige gesprekken in de corporatie gevoerd?	De gesprekken zijn open interviews aan de hand van checklists. De visitatiecommissie wil spreken met bestuurder, managementteam, (delegatie van) commissarissen/toezichthouders. Doel van de interviews is de informatie uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren. Tijdsbelasting voor de geïnterviewden: circa twee uren. Alle geïnterviewden krijgen een verslag ter akkordering voorgelegd.	De medewerkers met wie we een gesprek voeren, vullen eerst een korte vragenlijst in. Deze vragenlijst dekt die delen van het visitatiestelsel die voor de betrokken persoon herkenbaar zijn en stelt ons in staat ons voor te bereiden op het gesprek. Tijdens het gesprek wordt de diepte ingegaan.	De visitatiegesprekken voert de commissie uit op locatie. Meestal is dat het kantoor van de corporatie, soms een locatie in de regio. De visitatiegesprekken worden altijd gevoerd met: (intern) directeur/bestuurder, MT, RvC, OR; (extern) minimaal met huurdersorganisatie, gemeente (wethouders en ambtenaren), zorg- en welzijnsinstellingen. Afhankelijk van de situatie kan dit worden aangevuld met: bewonersorganisatie, lokale dorpsraden, collega-corporaties, gemeenteraadsleden, schuldhulpverleningsorganisatie. Bij een vereniging wordt ook gesproken met een (afvaardiging van) de ledenraad. Bij verhindering kunnen eventueel gesprekken telefonisch plaatsvinden. Bij veel betrokkenen kan gekozen worden voor een Group Decision Room methode waar de deelnemers met een vragenlijst	Naast individuele gesprekken naar aanleiding van (financiële) informatie ter verificatie van gegevens (de zogenoemde interne analyse), worden er dialogen georganiseerd voor de interne belanghebbenden. Sleutelfiguren in de organisatie worden betrokken bij thema's/vraagstukken waarbinnen de corporatie haar prestaties levert. In deze dialogen wordt de ambitie van de corporatie getoetst aan de geformuleerde en gerealiseerde doelen van de corporatie. Ook wordt getoetst of deze ambitie voldoende relatie heeft met de maatschappelijke vraagstukken in de context van de corporatie.	In elk geval afzonderlijke gesprekken met directie/bestuur, de interne toezichthouders (of een brede afvaardiging daarvan), de huurdersvertegenwoordiging, een selectie van leidinggevenden en een selectie van medewerkers. - Investering per gesprek maximaal twee uur per deelnemer. - Leidraad voor het gesprek is een standaard checklist met vaste gespreksonderwerpen - Gesprek met medewerkers en leidinggevenden is op basis van vooraf ingevulde vragenlijst.

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
			(computergestuurd) hun mening geven. Een hierbij aanwezige visitator leidt de discussie zodat diepgang wordt verkregen.		
Hoe vinden de selectie en raadpleging van belanghouders plaats?	<p>Selectie: Uitgangspunt is een representatieve vertegenwoordiging van belanghouders en een doelgerichte, efficiënte raadpleging. ECORYS maakt de selectie op basis van de bevindingen in de deskresearch. De corporatie mag deze lijst eventueel aanvullen.</p> <p>Raadpleging: ECORYS hanteert drie vormen voor raadpleging van belanghouders: - persoonlijke interviews - telefonische interviews - belanghoudersbijeenkomst of een combinatie van deze vormen. De vormkeuze hangt onder meer af van de belanghouderscontacten die</p>	De corporatie levert een lijst aan met relevante belanghouders. PricewaterhouseCoopers toetst op volledigheid qua soort belanghouder en vraagt in de gesprekken met de belanghouders zelf of er in hun ogen nog andere belanghouders meegenomen moeten worden.	De corporatie maakt een analyse van haar belanghouders en presenteert dit overzicht aan de visitatiecommissie. De commissie beoordeelt dit overzicht in relatie tot het aangeleverde materiaal van de corporatie en gaat daarmee akkoord of vraagt de corporatie partijen toe te voegen.	<p>Selectie van belanghouder gebeurt op drie manieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De visitatiecommissie bepaalt op basis van eigen bevindingen wie ze wil spreken. - De corporatie maakt een lijst wie zij graag wil betrekken. - We vragen aan een aantal belanghouders welke andere belanghouders een oordeel over de maatschappelijke prestatie kunnen geven. <p>Zo ontstaat er een gezelschap belanghouders die per thema of vraagstuk in de externe analyse en/of in de dialogen gevraagd wordt naar de ambitie, opgaven, doelen en realisatie. In de dialogen worden deze beelden vanuit de verschillende invalshoeken van de belanghouders naast opengelegd. Dit gebeurt in</p>	<p>Selectie: De visitatiecommissie maakt de selectie op basis van een analyse van het werkveld van de corporatie. De corporatie doet daartoe eerst zelf een voorstel en kan de selectie desgewenst aanvullen.</p> <p>Raadpleging: Afzonderlijke interviews op basis van vooraf ingevulde standaardvragenlijst.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belasting per belanghouder een à twee uur. - Belanghouders worden vooraf door de corporatie gevraagd om medewerking.

