

T U S S E N R E G E L S E N R O L O P V A T T I N G
Het invullen van professioneel intern
toezicht bij woningcorporaties

INHOUD

2

Inleiding	3
Samenvatting	5
1. Woningcorporaties en corporate governance	8
2. Verantwoording en ijkpunten professioneel intern toezicht	10
2.1 Verantwoordelijkheid	10
2.2 Onafhankelijkheid	12
2.3 Transparantie	12
3. Onderzoeksresultaten	15
3.1 Samenstelling Raad van Toezicht	15
3.2 Informatievoorziening	19
3.3 Werkwijze	19
3.4 Rolopvatting	20
4. Analyse en conclusies	24
4.1 Volkshuisvestelijk toezicht en volkshuisvestingsinformatievoorziening	24
4.2 Zelfevaluatie	26
4.3 Raad van Toezicht en fusie	27
4.4 Relatie Raad van Toezicht en bestuur	29
4.5 Omvang en dynamiek Raad van Toezicht	29
4.6 Werving en selectie ten behoeve van onafhankelijke samenstelling	30
4.7 Bindende voordracht	31
4.8 Toetsingskader	31
Bijlagen	33

Het interne toezicht is een belangrijke schakel in de toezichtketen in de sociale huursector, hetgeen tot uitdrukking komt in het wettelijke vereiste van een Raad van Toezicht¹ als apart orgaan binnen de corporatie. Het Centraal Fonds is extern financieel toezichthouder. In de uitoefening van die taak dient het Fonds te kunnen vertrouwen op de kwaliteit van het interne toezicht bij corporaties, te meer daar het externe toezicht van het Fonds niet preventief maar repressief is, waarbij op basis van risicoanalyses tot oordelen wordt gekomen.

Het Centraal Fonds heeft besloten tot een themaonderzoek naar het functioneren van de Raden van Toezicht bij corporaties, om een beeld te krijgen van de factoren die van invloed zijn op het professioneel functioneren daarvan. Het doel is inzicht te krijgen in de wijze van functioneren en in de oorzaken van het niet goed functioneren. Zijn er slaag- en faalfactoren aan te wijzen.

Bij 18 van de onderzochte corporaties werd gesproken met de voorzitter en één van de leden van de Raad van Toezicht. Bij één corporatie met één lid van de Raad van Toezicht. Bij de uitvoering van het onderzoek is externe expertise van Deloitte & Touche, Management & ICT Consultants betrokken. Dit onderzoek van het Fonds kan als een verdieping worden beschouwd op de aanbevelingen van de Commissie Glasz uit 1998. Implementatie van de Glasz-aanbevelingen is van wezenlijk belang, maar garandeert nog niet dat het interne toezicht adequaat en professioneel functioneert. Het gaat er om inzicht te krijgen in de achtergronden van de keuzes die door een corporatie gemaakt worden bij samenstelling, inrichting en werkwijze van het interne toezicht. Dit onderzoek is niet gericht op het ontwikkelen van nieuwe regels of aanbevelingen maar veeleer om een beeld te schetsen van het feitelijk functioneren van het toezicht binnen de bestaande kaders en mogelijke verbeteringen daarin. De achterliggende gedachte daarbij is dat het functioneren niet volledig in regels is te vangen, maar ook wordt bepaald door de wijze waarop bestuur en Raad van Toezicht gezamenlijk invulling geven aan corporate governance.

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de betekenis van corporate governance voor woningcorporaties en de relevantie van specifieke kenmerken van de corporatiesector daarin.

In hoofdstuk 2 wordt verantwoording afgelegd over de onderzoeksopzet en wordt uiteen gezet welk toetsingskader aan het onderzoek ten grondslag ligt: de ijkpunten voor professionaliteit van het interne toezicht.

Hoofdstuk 3 bevat de bevindingen van het onderzoek, waarin de verkregen informatie geaggregeerd is verwerkt.

In hoofdstuk 4 tenslotte zijn de conclusies te vinden, die het Fonds op basis van de bevindingen trekt. Deze conclusies zijn gebaseerd op een vergelijking van de bevindingen met de gestelde ijkpunten voor professionaliteit. Waar zinvol geoordeeld, zijn enkele aanbevelingen opgenomen voor mogelijke vervolgstappen of aandachtspunten voor corporaties. In dit onderzoek wordt uitdrukkelijk geen oordeel gegeven over de materiële kwaliteit van het interne toezicht bij woningcorporaties.

Zoals zal blijken, is het Fonds van mening dat bevordering van professionaliteit van het interne toezicht vanuit de sector zelf moet plaatsvinden. Nieuwe of aangescherpte regelgeving is volgens het Fonds geen zinvolle aanpak, omdat professionaliteit in rolopvatting en werkwijze niet door regels kan worden opgelegd - dus niet effectief - en omdat het toezien op de naleving niet goed realiseerbaar is - dus niet handhaafbaar. Het Fonds verwacht veel meer effect van overtuiging en debat binnen de sector zelf. Een belangwekkende ontwikkeling in dit verband is de oprichting in 2002 van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. Deze vereniging is geen belangenbehartiger van corporaties naar andere betrokkenen, maar beoogt via het bieden van ondersteuning aan toezichthouders bij te dragen aan professionaliteit. De vereniging is onder meer een platform voor kennisuitwisseling en discussie over toezicht in de corporatiesector en vervult een netwerkfunctie.

Deze Vereniging is, naast Aedes, bij uitstek een gremium dat de bevindingen van dit onderzoek in het werkprogramma zou kunnen opnemen. De bevindingen uit het onderzoek zijn voorgelegd aan een aantal deskundigen op het gebied van corporate governance, aan Aedes en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Een oprecht woord van dank wordt hier uitgesproken voor de geïnterviewde corporatievertegenwoordigers. Naast het beschikbaar stellen van tijd en documentatie, vormde de openheid waarmee zij de gesprekken aangingen een belangrijke basis voor het zoeken van succes- en faalfactoren.

¹ In dit rapport gebruikt het Centraal Fonds de term 'Raad van Toezicht'. In de praktijk komt echter de benaming Raad van Commissarissen ook vaak voor. Het Fonds kent aan deze benamingen een gelijke betekenis toe, maar kiest voor de benaming die in de praktijk van de corporatiesector het meest is ingeburgerd en die het beste aansluit bij de terminologie van het BBSH ('toezichthoudend orgaan').

SAMENVATTING

Het Centraal Fonds heeft besloten tot een themaonderzoek naar het functioneren van de Raden van Toezicht bij corporaties, om een beeld te krijgen van de factoren die van invloed zijn op het professioneel functioneren daarvan. Het Centraal Fonds dient, als extern financieel toezichthouder, te kunnen vertrouwen op de kwaliteit van het interne toezicht bij corporaties, te meer daar het externe toezicht van het Fonds niet preventief maar repressief is, waarbij op basis van risicoanalyses tot oordelen wordt gekomen.

Niet (opnieuw) is bezien aan welke organisatorische en procedurele vereisten het interne toezicht behoort te voldoen, maar nagegaan is wat de voornaamste voorwaarden en belemmeringen zijn voor het realiseren van een kwalitatief goed intern toezicht.

Het onderzoek is aldus opgezet, dat bij een relatief klein aantal corporaties een documentanalyse is uitgevoerd op basis van statuten, reglementen en verslagen van de Raad van Toezichtvergaderingen. Vervolgens zijn diepte-interviews gehouden met het bestuur en (afzonderlijk) met leden van de Raad van Toezicht. Negentien corporaties zijn betrokken bij het onderzoek, waarbij een gewogen selectie is gemaakt naar omvang, geografische ligging, organisatiestructuur, samenstelling bezit en aard van de opgave.

Er is dus sprake van een selectief onderzoek, waaruit derhalve ook geen representatieve conclusies voor de gehele sector getrokken kunnen worden.

In het onderzoek is de aandacht gericht op vier aspecten van het functioneren van de Raden van Toezicht: de samenstelling, de informatievoorziening, de werkwijze en de rolopvatting. De deskundigheid en positie van de Raad van Toezicht, alsook de visie die de Raad heeft ten aanzien van zijn taak, bepalen in hoge mate de wijze van functioneren van de Raad. Daarbij is adequate informatievoorziening onontbeerlijk om de toezichtstaak op professionele wijze uit te kunnen voeren. In de werkwijze komt tot uitdrukking hoe de Raad van Toezicht zijn rolopvatting inhoud geeft.

Gebaseerd op de literatuur en in het bijzonder de rapporten over corporate governance, worden in dit onderzoek als ijkpunten voor een professionele interne toezichthouder onderscheiden: verantwoordelijkheid (integriteit), onafhankelijke taakuitoefening en transparantie.

Verantwoordelijkheid omvat een visie op inhoud en omvang van de taak en op de positie die een toezichthouder inneemt. De verantwoordelijkheid van en voor een goede Raad van Toezicht raakt zowel de kwaliteit van het orgaan als zodanig alsook de kwaliteit van de individuele commissaris.

Het is inherent aan de functie van toezichthouder, dat deze onafhankelijk van het object van toezicht wordt uitgeoefend. Bij onafhankelijkheid wordt niet alleen gedoeld op de onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht ten opzichte van - in het bijzonder - het bestuur, maar ook van de individuele commissarissen ten opzichte van elkaar.

Transparantie ziet op de inzichtelijkheid van het functioneren van de Raad van Toezicht voor anderen. Er is uiteindelijk geen toezichthouder op de interne toezichthouder, waardoor het belangrijk is dat de Raad van Toezicht zelf voldoende waarborgen inbouwt om kritische signalen te genereren en op te vangen. Door openheid te betrachten omtrent zijn functioneren, geeft de Raad van Toezicht inhoud aan de verantwoording die afgelegd moet worden. In dit onderzoek zijn deze ijkpunten nader geconcretiseerd in voor corporaties relevante onderdelen.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn terug te voeren op vijf onderwerpen.

