

ARTIKELN | 1 DECEMBER 2022

VISITATIES: LEREN, WAARDEREN EN EXPERIMENTEREN

Auteur: Mr. Claudia Siewers - Raymond Wondergem MSc RO

Beeld: iStock - Olena Bohovyk - Sandu Muresan

Leestijd: 7 min



Visitatie is een krachtige en waardevolle onderzoeksmethode die veel parallellen heeft met een audit. De woningcorporatiesector heeft zo'n visitatiestelsel. In dit artikel staat het visitatiestelsel van deze sector centraal. In het visitatiestelsel is het uitgangspunt niet de 'systeemwereld', maar de 'leefwereld'.

Visitatie is afgeleid van het Latijnse woord *visitare*. Dit betekent bezoeken. Visitatie kent zijn oorsprong in onderzoek naar de gang van zaken in een bisdom of klooster. Hiermee heeft visitatie een langere historie dan audit. Naast het gebruik van visitaties in de woningcorporatiesector kent Nederland verschillende visitatiestelsels. Het onderwijs/de universiteiten, de vier grootste Rekenkamers van gemeente, ziekenhuizen en zorginstellingen kennen allemaal een visitatiestelsel. De commissie van Aartsen (2021) adviseerde na hun onderzoek bij de Omgevingsdiensten om visitaties in te voeren om de kwaliteit bij de omgevingsdiensten te verbeteren.

Wat is visitatie?

Visitatie kent in Nederland verschillende verschijningsvormen. Bovendien kan visitatie op vrijwillige of verplichte basis plaatsvinden. Tussen de verschillende soorten visitaties is een aantal belangrijke overeenkomsten:

- Een visitatiecommissie voert de visitatie uit. De visitatiecommissie bestaat uit externe deskundigen.
- Een visitatie wordt uitgevoerd aan de hand van een methode/normenkader.
- Visitatie kan gericht zijn op controle, maar ook op leren en ontwikkelen.
- Visitatie is onderdeel van een visitatiestelsel.
- Een visitatie vindt periodiek plaats.
- Het rapport kan openbaar zijn, maar dat is niet zo in alle stelsels.
- Visitatie vindt plaats binnen de publieke en semipublieke sector.

Deze kenmerken komen terug in de beschrijving van visitaties in de woningcorporatiesector.

De 'Masarati'-man, Vestia met derivaten en de SS Rotterdam van Woonbron zijn voorbeelden van misstanden in de woningcorporatiesector die hebben geleid tot een parlementaire enquête

Ontstaan visitatie in de woningcorporatiesector

In 1998 omarmde de woningcorporatiesector visitatie. In een tijd waarin zelfregulering en privatisering centraal stonden, hadden de corporaties behoefte om inzicht te krijgen in hun beleidsproces, bedrijfsproces, maatschappelijke prestaties en de samenwerking met belanghebbenden. De visitatie was voor corporaties vrijwillig en niet openbaar. Om visitaties op een uniforme wijze uit te voeren had Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, een aparte organisatie opgericht: Raeflex. Het belangrijkste doel van de woningcorporaties om een visitatie uit te laten voeren is om te leren van het oordeel van externe deskundigen.

Verplicht karakter

In 2007 stelde Aedes in de Governancecode woningcorporaties visitaties verplicht. De Governancecode verplichtte woningcorporaties om één keer per vier jaar een visitatie uit te laten voeren. In 2009 is de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht door Aedes, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, Vereniging Nederlandse Gemeenten, de Woonbond en het toenmalige ministerie van Wonen, Wijken en Integratie. SVWN heeft sindsdien gezorgd voor een landelijke methodiek en toezicht op de uitvoering van de visitaties.

Misstanden in de woningcorporatiesector

De 'Masarati'-man, Vestia met derivaten en de SS Rotterdam van Woonbron zijn voorbeelden van misstanden in de woningcorporatiesector die hebben geleid tot een parlementaire enquête. De gevolgen van de uitkomsten van deze parlementaire enquête waren een verzwaring van de wetgeving (Woningwet) en een verscherpt toezicht. De (nieuwe) toezichthouders Waarborgfonds Woningcorporaties (WSW) en Autoriteit woningcorporaties (Aw) kregen meer instrumenten om toezicht te kunnen houden en in te kunnen grijpen. Hierbij houdt het WSW toezicht op de financiën en de Aw op de governance en volkshuisvestelijke taak van de woningcorporaties.



Daarnaast heeft de minister SVWN (2015) aangewezen om toezicht te houden op artikel 53a van de Woningwet. In artikel 53a van de Woningwet is een corporatie verplicht om één keer per vier jaar een visitatie uit te laten voeren naar:

- de maatschappelijke en volkshuisvestelijke prestaties;
- de wijze waarop belanghebbenden invloed kunnen hebben op het beleid van een woningcorporatie;
- de governance van een woningcorporatie.