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
	<p>reeds bestaan en het aantal te betrekken belanghouders.</p> <p>Belanghouders worden schriftelijk uitgenodigd door ECORYS en de corporatie gezamenlijk. Ze krijgen vooraf schriftelijke uitleg over het doel van de visitatie en de vraagstelling. Ze zijn daarvoor goed voorbereid op de consultatie. Belanghouders ontvangen een verslag ter akkoording. Deze verslagen gaan niet integraal naar de corporatie.</p>			<p>bijzijn van een vertegenwoordiging van de corporatie. Om voldoende representativiteit te kunnen realiseren in deze externe analyse worden naast de dialogen een aantal externe belanghebbenden telefonisch geëngageerd. Hieraan voorafgaand worden zij telefonisch benaderd en geïnformeerd over doel van de visitatie. Het aantal te betrekken belanghouders is bovendien afhankelijk van de grootte van de corporatie en de wijze waarop ze is georganiseerd en afhankelijk van de wijze waarop ze invulling geeft aan haar missie en visie.</p>	
<p>Wat is kenmerkend voor het visiterend bureau voor het rapport en recensie?</p>	<p>De recensie bevat het overkoepelend oordeel over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. ECORYS karakteriseert de corporatie, de relevante ontwikkelingen en de opgaven. De recensie geeft het oordeel samengevat weer</p>	<p>- Zeer uitgebreid rapport met detailbevindingen die ook als onderzoeksverantwoording dienst doet.</p> <p>- Samenvatting van het rapport met de hoofdbevindingen.</p> <p>- Visuele samenvatting op A4-formaat, waarmee in één oogopslag door het gebruik</p>	<p>Raeflex vindt het positief dat visitaties bijdragen aan het transparant maken van prestaties van corporaties. We zien visitaties als <i>verantwoordingsinstrument</i> en als <i>input voor verbetering</i> van de organisatie en de dialoog met de maatschappij. Onze visitatie-</p>	<p>Pentascopie levert bovenal een glashelder en concreet rapport dat voldoet aan de eisen van de auditraad aan de opdrachtgever. Dit wordt op papier en digitaal aangeleverd om het te kunnen communiceren en publiceren. Op verzoek kunnen daarin aanvullende afspraken</p>	<p>De conclusies (recensie) geven antwoord op de centrale visitatievragen, zoals geformuleerd door de commissie-Sas, en gaan in op mogelijkheden voor leren en verbeteren.</p> <p>Het rapport bevat daarnaast</p>

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
	<p>met behulp van de spinnenwebben met een toelichting.</p> <p>Het rapport is de beknopte en leesbare weergave van de bevindingen in de visitatie met de beargumenteerde beoordeling van de prestaties. Elk rapport heeft een heldere en logische opbouw op basis van de ratio's uit de SEV-methode (PnA/D, PnO, PnS en PnV).</p> <p>Voor gepubliceerde rapporten/recensies zie onder meer: www.volkshuisvesting.nl (→ Ik wil informatie → de organisatie)</p> <p>www.de-alliantie.nl</p> <p>www.parteon.nl (→ over Parteon → maatschappelijke verantwoording).</p>	<p>van kleurcodering de sterke en zwakke punten van de corporatie duidelijk worden.</p>	<p>rapporten bevatten naast de beoordelingen ook aanbevelingen waar de corporatie mee aan de slag kan. Raeflex geeft corporaties de mogelijkheid om een eigen reactie aan het rapport toe te voegen.