Verantwoordelijkheid voor volkshuisvestelijke doelstellingen

Geconcludeerd wordt dat bij de meeste onderzochte corporaties de interne toezichthouder hierover een beperkte taakopvatting heeft en de toezichtverantwoordelijkheid zich richt op de financiële continuïteit en op de beleidskaders vanuit het meerjarenplan. De mate waarin en de wijze waarop de volkshuisvestelijke opgave wordt opgepakt en de realisering van de maatschappelijke doelstellingen, acht men veeleer de verantwoordelijkheid van het bestuur. De toenemende aandacht bij interne toezichthouders voor het maatschappelijk rendement van de corporatie is verheugend, maar daarmee is nog niet gezegd dat dit betekent dat er toenemende aandacht is voor het toezicht op de volkshuisvestelijke opgaven of de wettelijke prestatievelden.

Daar waar in meerderheid commissarissen in de Raad zitten met een financieel-economische expertise en een breed en actueel volkshuisvestelijk inzicht niet als een noodzakelijk aanwezige deskundigheid wordt ervaren, zal die Raad van Toezicht niet snel voor zichzelf een gelijkwaardige rol zien weggelegd als sparring partner voor het bestuur in volkshuisvestelijk-strategische beleidskeuzes. Het Fonds acht een breed debat over de omvang en aard van de verantwoordelijkheid van de interne toezichthouder bij corporaties zinvol. De VTW kan een aanjagende rol hierin vervullen. Dit is te meer van belang, omdat de rolopvatting van de Raad van Toezicht rechtstreeks van invloed is op keuzes die gemaakt worden ten aanzien van de samenstelling van de Raad, de werkwijze bij werving en selectie, op de informatiebehoefte en op de inhoud van profielschetsen.

Volkshuisvestelijke informatievoorziening

De informatievoorziening hangt nauw samen met de opvatting van de Raad van Toezicht ten aanzien van zijn verantwoordelijkheid voor de volkshuisvestelijke doelstellingen. Verdieping en actualisering van volkshuisvestelijk inzicht vindt incidenteel plaats. De meest voorkomende vorm is een periodiek informatiepakket, verstrekt door het bestuur. De vraag doet zich voor of Raden van Toezicht zelf voldoende duidelijk voor ogen hebben welke informatie voor hun taakuitoefening van belang is. De rolopvatting, waarin de volkshuisvestelijke afwegingen in wezen aan het bestuur worden gelaten, leidt tot een focus op financiële risicobeheersing en een minder sterke focus op het primaire proces en de (wettelijke) prestatievelden. Het Fonds is van oordeel dat de verantwoordelijkheid van de interne toezichthouder zich ook uitstrekt tot het toezicht op het strategisch volkshuisvestelijk beleid en de realisering van de sociale of maatschappelijke doelstellingen. Een dergelijke rol stelt eisen aan de deskundigheid van de commissaris, aan de samenstelling van de Raad van Toezicht, maar ook aan de inhoud van de informatievoorziening en aan de eigen informatieverwerking door de commissaris om actuele vraagstukken te volgen.

Interne evaluatie

De Raad van Toezicht dient in staat te zijn kritisch naar zichzelf te kijken en tekortkomingen in zijn functioneren te onderkennen en aan te pakken. De meest opvallende bevinding is hier het gebrek aan zelfkritiek bij de onderzochte Raden van Toezicht. In verreweg de meeste gevallen leverde de interne evaluatie geen noemenswaardige resultaten op. Factoren die hierin een rol spelen zijn het ontbreken van externe prikkels of input (geen 'spiegel'), een sterke financiële situatie wordt soms als graadmeter van goed functioneren beschouwd waardoor tekortkomingen in de Raad van Toezicht dan niet zo zichtbaar worden, een laag ambitieniveau en een sterke nadruk op de adviesrol en klankbordfunctie van de Raad van Toezicht, waardoor toezicht houden lastiger wordt. Teneinde zelfevaluatie als kerninstrument ter bevordering van professionaliteit en integriteit effectiever te maken, doet het Fonds de volgende aanbevelingen.

- Visitatie: input voor zelfevaluatie kan worden gegenereerd door zich een beeld te vormen van het functioneren van de Raad van Toezicht, dat is afgezet tegen bevindingen bij collega's.
- Bestuursoordeel: input voor zelfevaluatie met het oordeel van het bestuur (en van eventueel andere stakeholders) omtrent het functioneren van de Raad van Toezicht is waardevol en dient een prominentere plaats te krijgen.
- Externe begeleiding: betrokkenheid van een extern bureau ter begeleiding van het proces van zelfevaluatie kan voorkomen dat lastige onderwerpen niet aan de orde worden gesteld.
- Format met vaste onderwerpen die in de zelfevaluatie aan de orde behoren te komen en die in de verantwoording van de Raad van Toezicht in het jaarverslag van de corporatie terugkeren, zodat zichtbaar wordt hoe de zelfevaluatie is verlopen en welke resultaten dit heeft opgeleverd.

Raad van Toezicht en fusie

Ten aanzien van fusies springen twee bevindingen eruit. Allereerst dat voor de besluitvorming in het fusieproces omtrent de samenstelling van de Raad van Toezicht (en het bestuur) de volkshuisvestelijke doelstellingen van de fusie en het (organisatie)profiel van de nieuwe organisatie - als die er al zijn - niet of nauwelijks bepalend zijn, maar dat dit onderdeel is van onderhandeling.

Ten tweede dat, als gevolg van de (machts)kwestie van de bestuurlijke organisatie die zich voordoet in het fusieproces, de omvang en samenstelling van de Raad van Toezicht na fusie verre van ideaal zijn. Opmerkelijk vaak is er sprake van een fors grotere omvang dan vijf en ook zeven leden.

Na samenvoeging van de Raden van Toezicht bij fusie zijn er lange tijd geen vacatures om de omvang door 'natuurlijk verloop' terug te brengen. De definitieve samenstelling bereikt men door middel van een rooster van (versneld) aftreden: na fusie zijn zittingstermijnen opnieuw ingegaan en herbenoeming is eerder regel dan uitzondering. Uit het onderzoek blijkt dat na afloop van een zittingstermijn en besluitvorming over herbenoeming vrijwel nergens een open en volledige toetsing aan een actuele, op de vacature toegespitste profielschets plaatsvindt. Commissarissen dienen te beseffen dat een positief antwoord op een voorgenomen fusie impliceert dat men in principe zijn of haar zetel binnen afzienbare termijn opgeeft.

Het toetsingskader van de Raad van Toezicht

Een professionele Raad van Toezicht dient expliciet en transparant te zijn wat betreft zijn toetsingskader. Het vaststellen van een toetsingskader dwingt een Raad van Toezicht niet alleen om stil te staan bij de omvang en reikwijdte van zijn toezichtverantwoordelijkheid, maar ook om een visie te bepalen ten aanzien van de normen en prioriteiten die worden gehanteerd in de taakuitoefening. Dit is van belang omdat het bestuur hiermee duidelijkheid krijgt omtrent de kaders waarin het heeft te opereren en waarop het beoordeeld wordt. Dit is ook van belang om de rol en het functioneren van de Raad van Toezicht te kunnen beoordelen. In de meeste gevallen worden het ondernemingsplan en de begroting als toetsingskader door de Raad van Toezicht gehanteerd, hetgeen echter niet expliciet wordt gemaakt. Dat sluit niet uit dat er verschillend mee om wordt gegaan. In sommige gevallen zijn deze documenten een vast uitgangspunt, waarvan alleen in bijzondere gevallen van afgeweken kan worden. In andere gevallen blijken deze documenten veeleer als leidraad gebruikt te worden, waar het bestuur na overleg met de Raad, naar bevind van zaken van kan afwijken. Het gaat er hier niet om te bepalen wat een goed toetsingskader is, maar om onderkenning van het belang dát er een helder toetsingskader is en gehanteerd wordt.

Dit onderzoek is erop gericht een beeld te schetsen van het feitelijk functioneren van het toezicht bij woningcorporaties binnen de bestaande kaders en mogelijke verbeteringen daarin aan te geven, niet op het ontwikkelen van nieuwe regels. De achterliggende gedachte daarbij, die ook in de reacties op het rapport van de Commissie Tabaksblat tot uitdrukking komt, is dat het functioneren niet volledig in regels is te vangen, maar ook wordt bepaald door de wijze waarop bestuur en Raad van Toezicht gezamenlijk daadwerkelijk invulling geven aan corporate governance, vanuit de noties omtrent professionaliteit die daaraan ten grondslag liggen.

1. WONINGCORPORATIES EN CORPORATE GOVERNANCE

8

De afgelopen jaren is er veel aandacht ontstaan voor het ondernemingsbestuur, mede gevoed door diverse onverwachte debacles bij enkele grote ondernemingen. Dit zorgde ervoor dat de aandacht werd gericht op het functioneren van het bestuur en het interne toezicht.

Ter aanduiding wordt de term corporate governance gebruikt, als overkoepelend begrip voor een stelsel van omgangsvormen en regels voor verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de organen van de onderneming en andere betrokkenen, met als belangrijkste elementen integriteit, onafhankelijke taakuitoefening en transparantie. In het rapport van de Commissie corporate governance (ook wel de Commissie Peters genoemd) uit 1997, doet de commissie 40 aanbevelingen ter invulling van corporate governance bij beursgenoteerde ondernemingen in Nederland. Centraal punt hierin is het - publiekelijk - verantwoording afleggen door bestuurders en commissarissen over hun taakuitoefening.