Hierbij is de essentie dat huurders een prominente plek krijgen in het toezicht.

Visitatiestelsel

Het visitatiestelsel is de inrichting om visitaties uit te kunnen voeren. SVWN beheert het visitatiestelsel. Daarnaast is SVWN verantwoordelijk voor het bedenken van de methodiek/het normenkader van de visitatie. SVWN voert zelf geen visitaties uit. Particuliere organisaties (visitatiebureaus) voeren de visitaties bij woningcorporaties uit. SVWN heeft als taak de kwaliteit en uniformiteit van de visitaties te waarborgen. Hiervoor heeft SVWN de volgende instrumenten:

- (her)accreditatie van visitatiebureaus;
- jaarlijkse evaluatie van de visitatiebureaus;
- beoordeling van opgeleverde visitatierapporten of delen van het visitatieproces.

Daarnaast evalueert en vernieuwt SVWN één keer per vier jaar de methodiek/het normenkader om te blijven aansluiten bij relevante ontwikkelingen. In 2023 is de vernieuwde methodiek/het normenkader van toepassing.

Visitatiebureau en visitatiecommissie

Het is de verantwoordelijkheid van de woningcorporatie een visitatiebureau te selecteren voor het laten uitvoeren van de visitatie. Het visitatiebureau stelt een visitatiecommissie samen. De visitatiecommissie bestaat uit deskundigen op het gebied van volkshuisvesting, audit, financiën, governance en lokale, politieke en bestuurlijke context. Deze deskundigen hebben geen relatie met de visiterende woningcorporatie. SVWN organiseert periodiek masterclasses voor visitatoren om hun kennis en kunde op niveau te houden.

Methodiek/normenkader en de recensie

SVWN is verantwoordelijk voor de methodiek/het normenkader en de evaluatie en de herijking hiervan. De methodiek is gebaseerd op het Public Value-model van Moore (1995) aangevuld met de inhoudelijke invulling van artikel 53a van de Woningwet. Public value is in belangrijke mate het aanspreken van de intrinsieke motivatie van de organisatie gericht op het hogere maatschappelijk doel. De visitatiecommissie gebruikt de methodiek/het normenkader om de visitatie uit te voeren door middel van documentenstudie en het afnemen van (groeps)interviews. Deze interviews worden ook gehouden met belanghebbenden, zoals huurdersorganisaties, wethouders en zorgorganisaties.

Het uitgangspunt van de visitatie is: 'wat gaat goed' en 'wat kan beter'. Daarnaast wordt de term waarderen in plaats van beoordelen gebruikt en heeft leren een prominente plek

Recensie

Een belangrijk onderdeel van de visitatie is de recensie in het visitatierapport van de visitatiecommissie. De recensie is de algehele reflectie van de visitatiecommissie op de corporatie. Hierbij geeft de visitatiecommissie aan of de woningcorporatie in staat is om te voldoen aan de maatschappelijke uitdagingen en opgave(n) in het werkgebied van de woningcorporatie. Verder concludeert de visitatiecommissie of de woningcorporatie voldoende voelsprietten in de maatschappij heeft om de maatschappelijke uitdagingen te identificeren en of zij hierop kan anticiperen. Als laatste beoordeelt de visitatiecommissie of de woningcorporatie haar middelen op een juiste manier inzet en belanghebbenden betreft bij het beleid van de woningcorporatie.

Visitatie als waarderend auditen

Het uitgangspunt van de visitatie is: 'wat gaat goed' en 'wat kan beter'. Daarnaast wordt de term waarderen in plaats van beoordelen gebruikt en heeft leren een prominente plek. De woningcorporatie leert van de visitatie (single loop learning), woningcorporaties leren van elkaar (double loop learning) en de woningcorporatiesector leert van de uitkomsten (triple loop learning).

SVWN heeft voor double loop learning een tool op de website waar woningcorporaties elkaar onderling kunnen vergelijken. Bovendien zijn alle visitatierapporten openbaar. Hierdoor hebben de woningcorporaties de mogelijkheid om de uitkomsten van visitaties van andere woningcorporaties te raadplegen. Als laatste maakt SVWN analyses van de uitkomsten van visitaties met als doel de woningcorporatie inzicht te geven in relevante ontwikkelingen. Overigens heeft de visitatiecommissie ook als taak positief kritisch de woningcorporatie te waarderen met als doel de woningcorporatie verder te helpen in hun maatschappelijk presteren.

Leefwereld

Het is een simplistisch en makkelijk onderscheid, maar het WSW en de Aw houden toezicht op de 'systeemwereld' van de woningcorporaties en SVWN opereert in de 'leefwereld'. Visitaties richten zich op de bedoeling van woningcorporaties om mensen met lage inkomens te huisvesten in betaalbare en goede woningen in leefbare wijken. Dit is ook de essentie van artikel 53a van de Woningwet.