</p> <p>Daarmee laten corporaties zien dat ze de visitatie allerminst vrijblijvend nemen.</p> <p>Naast de visitaties bieden we corporaties ook de mogelijkheid om na twee jaar een Midterm Review (MTR) te laten uitvoeren. Tijdens de MTR analyseert een commissie in hoeverre de corporatie aan de slag is gegaan met de aanbevelingen en bereidt de corporatie zich voor op de volgende visitatie. Daarmee worden visitaties onderdeel van een <i>verantwoordings- en verbetercyclus</i>.</p>	<p>worden gemaakt.</p>	<p>een transparant overzicht van alle onderzoeksresultaten (vertaald naar cijfers) en een toelichting daarop.</p> <p>Voor voorbeelden van gepubliceerde rapporten, zie www.kwh.nl</p>
Hoe geeft het visiterend bureau zijn <i>eigen</i> invulling aan de bespreking	Rapportage en recensie worden vooraf in concept toegestuurd. In een bespreking met bestuurder, commissie	- PwC heeft in de pilotfase vijf visitaties uitgevoerd. De ervaringen die we hierbij hebben opgedaan, geven aan	Visitatiecommissies van Raeflex lichten het visitatierapport in een eindgesprek toe bij de corporatie. Bij dit	Pentascopie bespreekt de conceptversie van het eindrapport met de opdrachtgever om eventuele fouten (feitelijke	De uitkomsten van de visitatie worden gepresenteerd bij de corporatie. Bij die presentatie is de voltallige visitatie-

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
van het rapport en de recensie met de corporatie?	sarissen/toezichthouders en managementteam lichten we bevindingen en beoordeling toe. Daarna bestaat de ruimte voor de corporatie om feitelijke onjuistheden te corrigeren.	dat de bespreking maatwerk is en in nauw overleg met de corporatie wordt uitgevoerd. - De wijze van bespreken is dus afhankelijk van de voorkeuren van de corporatie. In elk geval bespreking met de bestuurders en/of directie. Daarnaast geven we ook presentaties aan de medewerkers over de uitkomsten en eventueel ook workshops met kleine groepen van medewerkers om leerpunten over te brengen.	gesprek zijn namens de corporatie aanwezig: de directeur/bestuurder, leden RvC, leden OR, MT, projectleider van de visitatie. De visitatiecommissie is voltallig aanwezig. In het eindgesprek worden verbanden gelegd tussen de verschillende beoordelingen. Daarmee stijgt het eindgesprek uit boven een toelichting op de beoordelingen. Voor het eindgesprek kunnen feitelijke onjuistheden worden aangegeven die door de secretaris worden gecorrigeerd in de definitieve versie van het rapport.	onwaarheden) te kunnen wijzigen. Zodra het rapport definitief is wordt het eindoordeel van de commissie toegelicht aan de opdrachtgever. Dit is vaak (een vertegenwoordiging van) het bestuur en de raad van commissarissen/toezicht. Op verzoek kunnen daarin aanvullende afspraken worden gemaakt.	commissie aanwezig. We vinden het essentieel dat de uitkomsten herkenbaar zijn en evalueren dat tijdens de presentatie. De corporatie krijgt ook de gelegenheid om na de presentatie nog schriftelijk op rapport en recensie te reageren en eventuele feitelijke onjuistheden te corrigeren. Opmerkingen over de uitkomsten worden ter beoordeling aan de visitatiecommissie voorgelegd. Die kan naar eigen inzicht besluiten om formuleringen in rapport en/of recensie aan te passen.