Het debat over corporate governance is ook de corporatiesector niet voorbij gegaan. In de jaren negentig is de corporatiesector verzelfstandigd, waardoor de beleidsvrijheid van corporaties is toegenomen. Het toezicht op corporaties is gewijzigd van gedetailleerde voorschriften vooraf naar toetsing op geleverde prestaties achteraf. Daarmee is het belang van interne checks and balances, en in het bijzonder het functioneren van het interne toezicht binnen de corporaties, toegenomen.

De primaire doelstelling van een woningcorporatie is niet - zoals bij commerciële ondernemingen - het behalen van winst, maar het realiseren van een maatschappelijke doelstelling, een sociale taak. Corporaties hebben om die reden andere stakeholders dan (beursgenoteerde) vennootschappen: er zijn geen aandeelhouders en er is een grotere betrokkenheid van de overheid. Deze betrokkenheid komt onder andere tot uitdrukking in het externe toezicht door het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) en door het Centraal Fonds. Er wordt ook wel gesproken over corporatie governance. Het bedrijfseconomisch functioneren en de financiële continuïteit van een woningcorporatie zijn uiteraard van groot belang - er moet een financieel gezonde basis zijn en blijven - maar dat is een (belangrijke) randvoorwaarde en niet het bestaansdoel van de corporatie.

Een belangrijk verschil met het bedrijfsleven is dat corporaties pas sinds 1993 een intern toezichthoudend orgaan moeten hebben (sinds de invoering van het BBSH). Voor die tijd hadden corporaties een bestuur met daaronder een directie. Met de invoering van de wettelijke plicht een intern toezichthoudend orgaan te hebben, is bij ongeveer de helft van de corporaties het bestuur vervangen door een Raad van Toezicht en kreeg de directie tevens bestuursverantwoordelijkheid (het commissarissenmodel ofwel de tweelagenstructuur). De andere helft heeft eenvoudigweg een bestuurlijke laag toegevoegd boven het bestuur (het raad van beheermodel, ofwel de drielagenstructuur) en heeft in de periode daarna gezien hoe omzetting naar een tweelagenmodel te realiseren is.

Al met al waren de verschillen dusdanig, dat er behoefte was aan een specifiek op de corporatiesector toegesneden invulling van corporate governance en in het bijzonder het interne toezicht. De sector heeft hierop gereageerd met de vaststelling van de Bedrijfstakcode². Door middel van zelfregulering wil de sector de kwaliteit en de effectiviteit van het zelfstandig functioneren van corporaties aantonen en verantwoording afleggen over de vervulling van de maatschappelijke taakstelling. In 1998 heeft het Ministerie van VROM onderzocht hoe het interne toezicht bij corporaties functioneert³. Op basis van dit onderzoek concludeerde de bewindspersoon dat het interne toezicht zich in de goede richting ontwikkelt - zij het langzaam - en dat hij om die reden de voorkeur geeft aan verdere zelfregulering. In 1998 is ook het rapport 'Naar professioneel toezicht' verschenen.

² Per 1 maart 2002 geïntegreerd in de AedesCode.

³ 'Inzicht, Onderzoek naar het intern toezicht bij woningcorporaties', rapport van KPMG, verricht in opdracht van VROM, 9 april 1998.

Dit advies van de Commissie Intern Toezicht Woningcorporaties, ook wel - naar haar voorzitter - de Commissie Glasz genoemd, is opgesteld in opdracht van Aedes en bevat 25 aanbevelingen met betrekking tot de taak en verantwoordelijkheid van de toezichthouder, de structuur van het interne toezicht en de toezichtstechniek⁴. Ook anderen hebben gepubliceerd over eisen, waaraan een professionele Raad van Toezicht moet voldoen⁵.

De Commissie Glasz motiveert de noodzaak van professionalisering van het interne toezicht bij corporaties. De meerwaarde van een professioneel intern toezicht ligt daarin, dat dit dwingt tot formulering van beleid, tot evaluatie en zo nodig herbezinning en tot het zich rekenschap geven van wijze en inhoud van besturen. De aanbevelingen van de Commissie Glasz hebben betrekking op de verantwoordelijkheid en formele positie van de toezichthouder, op de organisatie van het toezicht - in het bijzonder de informatievoorziening en besluitvorming - en op de relatie tussen toezichthouder en het bestuur en andere gremia. De Commissie Glasz onderschrijft expliciet de uitgangspunten voor intern toezicht, zoals door de Commissie Peters geformuleerd, te weten integriteit, transparantie en het afleggen van verantwoording.

De aanbevelingen van de Commissie Glasz zijn van betekenis. Enerzijds omdat hierdoor het denken over taak en positie van de interne toezichthouder is gestimuleerd. Anderzijds ligt de waarde in de concrete handvatten voor de organisatorische invulling en vormgeving die worden aangereikt.

Sinds het verschijnen van het rapport van de Commissie Glasz is er nagenoeg voortdurend aandacht geweest voor de ontwikkelingen in het interne toezicht bij corporaties en voor de implementatie van de aanbevelingen van de Commissie Glasz in het bijzonder⁶.

De effectiviteit en de kwaliteit van het interne toezicht bij woningcorporaties zijn al geruime tijd punten van aandacht, niet alleen bij het Fonds⁷, maar ook bij het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. De verschillende onderzoeken die in de periode 1996-2002 zijn verricht naar de gang van zaken rond het interne toezicht, kwamen zonder uitzondering tot de conclusie dat het interne toezicht kan worden geprofessionaliseerd. Vanuit diverse invalshoeken zijn aanbevelingen opgesteld ter verbetering.

Meer in algemene zin is de afgelopen periode veel onderzoek gedaan naar en geschreven over het interne toezicht op ondernemingen, waarin de concept code van de Commissie Tabaksblat, alsmede de discussie hierover, een nieuw dan wel aangescherpt referentiekader zal bieden. Het leidend principe in de "Code Tabaksblat" is: "Pas toe of leg uit". Een principe dat ook voor de corporatiesector goed bruikbaar is, zij het dat voorzichtig met dit begrip moet worden omgesprongen, omdat de discussie over het speelveld van corporaties nog niet is afgerond. Het onderzoek van het Fonds is er dan ook vooral op gericht om te ontdekken of de principes van corporate governance worden toegepast en, als dat niet het geval is, wat daarvan de reden is.

⁴ 'Naar professioneel toezicht', rapport van de Commissie Intern Toezicht Woningcorporaties (1998).

⁵ Bijvoorbeeld 'De Nederlandse corporate governance code', (concept)rapport van de Commissie Tabaksblat, juli 2003; 'Corporate governance en het toezicht door de commissaris', Deloitte & Touche (1995).

⁶ Vergelijk: 'Inzicht in Toezicht, Wat is er gebeurd met de aanbevelingen van de Commissie Glasz?', rapport van de Stichting Centrum voor Corporate Governance, Amsterdam, oktober 2001, en 'Glasz, Halfvol of half leeg?', onderzoek van Deloitte & Touche (Branche-groep Wonen & Ruimte), november 2001.

⁷ Zie de Centraal Fondsrapporten 'Treasury bij woningcorporaties' (februari 2002) en 'Rapportage verbindingen woningcorporaties 2001' (juni 2003).

2. VERANTWOORDING EN IJKPUNTEN PROFESSIONEEL INTERN TOEZICHT

10

In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt naar vier aspecten: samenstelling, informatievoorziening, werkwijze en rolopvatting van de Raad van Toezicht. Deze indeling is gebaseerd op de volgende overwegingen. Om in staat te zijn de toezichtstaak op professionele wijze uit te oefenen, is een adequate informatievoorziening van het bestuur aan de Raad van Toezicht noodzakelijk. Gezien de aard van de functie van commissaris is de informatieverstrekking door het bestuur de belangrijkste kennisbron. Voorzien van adequate informatie, zal een Raad van Toezicht over de vereiste deskundigheid en positie moeten beschikken om zijn taak uit te kunnen oefenen. De interne toezichthouder moet niet meebesturen, maar mag tegelijkertijd niet buiten spel staan. Deze spanning is inherent aan het bestaan van een intern toezichthoudend orgaan. Om hierin de juiste balans te vinden, moet men zich bewust zijn van ieders verantwoordelijkheid. Het functioneren van een Raad van Toezicht is niet statisch, maar dynamisch. Externe en interne ontwikkelingen en omstandigheden oefenen invloed uit op het functioneren van de interne toezichthouder. Bij tekortkomingen in de hier genoemde elementen, zal de Raad van Toezicht zich hiervan bewust moeten zijn en stappen tot verbetering moeten kunnen zetten.

Deze redenering leidt ertoe dat de vier genoemde aspecten een beeld zullen geven van de wijze van functioneren van het interne toezicht. De vragen, die aan de onderzoekscorporaties zijn voorgelegd en de grondslag vormen voor de gehouden interviews, hebben dan ook betrekking op deze vier aspecten.

Op basis van de literatuur inzake het functioneren van het interne toezicht - in het bijzonder de rapporten van de Commissie Peters, de Commissie Glasz en de Commissie Tabaksblat - kunnen drie ijkpunten worden bepaald voor de professionaliteit van een Raad van Toezicht bij corporaties. Dit wil niet zeggen dat er geen andere ijkpunten zijn te benoemen, maar het betreft de naar de mening van het Centraal Fonds drie meest elementaire en breed gedragen normen.

Als ijkpunten voor een professionele Raad van Toezicht worden genoemd: verantwoordelijkheid (ook wel 'integriteit' genoemd), onafhankelijkheid en transparantie. De professionaliteit van een Raad van Toezicht dient tot uitdrukking te komen in de verantwoordelijkheid, de onafhankelijkheid en de transparantie in de samenstelling, de informatievoorziening, de werkwijze en in de rolopvatting van de Raden van Toezicht. De drie ijkpunten worden hieronder nader uitgewerkt.