De visitatiecommissie onderzoekt op welke manier de woningcorporaties hier invulling aan geven. Hierbij beschouwt de visitatiecommissie niet alleen de papieren werkelijkheid, maar interviewt de visitatiecommissie ook belanghebbenden. In de huidige methodiek hebben belanghebbenden een belangrijke plaats. Zij geven een cijfer over de maatschappelijke prestaties van de woningcorporatie en geven aan waar zij verbeterpunten zien. Daarnaast zijn beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, duurzaamheid en leefbaarheid belangrijke thema's tijdens de visitatie. Hierbij waardeert de visitatiecommissie de 'organizational capacity' van de woningcorporatie om in te (kunnen) spelen op deze thema's. Daarnaast waardeert de visitatiecommissie of en hoe de woningcorporatie leert van haar fouten.



Leren door experimenteren

In de aanloop naar de evaluatie en vernieuwing van de methodiek/het normenkader faciliteert SVWN experimenten tijdens visitaties. Het doel van deze experimenten is te beoordelen of nieuwe inzichten en/of ontwikkelingen een kans hebben in de vernieuwde methodiek en uitvoerbaar zijn. Hierbij werkt SVWN nauw samen met de visitatiebureaus en de visitatiecommissies. Onderwerpen van experimenten voor de vernieuwde methodiek zijn onder andere huurdersparticipatie, het meelopen van huurders en collega-bestuurders en netwerkorganisaties. Het uitgangspunt is dat een experiment niet kan mislukken. Als een experiment afgestemd is voert de visitatiecommissie tijdens visitatie het experiment uit. Achteraf evalueren de visitatiecommissie, de woningcorporatie en SVWN de toegevoegde waarde van het experiment voor de vernieuwde methodiek/het normenkader.

Experiment: netwerkorganisaties

Het visiteren van netwerkorganisaties waarin een woningcorporatie participeert zijn belangrijke experimenten geweest. De aanleiding is het toenemend deelnemen van woningcorporaties in formele en informele organisatienetwerken. Deze organisatienetwerken ontstaan doordat organisaties complexe problemen niet alleen op kunnen lossen en andere organisaties hiervoor nodig hebben. Een voorbeeld zijn gezinnen met multiproblematiek, waar GGZ, deurwaarders, hulpverleners, wijkagenten en woningcorporaties bij betrokken zijn. Om een waarderingskader op te stellen is samengewerkt met hoogleraar Patrick Kenis. Hij is een van de belangrijkste experts op het gebied van governance van organisatienetwerken.

Het onderliggende waarderingskader van de experimenten is voor internal auditors interessant, omdat het waarderen of beoordelen van een organisatienetwerk specialistische kennis vereist

Deze experimenten hebben ertoe geleid dat het deelnemen in organisatienetwerken door de woningcorporatie een onderdeel is van de vernieuwde methodiek/het normenkader. Het onderliggende waarderingskader van de experimenten is voor internal auditors interessant, omdat het waarderen of beoordelen van een organisatienetwerk specialistische kennis vereist. Een [voorbeeld van een visitatie](#) van een organisatienetwerk is woningcorporatie Tiwos.

Visitaties versus audits

Visitatie en audit hebben meer overeenkomsten dan verschillen. Beide instrumenten hebben hun toegevoegde waarde bewezen. Het belangrijkste dat internal auditors kunnen leren is de kennis en kunde op het gebied van organisatienetwerken beoordelen. Verder kunnen auditors leren om belanghebbenden te betrekken in hun audits en een stem te geven. Daarnaast zijn er aandachtspunten die niet voor elke auditor gelden, maar het auditen meer kleur kunnen geven. Dit zijn: durf te experimenteren, leer van elkaar (door bijvoorbeeld peer reviews met collega-auditors van andere organisaties te organiseren), waardeer in plaats van beoordelen en durf een eigen opinie te schrijven in plaats van een conclusie.

De SVWN staat open voor feedback en input vanuit internal audit. SVWN leert graag. Wie verdere informatie wil op basis van dit artikel kan contact opnemen met SVWN.

Over

Mr. Claudia Siewers is directeur-bestuurder bij Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Daarvoor was zij bestuurssecretaris bij Stichting Woonbron.

Raymond Wondergem MSc RO is strategisch kwaliteitscoördinator bij Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Daarvoor was hij senior toezichthouder bij de Nederlandse Emissieautoriteit en senior auditor bij Stichting Woonbron. Wondergem is lid van de redactie van Audit Magazine.

Tags: onderzoek

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/visitaties-leren-waarderen-en-experimenteren/>