Hoe/waarmee geeft het visiterend bureau een eigen karakter aan de visitatie?	ECORYS heeft in de pilotfase zes visitaties uitgevoerd. Deze opdrachtgevers kenmerken onze aanpak als zakelijk, objectief, transparant en efficiënt. We houden de belasting voor de corporatie beperkt. We hechten aan een prettig	- We streven naar maximale transparantie en samenwerking met de corporatie door in iedere fase van het proces terugkoppeling te geven en waar mogelijk onze werkzaamheden af te stemmen met de wensen van de corporatie. Uiteraard houdt Pricewater-	Het eigen karakter van Raeflex komt tot uitdrukking in het werken met: - onafhankelijke visitatoren - een gestroomlijnd visitatieproces vastgelegd in een protocol - een visitatie die recht doet aan verantwoord en leren	Pentascopie is vooral door de toepassing van dialogen onderscheidend ten opzichte van de andere partijen. Tevens werken wij samen met PwC, waardoor we ons sterk kunnen focussen op onze eigen expertise. Pentascopie hecht aan een goede verankering van de	Kenmerkend voor een visitatie met KWH is: - Onafhankelijke visitatoren werken op basis van vast protocol. - Onderzoeksresultaten zijn gekoppeld aan eenduidige thema's en aandachtspunten. - Analyse is samenspel van

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
	verlopend visitatieproces en aan acceptatie van onze beoordeling.	houseCoopers hierbij de eindverantwoordelijkheid.	<ul style="list-style-type: none"> - de mogelijkheid om extra te leren van de visitatie door het schrijven van een zelfevaluatie - de mogelijkheid om groepen belanghouders te betrekken door de Group Decision Room-methode in te zetten - ruim vijf jaar ervaring met het uitvoeren van visitaties - Raeflex is een organisatie die zich uitsluitend richt op visitaties en daarvoor alle knowhow in huis heeft. - Onafhankelijkheid is geborgd bij Raeflex doordat visitatoren een gedragscode onderschrijven waarin ze aangeven vijf jaar geen adviesrelatie te hebben gehad met de corporatie of belanghouders van de corporatie. Ook na de visitatie zullen visitatoren een jaar geen adviesopdrachten accepteren van de corporatie. - Raeflex werkt voor corporaties en is daardoor zeer goed bekend is met de ins- en outs van corporaties. 	<p>visitatie. Het mag geen rapport zijn dat als 'boterbriefje' wordt gezien of in de 'la' verdwijnt. Onze aanpak is gedegen en gericht op maximale betrokkenheid van alle belanghebbenden.</p>	<p>verschillende onderzoeksmethoden (zelfevaluatie, documentanalyse, uitgezette vragenlijsten en verdiepende auditgesprekken).</p> <ul style="list-style-type: none"> - De visitatie biedt de mogelijkheid om waardering van externe én interne belanghouders voor zowel prestaties als beleid in beeld te brengen. - Aandacht voor inbedding van visitatie in breder proces van leren en legitimeren.

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
Kent het proces eigen kenmerken opzichte van het standaardproces zoals beschreven in de methodiek versie 2.0?	<p>Corporaties hechten aan de objectieve beoordeling van de maatschappelijke prestaties, maar willen ook graag leren van het visitatieproces.</p> <p>Op verzoek van de corporatie leveren we na de oplevering van het visitatierapport een managementletter aan de bestuurder. Deze bevat de zaken die ons tijdens de visitatie zijn opgevallen en die leereffecten voor de organisatie bevatten. We lichten deze managementletter toe aan de bestuurder.</p>	<p>- We maken bij het kader Presteren naar vermogen en efficiëntie, op het onderdeel efficiëntie gebruik van de resultaten van een benchmark waarin nu in totaal bijna 20 andere corporaties zijn opgenomen.</p> <p>- Daarnaast proberen we de uitkomsten te stroomlijnen met het bij de corporatie aanwezige beleidsplan zodat de uitkomsten van de visitatie hierin makkelijker kunnen worden meegenomen.</p> <p>- We leveren naast een kernachtige managementsamenvatting ook een gedetailleerd onderzoeksrapport.</p>	<p>Raeflex kent een eigen invulling zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorgvuldige samenstelling van de visitatiecommissie uit externe en onafhankelijke professionals; vanwege de onafhankelijkheid zijn visitatoren bij Raeflex niet in dienst - organiseren van een startbijeenkomst bij de corporatie waar communicatie een vast onderdeel vormt - mogelijkheid meer rendement uit de visitatie te halen door het schrijven van een zelfevaluatie - het doen van aanbevelingen zodat de corporatie ook daadwerkelijk aan de slag kan met het visitatierapport - het inzichtelijk toepassen van de Plan-Do-Check-Act cyclus bij de beoordeling van de prestaties zodat de beoordeling leidt tot meer inzicht waar verbeteringen mogelijk zijn - inzicht geven in de kwaliteit van de interactie met belang- 	<p>De interne en externe dialogen.</p>	<p>In de KWH-aanpak is het mogelijk om, naast een 'harde' prestatietoets op basis van resultaten en doelstellingen, de waardering van externe én interne belanghouders via een audit in het onderzoek te betrekken.</p>

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
			houders en de duurzaamheid van de prestaties - het zorgvuldig bevragen van belanghouders in persoonlijke gesprekken.		