2.1 Verantwoordelijkheid

Verantwoording nemen voor de toezichtstaak impliceert een visie op inhoud en omvang van die taak en op de positie die een toezichthouder inneemt, met name ten opzichte van het bestuur.

De verantwoordelijkheid van en voor een goede Raad van Toezicht raakt zowel de kwaliteit van het orgaan als zodanig alsook de kwaliteit van de individuele commissaris. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De interne toezichthouder zal derhalve inzicht moeten hebben in de kwaliteit van zijn functioneren en zelf de gewenste verbeteringen en aanpassingen moeten bewerkstelligen. Een interne evaluatie en het afleggen van verantwoording daarover wordt in dit verband als een wezenlijk element beschouwd. Dit ijkpunt kan voor de vier benoemde aandachtsgebieden als volgt worden geconcretiseerd.

Samenstelling

- Deskundigheid van de individuele commissarissen. Dit omvat twee aspecten. Het gaat om - bevordering van - de deskundigheid van de commissarissen in de zin van verdieping en actualisering van hun expertise en het aanpassen van de aanwezige deskundigheid in Raad van Toezicht als geheel aan de eisen die de organisatie stelt. Een professionele Raad van Toezicht zal een balans willen hebben tussen inhoudelijke expertise en maatschappelijke betrokkenheid en kennis van de corporatiesector. Een professionele Raad van Toezicht benoemt welke deskundigheden nodig zijn, die deels bepaald worden door de aard van de corporatie en haar activiteiten⁸. De concept code van de Commissie Tabaksblat stelt dat tenminste één lid goede financiële expertise moet bezitten. Ook bepleit de Commissie Tabaksblat een verplichte introductie-, opleidings- of trainingsprogramma voor de leden⁹.
- Omvang. Wat betreft de omvang zijn geen specifieke aanbevelingen te doen, maar een omvang van vijf tot zeven leden lijkt in beginsel adequaat. Er moet een balans bestaan tussen diversiteit aan inbreng en expertise enerzijds en efficiency en besluitvaardigheid anderzijds.

⁸ De Commissie Glasz noemt ter illustratie de volgende deskundigheden: financieel-economisch, juridisch, bedrijfskundig/organisatiekundig, sociale verhoudingen, volkshuisvestelijk/bouwwereld, welzijn en veiligheid, projectontwikkeling/commercieel vastgoed, marketing en commerciële dienstverlening.

⁹ Zie respectievelijk II.2.2, II.2.3 en II.3.1 in de concept code van de Commissie Tabaksblat.

- Dynamiek in de samenstelling van de Raad van Toezicht. Een Raad van Toezicht die lange tijd qua samenstelling geen wijzigingen ondergaat, wordt verondersteld geen gelijke tred te (kunnen) houden met nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen waar de corporatie voor komt te staan. Er dient bereidheid te zijn de eigen samenstelling aan te passen als dat voor een goede uitoefening van de taak noodzakelijk is, hetgeen veronderstelt dat de Raad van Toezicht zich die vraag kritisch stelt. Dit komt tot uitdrukking in gebruik van een profielschets per vacature en bij herbenoeming, een aftreedrooster, zittingstermijnen en vooral de wijze waarop de Raad van Toezicht met deze formele afspraken omgaat.

Informatievoorziening

- De informatievoorziening moet toegesneden zijn op de taak van de Raad van Toezicht en niet andersom. De Raad van Toezicht zal op basis van die verantwoordelijkheid initiatief moeten nemen om de informatievoorziening aan te passen aan zijn wensen en behoeften.
- De informatievoorziening dient betrokkenheid van de Raad van Toezicht met strategieontwikkeling en risico-beheersing in brede zin te omvatten. Dit impliceert dat de informatievoorziening aan de Raad van Toezicht breed moet zijn en mede risicomanagement, de kwaliteit van de organisatie, het treasurybeleid en de verbindingen moet omvatten¹⁰.

Werkwijze

- Beoordeling van individuele commissarissen. Een goede interne evaluatie wordt vooraf gegaan door bilateraal overleg tussen de voorzitter en iedere commissaris, waarin het functioneren wordt besproken en vraagt dat consequenties worden verbonden aan minder goed functioneren of gewijzigd profiel.
- Bij een vacature nagaan welke deskundigheid nodig is binnen de Raad van Toezicht. De toezichthouder moet erop toezien dat de Raad van Toezicht qua samenstelling een gespreide opbouw van expertise heeft en houdt. Herbenoeming mag geen automatisme zijn; beoordeling en toetsing aan een geactualiseerde profielschets gaat er aan vooraf.
- De Raad van Toezicht moet in staat zijn de werkgeversrol jegens het bestuur goed te vervullen. Dit impliceert dat periodiek een serieuze beoordeling van het functioneren van het bestuur plaatsvindt.

Rolopvatting

- Periodieke interne evaluatie en vermogen tot zelfkritiek. Hierin dienen niet alleen processuele aspecten aan de orde te komen, maar juist ook de vraag of de Raad van Toezicht de inbreng levert die verwacht mag worden. Dit volgt uit de verantwoordelijkheid van de Raad voor de handhaving en verbetering van de kwaliteit van de samenstelling. Hierbij is het mede van belang te weten hoe het bestuur het functioneren van de Raad van Toezicht ervaart.
- De taak van een Raad van Toezicht is het houden van toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken in de onderneming (voor corporaties is dit wettelijk vastgelegd in artikel 7, lid 1 van het BBSH), hetgeen in ieder geval omvat het waarborgen van de kwaliteit van strategische besluitvorming en de risicobeheersing. Dit leidt tot het aandacht vragen voor visie- en strategieontwikkeling en de Raad van Toezicht mag daarin veeleisend zijn. De Raad van Toezicht dient een sleutelrol te hebben bij de ondernemingsstrategie en bij de risicoanalyse.
- De rolopvatting van de Raad van Toezicht en de gewenste afstand ten opzichte van het bestuur dienen gezamenlijk gedragen te worden.
- Besef van de verantwoordelijkheid als werkgever en de daarbij behorende taken.

¹⁰ Zie de Centraal Fondsrapporten, genoemd in noot 7.

Hier wordt bedoeld de onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht en de individuele commissarissen ten opzichte van elkaar en van het bestuur van de corporatie. Het is inherent aan de functie van toezichthouder, dat deze onafhankelijk van het object van toezicht wordt uitgeoefend. Tevens is het belangrijk dat binnen de Raad van Toezicht iedere commissaris de inbreng kan hebben die hij of zij op grond van zijn of haar expertise en inzichten nodig acht.

Waarom komt die onafhankelijke taakuitoefening door de Raad van Toezicht tot uitdrukking? Op de aangegeven vier aandachtsgebieden kunnen de volgende elementen worden onderscheiden:

Samenstelling

- In de Raad van Toezicht nemen geen voormalige directeur-bestuurders van de corporatie zitting. In de concept code van de Commissie Tabaksblad, alsook het rapport van de Commissie Glasz, wordt dit uitdrukkelijk als norm gesteld: een commissaris mag in de voorafgaande vijf jaar geen bestuurs- of werknemersfunctie in de onderneming hebben gehad, met uitzondering van maximaal één persoon¹¹.
- Onafhankelijke selectie. Benoeming van commissarissen bij coöptatie bergt het risico in zich dat kandidaten uit het eigen netwerk worden gerekruteerd en dat er meer dan alleen zakelijke banden bestaan. De onafhankelijkheid tussen de leden van de Raad van Toezicht onderling kan hierdoor aangetast worden.
- De betrokkenheid van het bestuur bij werving en selectie mag niet zodanig zijn, dat een bestuur beslissende invloed kan uitoefenen. De onder toezicht gestelde zou daarmee zijn eigen toezichthouder uitzoeken, hetgeen de onafhankelijkheid belemmert.

Informatievoorziening

- Te grote afhankelijkheid van de informatievoorziening door het bestuur moet vermeden worden. De Raad van Toezicht heeft de verantwoordelijkheid ook zelf breed geïnformeerd te zijn. Beoordelingen van het Centraal Fonds of het Waarborgfonds Sociale Woningbouw van een corporatie dienen bij de Raad van Toezicht bekend te zijn.
- Een Raad van Toezicht moet alert zijn op de toereikende kwaliteit, balans en eendracht binnen het bestuur c.q. de organisatie en signalen daaromtrent kunnen oppikken.

Werkwijze

- Interne evaluatie vindt minimaal éénmaal per jaar plaats buiten aanwezigheid van het bestuur.

Rolopvatting

- Bij de besluitvorming over de benoeming van een commissaris op basis van een bindende voordracht dient (eveneens) een kritische toetsing aan de profielschets plaats te vinden.
- Een commissaris die is benoemd op basis van een bindende voordracht is geen vertegenwoordiger van die voordragende organisatie in de Raad van Toezicht.
- Voorkomen van oneigenlijke belangenverstremming, zoals ten aanzien van de hoogte van de honorering van de commissaris (geen inkomensafhankelijkheid) of anderszins (bijvoorbeeld maximaal twee zittingstermijnen, geen automatische herbenoeming).

2.3 Transparantie ---

Hiermee wordt bedoeld op de inzichtelijkheid van het functioneren van de Raad van Toezicht. Uiteindelijk is er immers geen formele toezichthouder op de interne toezichthouder. Daarom is het belangrijk dat de Raad van Toezicht zelf voldoende waarborgen inbouwt om kritische signalen te genereren en op te vangen. Door openheid te betrachten omtrent zijn functioneren, geeft de Raad van Toezicht inhoud aan de verantwoording die afgelegd moet worden. Hoe kan deze transparantie worden gerealiseerd?

¹¹ Zie principe II.5.2 in de concept code Tabaksblad, in navolging van de aanbevelingen van Commissie Peters en de Commissie Glasz.

Samenstelling

- Openbaarheid omtrent samenstelling van de Raad van Toezicht, waaronder van iedere commissaris het geslacht, de leeftijd, het beroep en de hoofdfunctie, de belangrijkste nevenfuncties, in het bijzonder andere commissariaten, tijdstip van benoeming en de lopende benoemingstermijn.

Informatievoorziening

- Expliciet toetsingskader waaraan voorstellen van het bestuur worden getoetst.
- Inzichtelijk en consistent systeem van informatievoorziening dat betrekking heeft op alle voor de corporatie relevante onderwerpen. Hierbij hoort dat afspraken over informatievoorziening, besluitvorming, alsook taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht worden vastgelegd.

Werkwijze

- Werkwijze bij vacaturevervulling dient vastgelegd te zijn en nagegaan moet kunnen worden hoe in een individueel geval tot werving en selectie is gekomen.
- Uitoefening van de beoordelingsstaak (werkgeversrol) moet inhoudelijk georiënteerd zijn op basis van expliciet referentiekader.

Rolopvatting

- Openheid over zelfevaluatie: niet alleen dat er evaluatie heeft plaatsgevonden, maar ook het afleggen van verantwoording over de resultaten (op teamniveau) van die zelfevaluatie.
- De Raad van Toezicht moet zichtbaar en aanspreekbaar zijn, met name voor het bestuur, maar ook voor andere stakeholders, indien dat nodig is.
- Vastlegging en bekendmaking van beoordelingscriteria voor het functioneren van het bestuur. Bij de bepaling van (algemene) prestatiecriteria wordt aanbevolen deze bekend te maken, alsmede een verantwoording van de gekozen prestatiecriteria¹².
- Openbaarmaking van de hoogte en structuur van de bezoldiging van de individuele commissarissen alsmede eventuele emolumenten. Dit is geen wettelijke verplichting, maar wel een principieel onderdeel van goede corporate governance¹³.

In navolgende matrix is weergegeven wat de samenhang is tussen de aandachtsgebieden en de ijkpunten voor professionaliteit van het interne toezicht.

¹² Vergelijk: Principe 1.2.13 in de concept code van de Commissie Tabaksblad.

¹³ Vergelijk: Principe II.7 van de concept code van de Commissie Tabaksblad.

	Verantwoordelijkheid	Onafhankelijkheid	Transparantie
Samenstelling	<p><i>Deskundigheid in overeenstemming met de eisen van de organisatie</i></p> <p><i>Deskundigheidsbevordering</i></p> <p><i>Vermogen tot verbetering kwaliteit Raad van Toezicht</i></p>	<p><i>Geen bindingen</i></p> <p><i>Geen werving binnen eigen netwerk</i></p> <p><i>Beperkte invloed bestuur op samenstelling en werkwijze Raad van Toezicht</i></p>	<p><i>Profielschets per vacature</i></p> <p><i>Kenbaarheid samenstelling en achtergronden Raad van Toezicht</i></p>
Informatievoorziening	<p><i>Raad van Toezicht bepaalt aard en inhoud van de informatie</i></p> <p><i>Informatievoorziening is breed</i></p>	<p><i>Meerdere informatiebronnen t.b.v. zelfstandige oordeelsvorming</i></p> <p><i>Voldoende kanalen om functioneren van bestuur en de organisatie te kunnen beoordelen</i></p>	<p><i>Openbaarheid honorering</i></p> <p><i>Expliciet toetsingskader en managementinformatiesysteem</i></p>
Werkwijze	<p><i>Periodieke individuele beoordeling commissarissen</i></p> <p><i>Actuele profielschets leidraad per vacature en bij herbenoeming</i></p> <p><i>Periodieke beoordeling bestuursfunctioneren</i></p>	<p><i>Beslotenheid interne evaluatie</i></p>	<p><i>Inzichtelijk wervings- en selectieproces</i></p> <p><i>Inzichtelijk beoordelingsstelsel en algemeen toetsingskader voor bestuursfunctioneren</i></p>
Rolopvatting	<p><i>Interne evaluatie, vermogen tot zelfkritiek</i></p> <p><i>Ambitieniveau bij strategie, planning & control, risicobeheersing en verantwoording</i></p> <p><i>Raad van Toezicht heeft gedeelde rolopvatting en opereert op passende afstand van bestuur</i></p> <p><i>Invulling werkgeversrol</i></p>	<p><i>Kritische toetsing bindende voordracht</i></p> <p><i>Onafhankelijkheid voorgedragen commissaris</i></p> <p><i>Honorering</i></p>	<p><i>Publieke verantwoording over resultaten interne evaluatie</i></p> <p><i>Toegankelijkheid en aanspreekbaarheid Raad van Toezicht</i></p>

3. ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de voornaamste bevindingen weergegeven uit het onderzoek. Zoals in hoofdstuk 2 reeds kort is aangegeven, heeft het onderzoek bestaan uit twee onderdelen. Ten eerste een documentenanalyse, waarin de statuten en reglementen, alsook de notulen van de Raad van Toezichtvergaderingen van de afgelopen twee jaar (2001 en 2002) zijn bestudeerd. Op basis hiervan is vast te stellen wat er formeel is geregeld inzake samenstelling, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en werkwijze. Uit de notulen is een indruk verkregen van de onderwerpen waar de Raad van Toezicht zich mee bezighoudt en de intensiteit en het detailniveau daarvan, alsook van de relatie met het bestuur. Op basis van interviews, respectievelijk met het bestuur en met twee leden van de Raad van Toezicht (waaronder in bijna alle gevallen de voorzitter) van de onderzoekscorporaties, is onderzocht wat in de praktijk de werkwijze is - in het bijzonder de gang van zaken bij fusie en bij interne evaluatie -, welke rolopvatting men heeft, hoe de feitelijke verhouding is tussen bestuur en Raad van Toezicht en hoe de informatievoorziening is georganiseerd en functioneert. Een gestandaardiseerde vragenlijst diende als kader voor de interviews, opdat de verkregen informatie vergeleken kon worden.

Vrijwel alle commissarissen die geïnterviewd zijn, toonden grote betrokkenheid bij de corporatie en de volkshuisvesting in het algemeen en een serieuze inzet. Met name in geval van fusiebesprekingen, waar bij veel onderzochte corporaties in het recente verleden sprake van was, werd de extra tijd en inspanning die dit vergde van de commissarissen, als vanzelfsprekend opgebracht. Ook de beschikbaarheid als klankbord voor de directeur-bestuurder buiten de Raad van Toezichtvergaderingen ervoer men als vanzelfsprekend. De commissarissen noemden maatschappelijke betrokkenheid dan ook in overgrote meerderheid de belangrijkste drijfveer voor hun lidmaatschap van de Raad van Toezicht.

3.1 Samenstelling Raad van Toezicht

Profielschets

De overgrote meerderheid van de corporaties (16) beschikt over een profielschets of heeft, als gevolg van fusie, een nieuwe profielschets in ontwikkeling. Twee corporaties beschikken over individuele profielschetsen, bij de overige is er een profielschets voor de Raad van Toezicht als geheel, waarbinnen algemene eisen aan de commissarissen en specifieke deskundigheden die in de Raad van Toezicht vertegenwoordigd moeten zijn, benoemd zijn. De profielschets wordt ook gehanteerd voor de leden die op voordracht in de Raad van Toezicht worden benoemd. Wel geven vijf corporaties aan dat de toetsing aan de profielschets minder strikt wordt gehanteerd voor de leden op voordracht.

Wat betreft het regelmatig toetsen van de profielschets, lopen de bevindingen uiteen. Drie corporaties geven aan dat de profielschets wordt getoetst bij het ontstaan van een vacature. Bij één corporatie kan de interne evaluatie aanleiding zijn voor het aanpassen van de profielschets. Bij zes corporaties zijn de profielschetsen recent aangepast na fusie. Twee corporaties verwijzen naar het reglement van de Raad van Toezicht, waarin is opgenomen dat de profielschets regelmatig moet worden geactualiseerd. Bij eveneens twee corporaties zijn veranderingen in de organisatie en koers aanleiding geweest voor het opstellen van een nieuwe profielschets.

Deskundigheid

Commissarissen die werkzaam zijn (geweest) in het bedrijfsleven zijn in de meerderheid. Op één uitzondering na, hebben in alle Raden van Toezicht ook commissarissen met een werkkring in de non-profitsector of anderszins buiten het bedrijfsleven zitting. In alle Raden van Toezicht is financieel-economische deskundigheid vertegenwoordigd. Sociaal-maatschappelijke deskundigheid, kennis van projectontwikkeling/commercieel vastgoed, zorg, P&O en openbaar bestuur komen veelvuldig voor. Over een aantal specifieke deskundigheden lopen de opvattingen uiteen. Het gaat hierbij om juridische, technische, marketing, ICT en volkshuisvestelijke kennis. Een deel van de geïnterviewden stelt zich op het standpunt dat deze kennis in de organisatie vertegenwoordigd is of behoort te zijn en niet in de Raad van Toezicht aanwezig hoeft te zijn. Sociaal-maatschappelijke kennis, deskundigheid op het gebied van wonen en zorg en volkshuisvesting worden ook gezien als ervaringskennis, die geen specifieke deskundigheid vereist, maar tot uitdrukking komt in betrokkenheid en belangstelling. Bij een aanzienlijk deel van de corporaties zijn deze deskundigheidsgebieden echter wel benoemd in de profielschets en vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht.

In drie gevallen wordt kennis van de regio waarin de corporatie werkzaam is, als eis gesteld voor minimaal een deel van de commissarissen.