Wat is de beoogde meerwaarde van deze eigen kenmerken?	De bedoeling van de maatschappelijke visitatie is het bieden van inzicht in, en het beoordelen van de maatschappelijke prestaties. De visitatie is bedoeld voor de belanghouders. Tegelijkertijd wil de corporatie er vaak ook graag van leren. Door visitatierapport en managementletter van elkaar te scheiden in vorm en tijd, worden beide doelstellingen zo zuiver mogelijk gediend.	- Diepgaandere invulling van het kader Presteren naar vermogen en efficiëntie - Zo vroeg mogelijk faciliteren van het 'veranderproces' dat veel corporaties naar aanleiding van de uitkomsten willen opstarten - Transparantie en aanwezigheid van 'audittrail' waardoor later geen discussie kan ontstaan over de redenen waarom wij tot ons oordeel zijn gekomen.	De aanpak leidt tot visitatierapporten die corporaties direct kunnen gebruiken als verantwoording naar belanghouders (er hoeft geen externe samenvatting van te worden gemaakt). De visitatierapporten geven naast inzicht in de prestaties ook een handvat aan corporaties waarom prestaties wel of niet zijn gehaald en dragen daardoor bij aan het verbeteren van prestaties.	Zie hierboven.	De maatschappelijke prestaties van corporaties staan niet op zich, maar zijn afhankelijk van een goede samenwerking met externe belanghebbenden. Ook speelt mee of de capaciteit van de interne organisatie voldoende effectief en efficiënt wordt ingezet. Het oordeel van belanghouders en medewerkers over de kwaliteit van de onderlinge samenwerking levert gerichte aanknopingspunten op voor leren en verbeteren op deze terreinen.
Wat is de verwachte doorlooptijd?	De doorlooptijd varieert van drie tot zes maanden, waarbij de beschikbaarheid van agendaruimte voor de interviews vaak bepalend is.	Minimaal vier maanden, maximaal zes maanden.	We hebben in de jarenlange ervaring gemerkt dat de doorlooptijd meestal vier tot zes maanden bedraagt.	Minimaal drie maanden.	Vanaf de start van het onderzoek tot aan de presentatie van het rapport vier maanden.