De gesprekspartners is gevraagd aan te geven of, en zo ja welke deskundigheden zij missen in de Raad van Toezicht:

Welke deskundigheden mist u? ¹⁴	Frequentie
Geen	6
Bestuurlijk/politiek	3
Techniek	3
Vastgoed/projectontwikkeling	3
Welzijn/leefbaarheid	3
Zorg	3
Juridisch	2
P&O	2
Marketing	1
Ondernemerschap	1
Volkshuisvestelijk	1

Uit de interviews kwam naar voren dat een aantal corporaties recentelijk extra tijd en energie steekt in discussie over 'wat is maatschappelijk rendement' en 'hoe scoort onze corporatie hier'? Met de uitkomsten van deze discussie wordt ook rekening gehouden bij de werving van nieuwe commissarissen.

Deskundigheidsbevordering van de Raad van Toezicht kan op verschillende manieren plaatsvinden. Bij het overgrote deel van de corporaties is de belangrijkste bron van kennis (vak)literatuur, die in veel gevallen ter beschikking wordt gesteld door de corporatie. Verder worden genoemd:

Wijze van deskundigheidsbevordering	Frequentie
Deelname in de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)	8
Bijwonen congressen	6
Cursussen/themadagen op maat	4
Bezoek andere corporaties/studiereis	2
Introductie cursus nieuwe leden	1

¹⁴ Meerdere antwoorden waren mogelijk.

Uit de interviews komt naar voren dat de voorkeur uitgaat naar cursussen op maat, of 'in company bijeenkomsten'. Het nut van meer algemene studie- of discussiebijeenkomsten wordt niet zeer hoog ingeschat. Gevraagd naar hun opvatting over de gewenste expertise in de Raad van Toezicht, wordt in het algemeen aangegeven dat inhoudelijke deskundigheid wel van belang is, maar dat de 'statuur' van een toezichthouder zwaarder telt. Hiermee doelt men op het niveau dat benodigd is om als geloofwaardige gesprekspartner voor de directeur-bestuurder te kunnen optreden. Deze statuur hangt samen met leidinggevende dan wel bestuurlijke ervaring of met een duidelijke inhoudelijke specialisatie. Daarnaast worden als belangrijke eisen genoemd dat de commissaris beschikt over analytisch vermogen, dat hij zich moet kunnen inleven in de doelgroep en de maatschappelijke rol van de corporatie ('maatschappelijke voelsprietten'). Ook de integriteit van de commissaris wordt vaak genoemd, evenals het zijn van teamspeler en het beschikken over een (lokaal) netwerk.

Omvang en dynamiek van de Raad van Toezicht

Statutair hebben de Raden van Toezicht tussen de drie en twaalf leden. De kleinste Raad van Toezicht in het onderzoek heeft drie leden, de grootste twaalf. Een omvang van vijf leden komt het meeste voor.

Bij 15 corporaties zijn één of meer leden in de Raad van Toezicht afkomstig uit het bestuur of de Raad van Toezicht van een rechtsvoorganger. Bij de 11 corporaties die (recent) zijn gefuseerd, is in negen gevallen de nieuwe Raad van Toezicht volledig samengesteld uit leden uit de Raden van Toezicht van de rechtsvoorgangers, wat in een aantal gevallen heeft geleid tot uitbreiding van de Raad van Toezicht (zelfs tot 11 en 12 leden). Andere corporaties hebben er voor gekozen wel een selectie toe te passen op de leden van de nieuwe Raad van Toezicht. Dit houdt in dat er nieuwe profielschetsen zijn opgesteld en dat de leden van de bestaande Raden van Toezicht in staat zijn gesteld om te solliciteren naar een positie in de nieuwe Raad van Toezicht. Bij slechts twee corporaties hebben na de fusie ook nieuwe leden een plaats gekregen in de Raad van Toezicht. Dit leidt ertoe dat veel commissarissen lang zitting hebben in de Raad van Toezicht, een enkeling zelfs met een verleden als oud-bestuurder in een drielagenstructuur. Deze lange zittingstermijnen zijn ook te verklaren doordat na fusie het aftreedrooster (opnieuw) ingaat en dus de zittingstijd van de Raad van Toezicht voor de fusie 'niet meer telt'. Het algemene beeld is dat er door de fusie vaak enige jaren geen 'vers bloed' in de Raad van Toezicht komt omdat de Raad van Toezicht eerst de gewenste omvang moet bereiken door aftreden van de 'tijdelijke' leden.

Achtergrond

De samenstelling kan in bepaalde opzichten niet als een afspiegeling van de samenleving worden beschouwd: in de Raden van Toezicht van de onderzochte corporaties hebben nauwelijks vrouwen zitting¹⁵. Een paar Raden van Toezicht hebben bewust gezocht naar vrouwelijke kandidaten, maar hebben deze niet gevonden. Ook zijn er verhoudingsgewijs weinig jonge commissarissen; velen zijn reeds (vervroegd) gepensioneerd of zitten dicht bij hun pensioen.

Toezichthouders op voordracht

Met de uitvoering van de nieuwe regelgeving die een tweede commissaris op voordracht van de huurderorganisatie verplicht stelt, zijn de meeste onderzochte corporaties nog niet begonnen omdat nog geen vacature is ontstaan. De overgrote meerderheid is weinig enthousiast over de tweede voordrachtszetel omdat zij vinden dat de belangen van de huurders beter op een andere manier kunnen worden behartigd, namelijk via de huurdervereniging. Dat geldt ook voor een voordracht door andere stakeholders, bijvoorbeeld de Ondernemingsraad. Commissarissen zijn huiverig voor directe belangenbehartiging in de Raad van Toezicht, alhoewel het gedrag en de werkwijze van de commissarissen op voordracht van de huurders daarvoor in de praktijk geen aanleiding geven. Dit neemt niet weg dat de op voordracht van de huurdervereniging benoemde commissaris veelal werd aangeduid als 'de vertegenwoordiger' van de huurders, of dat deze is benoemd 'namens' de huurders. Daar waar niet de gehele Raad van Toezicht het (reguliere) overleg met de huurdervereniging voert, maar één of enkele leden van de Raad van Toezicht, is de op voordracht benoemde commissaris meestal degene die deze taak vervult. Geconstateerd wordt dat een aantal Raden van Toezicht kiest voor uitbreiding van het aantal leden van de Raad, in plaats van opvulling van de eerstvolgende vacature met de tweede voordracht, omdat men van mening is dat de voorgedragen commissarissen niet de meerderheid van de Raad van Toezicht mogen uitmaken ten opzichte van de 'onafhankelijke' commissarissen.

¹⁵ Uit recent onderzoek van QRA Advies en Ontwikkeling, in opdracht van het Ministerie van VROM, blijkt dat de Raden van Toezicht bij woningcorporaties 15% vrouwelijke toezichthouders kent: 'Actieprogramma diversiteit Raden van Toezicht Woningcorporaties', juli 2003, p.3. Uit dat onderzoek komt ook naar voren dat de vertegenwoordiging van alloctonen in de Raden van Toezicht slechts circa 1,8 % bedraagt.

Overigens verloopt in een aantal gevallen het opstellen van de profielschets, de werving en de voordracht in goed overleg. Raad van Toezicht en huurdervereniging bereiken in die gevallen vooraf overeenstemming over de profielschets en de huurdervereniging gaat ook buiten de eigen kring op zoek naar geschikte kandidaten.

Publieke verantwoording Raad van Toezicht

In de jaarverslagen 2002 van de onderzochte corporaties is bij alle een aparte paragraaf opgenomen, waarin de Raad van Toezicht verslag uitbrengt. Hierin blijkt de volgende informatie verstrekt te worden.

Jaarverslag 2002 met betrekking tot de Raad van Toezicht	
Vermelding aantal gehouden Raad van Toezicht vergaderingen	16
Vermelding van besproken onderwerpen	14
Vermelding samenstelling Raad van Toezicht	
• alleen namen van de leden	6
• namen en aftreedschema	9
• vollediger informatie (hoofdfunctie, andere nevenfuncties, expertise e.d.)	4
Benoeming van het toetsingskader voor Raad van Toezicht	2
Vermelding beoordelingskader voor bestuursfunctioneren	0
Betrokkenheid bij strategie documenten	6
Verantwoording over interne evaluatie:	
• melding dat zelfevaluatie heeft plaatsgevonden	6
• melding van resultaten daarvan	1
Honorering Raad van Toezicht	9
Inzicht in gang van zaken rond werving en selectie	2
Vermelding aanwezigheid profielschets	5

Informatie afstemmen op wensen/taak Raad van Toezicht

Bij 18 van de onderzochte corporaties gaven de Raden van Toezicht aan, dat zij op hoofdlijnen tevreden zijn over de informatievoorziening. Bij één corporatie is dat niet het geval en heeft de Raad van Toezicht het gevoel dat hij voor voldongen feiten wordt gesteld. Bij 16 corporaties is de Raad van Toezicht zelf ook actief betrokken (geweest) bij de inrichting van de informatievoorziening. Daarbij wordt opgemerkt dat het optimaal toesnijden van de informatiebehoefte een continue afstemming vereist en dat men ook zoveel mogelijk wil aansluiten bij bestaande informatie in de organisatie en wil voorkomen dat ten behoeve van de Raad van Toezicht aparte informatie moet worden gegenereerd. Wel plaatsen de geïnterviewden kanttekeningen bij de informatievoorziening (geïnterviewden konden meer dan één kanttekening plaatsen).

Opmerking ¹⁶	Frequentie
Te gedetailleerd	4
Onvoldoende inzicht in risico's	3
Informatiebehoefte verschilt tussen Raad van Toezichtleden	2
Te weinig analyse	2
Actualiteit	2

Naast de reguliere voortgangsrapportage wordt de Raad van Toezicht vaak vroegtijdig informeel en meestal mondeling, op de hoogte gehouden van nieuwe voornemens en ontwikkelingen. Soms omdat het inhoudelijk oordeel van de voorzitter of de gehele Raad van Toezicht gewenst wordt, soms om commentaar achteraf voor te zijn. Vooral over projecten ontvangt de Raad van Toezicht gedetailleerde informatie omtrent de voortgang en financiële risico's. Betrokkenheid van de Raad van Toezicht bij de strategie vindt plaats bij de voorbereiding en bij de vaststelling van deze beleidsdocumenten, meestal in de vorm van aparte brainstormsessies over onderwerpen als treasury, herstructurering, wonen en zorg, samenwerking en fusie.

Toetsingskader

Om richting te geven aan de inbreng van de Raad van Toezicht en de informatie uit de organisatie goed te kunnen beoordelen, is een duidelijk en vastgesteld toetsingskader voor de Raad van Toezicht van belang. Zestien van de onderzochte corporaties geven aan dat zij beschikken over zo'n toetsingskader. Bij drie Raden van Toezicht is dat niet het geval, alhoewel deze uiteraard wel beschikken over een financieel toetsingskader in de vorm van de (meerjaren)begroting. Bij de Raden van Toezicht die aangeven dat zij wel beschikken over een toetsingskader, is dat in de meeste gevallen (negen) een breed kader. Eén Raad van Toezicht geeft expliciet aan dat corporaties er niet goed in slagen het maatschappelijk rendement te definiëren, waardoor toetsing op dat onderwerp moeilijk is. Bij zes corporaties is het toetsingskader vooral financieel van aard. Eén corporatie beschikt over een Balanced Scorecard en twee corporaties geven aan dat deze in ontwikkeling is.

3.3 Werkwijze

Zelfevaluatie

Bij zestien Raden van Toezicht vindt een (jaarlijkse) evaluatie van het eigen functioneren plaats. Bij twee daarvan wordt deze voorafgegaan door een gesprek van de voorzitter van de Raad van Toezicht met de individuele leden. Eén Raad van Toezicht heeft gekozen voor individuele functioneringsgesprekken met de voorzitter van de Raad van Toezicht. Bij twee Raden van Toezicht heeft zo'n evaluatie nog niet (formeel) plaatsgevonden. Drie corporaties geven aan dat de directeur-bestuurder ook een inbreng heeft bij de zelfevaluatie.

¹⁶ Meerdere antwoorden waren mogelijk.

Enkele corporaties hebben gekozen voor een evaluatie, begeleid door een externe deskundige en zijn daar positief over.

In alle gevallen geeft de Raad van Toezicht aan van mening te zijn dat hij goed functioneert. Ook de bestuurder is meestal tevreden met zijn commissarissen. Een enkeling geeft aan dat een kritischer houding of juist meer afstandelijkheid van de Raad van Toezicht wenselijk zou zijn. In vrijwel alle gevallen komen er geen specifieke of concrete kritiekpunten uit de gehouden interne evaluatie naar voren, maar vindt men “het nuttig eens stil te staan bij het eigen functioneren”. Toch is volgens de geïnterviewden soms sprake van een aantal minder goed functionerende leden. Dit wordt wel besproken, maar heeft vervolgens geen consequenties voor de positie of voor herbenoeming.

Eén corporatie gebruikt de evaluatie om het profiel aan te scherpen. Geïnterviewden gaven aan dat commissarissen ook tussentijds worden aangesproken - meestal door de voorzitter - op het functioneren, als daar aanleiding toe is, bijvoorbeeld bij frequente afwezigheid of slechte voorbereiding.

Wijze van werving, selectie en benoeming, rol van bestuur hierbij

Bij tien corporaties vindt werving plaats door middel van coöptatie. Zes corporaties hebben gekozen voor open werving (via een advertentie) en bij drie corporaties is de wijze van werving niet geheel duidelijk of komen beide vormen voor. De corporaties die werven door middel van coöptatie, zijn hier positief over. De ervaringen met open werving zijn eveneens positief. De betrokkenheid van de directeur-bestuurder bij vervulling van een vacature in de Raad van Toezicht is wisselend.

Rol directeur-bestuurder¹⁷	Frequentie
Advies over kandidaten (adviserende stem in selectiecommissie)	10
Geen rol	3
Aanbevelen kandidaten	2
Alleen betrokken bij opstellen profielschets	2
Volwaardig lid selectiecommissie	1
Anders/niet bekend	3

3.4 Rolopvatting

Betrokkenheid bij strategische besluitvorming en risicobeheersing

Gevraagd naar de omschrijving van hun taak als Raad van Toezicht, antwoordden de meeste commissarissen: “toezicht houden of het bestuur het beleidsplan uitvoert en adviesrol (klankbord)”. Vaak legt men ook de nadruk op de rol van de Raad van Toezicht om checks and balances in de besluitvorming en in het beleid te waarborgen: de Raad van Toezicht zal geneigd zijn een overambitieuze directeur-bestuurder af te remmen, terwijl een directeur-bestuurder die de neiging heeft wat weinig initiatief te nemen, door de Raad van Toezicht wordt geprikkeld tot meer dadendrang. De rol van de Raad van Toezicht is daarmee situationeel bepaald. De Raad van Toezicht vindt dat het bestuur de voortrekkersrol moet vervullen in de strategiebepaling (“bestuur bestuurt”). De rol voor de Raad van Toezicht ligt hier in de brainstormfase en de uiteindelijke vaststelling.

Monitoring of beleid binnen de begrotingskaders blijft en controle op de uitvoering van geplande activiteiten, vraagt meer tijd en aandacht van de commissarissen. Opvallend is dat na fusie de historische achtergrond en cultuur van de corporaties waar de commissarissen vandaan komen, van invloed is op de wijze van functioneren. De werkwijze in de nieuwe samenstelling moet geleidelijk groeien.

¹⁷ De rol van de directeur-bestuurder kan meer dan één van de benoemde activiteiten behelzen.

De Raden van Toezicht is gevraagd aan te geven wat de belangrijkste onderwerpen zijn waarmee zij zich in het afgelopen jaar specifiek hebben beziggehouden. Samenwerking/fusie, projecten/herstructurering en interne organisatie worden het meest genoemd. Een overzicht is opgenomen in onderstaande tabel:

Onderwerp ¹⁸	Frequentie
Samenwerking/fusie	9
Interne organisatie	8
Herstructurering/projecten	7
Strategie	3
Strategisch voorraadbeheer	3
Risicobeheersing	3
Verkoop woningen	2
Kostenbeheersing	2
Leefbaarheid	1
Informatievoorziening	1
Bestuurscrisis	1

Een aantal corporaties noemt risicobeheersing als belangrijk aandachtspunt, zeker gezien de toegenomen omvang van projecten en de samenwerking met partners. Men is actief op zoek naar een geschikt beheersinstrumentarium. Minimaal drie van de onderzochte corporaties hebben in samenwerking met externe deskundigen de ontwikkeling van een passend instrumentarium ter hand genomen. Speciale aandacht wordt besteed aan de risico's van "stapeling" van projecten en de risico's die men loopt als partners onverhoopt minder betrouwbaar blijken dan vooraf gedacht.

De Raden van Toezicht realiseren zich in toenemende mate dat de focus op financiële continuïteit niet volstaat. De meerderheid van de corporaties geeft aan een breder toetsingskader te hanteren of met de ontwikkeling daarvan bezig te zijn.

Samenwerking binnen Raad van Toezicht

Bij vrijwel alle onderzochte corporaties ziet men de Raad van Toezicht als team. Er is geen sprake van portefeuilleverdeling, maar wel van een verdeling van aandachtsvelden. Deze is gebaseerd op iemands specifieke deskundigheid en ervaring, of naar achterban bij een toezichthouder op voordracht. Besluitvorming vindt, op één uitzondering na, plaats bij consensus.

Commissarissen hechten veel belang aan het onderling vertrouwen en respect, ook in de relatie met de directeur-bestuurder, als basisvoorwaarde voor goed functioneren van de Raad van Toezicht.

¹⁸ Per corporatie konden maximaal drie onderwerpen worden genoemd.

Honorering

Gevraagd naar het oordeel over hun honorering, geven de geïnterviewden in meerderheid aan dat men tevreden is, alhoewel zij de honorering niet in verhouding vinden staan tot de geïnvesteerde uren en het risico. Daar waar de vergoeding als te laag wordt beoordeeld, is dat geen aanleiding voor verhoging. Het gaat de commissarissen niet om het geld, maar om het nemen van een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voldoening haalt men uit het maatschappelijke belang dat wordt gediend: “daar hoef je niet aan te verdienen”, was de algemene teneur. Twee uitzonderingen: “Goede raad is duur”.

De commissarissen waren het eens over de noodzaak van een substantiële vergoeding om vrijblijvendheid te voorkomen. De honorering mag niet zodanig zijn dat het een substantieel inkomensbestanddeel wordt.

Aanspreekbaarheid Raad van Toezicht voor bestuur en andere stakeholders

Om te voorkomen dat de Raad van Toezicht voor zijn informatievoorziening geheel afhankelijk is van de directeur-bestuurder, wordt geadviseerd om ook contacten te onderhouden met andere stakeholders.

Dit geldt in ieder geval voor de accountant, die ook door de Raad van Toezicht wordt benoemd. In onderstaande tabel is weergegeven met welke organen de Raad van Toezicht structureel, dat wil zeggen minimaal één keer per jaar, contact onderhoudt.