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
Hoeveel kost de visitatie ongeveer en waarvan is de hoogte uiteindelijk afhankelijk?	<p>De kosten voor de tot nu toe uitgevoerde maatschappelijke visitaties variëren tussen 27.000 en 85.000 euro.</p> <p>Grootte en complexiteit van de organisatie en omvang en vorm van de belanghoudersronde zijn daarin bepalend.</p> <p>Voor corporaties met minder dan 500 verhuureenheden zal de werkwijze niet anders zijn dan eerder aangegeven.</p> <p>Vanwege de kleinere – en naar verwachting minder complexe – organisatie, is een budgetreductie reëel. We veronderstellen dat een budget van circa 15.000 - 20.000 euro zal volstaan.</p>	<p>Dit hangt uiteraard samen met de omvang van de corporatie.</p> <p>Het is vooral afhankelijk van de hoeveelheid gesprekken die met de belanghouders gevoerd moeten worden en de hoeveelheid vestiging die in de visitatie moeten meegenomen worden. Bandbreedte: 25.000 - 60.000 euro.</p>	<p>De kosten van een visitatie zijn afhankelijk van het werkgebied, de omvang en de complexiteit van de corporatie.</p> <p>Raeflex kan visitaties aanbieden vanaf 25.000 euro.</p> <p>Dit bedrag is exclusief btw maar inclusief alle reis- en verblijfkosten van de visitatiecommissie (prijspeil 2008).</p>	<p>Variërend van 40.000 - 120.000 euro. Hoogte is afhankelijk van de omvang van de corporatie, visitatie op concern- en/of vestigingsniveau en dergelijke.</p>	<p>Een volledige standaardvisitation (prestatie-evaluatie, aangevuld met de audit van waardering van externe belanghouders en een interne audit) kost ongeveer 33.000 euro (exclusief btw, prijspeil 2007). De uiteindelijke kosten zijn afhankelijk van schaalgrootte van de corporatie en eventueel maatwerk in het onderzoek onder interne en externe belanghouders.</p>
Overige kenmerken van het visiterend bureau/de visitatiecommissie.	<p>ECORYS is een ruimtelijk economisch adviesbureau met een sterke vastgoeddivisie. De expertise betreft kennis van markt en beleid, grond- en vastgoedexploitaties en procesmanagement.</p> <p>ECORYS Vastgoed werkt veel</p>	<p>- Aandacht voor het overbrengen van leerpunten door de inzet van organisatieadviseurs tijdens de visitatie en indien gewenst geven van workshops na afloop van de visitatie</p> <p>- Ons streven is de corporatie</p>	<p>Raeflex wil bijdragen aan het transparant maken van prestaties en ambities van corporaties door het uitvoeren van onafhankelijke, externe en gezaghebbende visitaties.</p> <p>Onze visitaties zijn gebaseerd op het BBSH, de AedesCode en</p>	<p>Pentascopie hanteert voor de leden van de visitatiecommissie de norm dat zij drie jaar voor en drie jaar na visitatie niet werkzaam en/of betrokken mogen zijn bij de betreffende corporatie.</p>	<p>KWH is het onafhankelijke kwaliteitscentrum voor woningcorporaties. We begeleiden en inspireren corporaties bij het continueren en verbeteren. Dit doen we met behulp van kwaliteitslabels, benchmarking,</p>

	ECORYS	PricewaterhouseCoopers Advisory	Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties	Pentascopie	KWH
	<p>voor en met corporaties en kent de sector en de relevante discussies.</p> <p>We hechten aan de onafhankelijkheid en objectiviteit die vereist zijn in de maatschappelijke visitatie. In afwachting van richtlijnen hanteren we onze eigen gedragsregels om belangenvermenging te voorkomen.</p>	<p>te 'prikkelen', we gaan scherpe discussies niet uit de weg</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gezaghebbend, degelijk en betrouwbaar oordeel (van oorsprong accountantsfirma) - Uitstekende reputatie en branchekennis 	<p>Governancecode voor Woningcorporaties. We hebben grote kennis van de complexe wereld waarin corporaties zich begeven. Raeflex gaat respectvol en open om met corporaties en met organisaties in de branche.</p> <p>De maatschappij vraagt om steeds meer inzicht, toelichting en verantwoording. Met Raeflex-visitaties wordt een helder beeld geschetst van de prestaties van de corporatie in verhouding tot de omgeving. Dat geeft de organisatie de kans om op basis van die resultaten een directe verbinding te leggen met die omgeving.</p>	<p>Pentascopie werkt aan schitterende organisaties. Vanuit deze missie wil Pentascopie ook bijdragen aan de professionalisering van corporaties. Pentascopie is een netwerkorganisatie met ongeveer 300 medewerkers en ruim 400 gelieerde partners. Vanuit dit netwerk bedienen we verschillende organisaties, zowel profit als not-for-profit. Pentascopie is jarenlang actief in de corporatiesector bij vooral middelgrote en grote corporaties. Vanuit ons netwerk kunnen we een grote verscheidenheid aan professionals inzetten. Onze mensen worden gezien als mens- en resultaatgericht.</p>	<p>kennissuitwisseling en visitatie. Los van elkaar of in nauwe onderlinge samenhang. Al dan niet op maat.</p>

www.mo-plein.nl