Orgaan	Frequentie
Accountant (meestal 1 x per jaar)	19
OR	12
Huurders	11
Gemeente	1
Overig (volkshuisvestelijk overlegplatform)	1

De commissarissen onderhouden in meerderheid op enigerlei wijze contact met MT-leden, anders dan de directeur-bestuurder. Zij geven aan dit ook belangrijk te vinden, mede omdat zij zich onder andere daardoor een beeld kunnen vormen van het functioneren van de directeur-bestuurder. Ook is het voor MT-leden belangrijk om voeling te houden met de Raad van Toezicht. Bij zes corporaties is het MT altijd aanwezig bij de vergaderingen. Acht corporaties kiezen voor een werkwijze waarbij MT-leden bij onderwerpen die betrekking hebben op hun taakgebied, een toelichting verzorgen. Drie Raden van Toezicht hebben expliciet aangegeven dat zij een jaarlijkse themabijeenkomst hebben met het gehele MT en bij vier corporaties is genoemd dat de Raad van Toezicht ook informele bijeenkomsten bezoekt.

Twee corporaties beschikken over een audit committee, dat in samenspraak met de accountant de kwaliteit van de financiële verslaggeving bewaakt. De Raad van Toezicht heeft ook buiten de vergaderingen contact met de directeur-bestuurder. Meestal verloopt dit contact via de voorzitter.

Mate van tussentijds overleg	Frequentie
Bij urgente onderwerpen	7
Met commissarissen op basis van individuele deskundigheid	5
1 x per maand	5
2 x per maand	1
Zeer frequent	2
Ter voorbereiding van vergadering	3
Geen	5

De agenda voor de Raad van Toezichtvergaderingen wordt meestal door de directeur-bestuurder en voorzitter van de Raad van Toezicht opgesteld (tien keer). Bij zeven corporaties stelt de directeur-bestuurder de agenda op en bij één corporatie gebeurt dit door de voorzitter van de Raad van Toezicht. Van één onderzochte corporatie is de werkwijze niet bekend.

Werkgeversrol

Bijna alle Raden van Toezicht besteden serieus aandacht aan de invulling van de werkgeversrol: bij slechts één van de corporaties is nog geen werkwijze bepaald en bij één corporatie (met een drielagenstructuur) wordt de werkgeversrol vervuld door het bestuur. De wijze waarop deze rol wordt ingevuld, verschilt wel per corporatie: van routinematige verplichting tot beoordeling op resultaten, waar in twee gevallen beloningsafspraken zijn gekoppeld aan specifiek benoemde prestaties. Eén corporatie gaf aan, daarmee te zijn gestopt omdat het niet mogelijk bleek de prestaties zodanig te definiëren dat er beloningsafspraken aan kunnen worden gekoppeld. Vijf corporaties beschikken inmiddels over een expliciet toetsingskader voor de directeur-bestuurder.

In de meeste gevallen (negen) vindt de beoordeling plaats door een gesprek met de voorzitter van de Raad van Toezicht dat wordt voor- en/of nabesproken met de Raad van Toezicht. Zes corporaties werken met een beoordelingscommissie uit de Raad van Toezicht. Eén corporatie kiest ervoor de beoordeling te laten rouleren over de Raad van Toezichtleden. Eén corporatie kent een systeem met een schriftelijke beoordeling door de gehele Raad van Toezicht, waarop een toelichtend gesprek kan volgen.

Bij veel corporaties is het beoordelingskader nog in ontwikkeling. Het is vaak een afgeleide van de doelstellingen uit het ondernemingsplan, eventueel aangevuld met persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Over het maken van prestatieafspraken en/of variabele beloning zijn de meningen verdeeld. In het algemeen ziet de Raad van Toezicht voordelen van een (gematigd) variabel beloningsstelsel (bonusregeling) als prikkel voor de directeur-bestuurder, maar om verschillende redenen wil men er (vooralsnog) niet toe over gaan. De meest genoemde redenen zijn: vrees voor korte termijngedrag, onmogelijkheid goede en meetbare afspraken te maken en de omstandigheid dat de directeur aan de top van zijn salariering zit.

4. ANALYSE EN CONCLUSIES

24

Voorgaand zijn de voornaamste bevindingen uit de interviews weergegeven. Dit hoofdstuk bevat de conclusies. De bevindingen uit het onderzoek zijn vergeleken met de ijkpunten voor professionaliteit van de Raad van Toezicht, zoals in hoofdstuk 2 verantwoord. De conclusies hebben derhalve een meer normatief karakter. Zij beogen niet een oordeel te geven over de materiële kwaliteit van het interne toezicht in de corporatiesector.

Alvorens enkele, meer specifieke punten naar voren te halen en te becommentariëren, wil het Fonds opmerken dat bij alle onderzochte corporaties de inzet en betrokkenheid van de commissarissen buiten kijf staan. De betrokkenheid bij het werkkterrein van de corporatie en de sociale huursector, is groot.

Bij een ruime meerderheid van de onderzochte corporaties is en wordt expliciet aandacht besteed aan de discussie omtrent corporate governance en in het bijzonder aan de aanbevelingen van de Commissie Glasz. In een enkel geval is hier door de Raad van Toezicht buiten de reguliere vergadering een aparte bijeenkomst aan gewijd. Besef van de normatieve noties die ten grondslag liggen aan de aanbevelingen is in ruime mate aanwezig. Voorts komt als algemeen beeld naar voren het belang dat wordt gehecht aan goede interne samenwerking en aan teamgeest, waarin men zich kwetsbaar durft op te stellen. Naar het oordeel van het Fonds is dit een positief kenmerk van een Raad van Toezicht, waarbij men zich echter wel bewust moet zijn van een grijs gebied tussen open, collegiale verhoudingen en hechte, sociale cohesie, een vriendenclub. Een risico daarbij is dat er een grotere aarzeling kan zijn om persoonsgerichte kritiek te uiten of anderszins 'slecht nieuws' naar voren te brengen: persoonlijke of sociale banden belemmeren dan de onafhankelijkheid. De bevindingen van het onderzoek geven echter niet aan dat hiervan aantoonbaar sprake is. In het navolgende worden de meest markante resultaten uit het onderzoek naar thema uitgelicht en besproken.

4.1 Volkshuisvestelijk toezicht en volkshuisvestingsinformatievoorziening

In de onderzochte Raden van Toezicht blijken commissarissen met financieel-economische deskundigheid in de meerderheid. Volkshuisvestelijke kennis en inzicht wordt - opvallend genoeg - niet als deskundigheid beschouwd, maar veeleer als een invalshoek. Dit leidt er toe dat financiële beoordeling van beleidsvoorstellen dominant is. Van het bestuur wordt verwacht dat het de volkshuisvestelijke afwegingen maakt. Er is daardoor ook geen gericht streven naar een evenwichtige samenstelling van de Raad naar enerzijds specifieke expertise en anderzijds specifiek inzicht in het volkshuisvestingsbeleidsterrein en de sociale huursector. Anders dan de aanbevelingen van de Commissie Glasz, geven de geïnterviewden in meerderheid aan, dat vooral generalistische kennis en intellectuele vaardigheden van belang zijn en dat specifiek volkshuisvestelijk inzicht niet noodzakelijk vertegenwoordigd hoeft te zijn omdat die in de organisatie en bij de directie aanwezig is. Deze rolopvatting leidt tot een focus op financiële risicobeheersing en een minder sterke focus op het primaire proces en de (wettelijke) prestatievelden, terwijl de uitdaging voor veel corporaties juist ligt in de volkshuisvestelijke opgaven, zoals het verbeteren van de doorstroming, het realiseren van woonzorgvoorzieningen, het toegankelijk maken van de voorraad (strategisch voorraadbeleid) en herstructurering. Overigens is volkshuisvestelijke kennis op een hoger abstractieniveau bij veel corporaties wel als ervaringskennis aanwezig bij de Raad van Toezicht als gevolg van de lange zittingstermijnen. Verdieping en actualisering van dit inzicht vindt incidenteel plaats. De meest voorkomende vorm is een periodiek informatiepakket, verstrekt door het bestuur. De discussies die gevoerd worden over de informatieverstrekking, gaan over de mate van gedetailleerdheid en de omvang ervan, niet zozeer over het abstractieniveau en de analytische bruikbaarheid.

Bij veel corporaties vinden - om in die laatstgenoemde behoefte te voorzien - strategiebijeenkomsten ofwel brainstormsessies plaats tussen Raad van Toezicht en bestuur en MT, soms buiten de reguliere vergaderingen om. De toegevoegde waarde van de Raad van Toezicht komt vooral tot uitdrukking in de bewaking van het proces voor de totstandkoming van het ondernemingsplan en het bewaken van de kwaliteit van de analyse en argumentatie.

De inhoudelijke inbreng wordt verzorgd door de corporatie, onder het motto "het bestuur bestuurt". Deze bijeenkomsten hebben dan een informatieve en legitimerende functie.

Gevraagd naar de belangrijkste aandachtspunten voor de Raad van Toezicht, kwamen in veel gevallen intern gerichte onderwerpen, zoals de kwaliteit en ontwikkeling van de organisatie van de corporatie, naar voren.

De vraag doet zich voor of Raden van Toezicht zelf voldoende duidelijk voor ogen hebben welke informatie voor hun taakuitoefening van belang is.

Het optimaliseren van de informatievoorziening is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het bestuur en Raad van Toezicht die ook door beide met veel inzet ter hand is genomen. Bij iedere onderzochte corporatie bleek de omvang en het detailniveau van de informatie een terugkerend thema. Wat hierbij zijdelings een rol speelt is de vraag of regionale of lokale binding wenselijk is. Immers, door in de betrokken gemeente of regio te wonen, zal de commissaris niet alleen meer signalen uit z'n netwerk kunnen genereren, maar ook gemakkelijker en intensiever het lokale of regionale nieuws volgen. Hij kan zich beter een beeld vormen van de leefomgeving van de bewoners waar de corporatie mee te maken heeft.

De opvatting van de Raad van Toezicht over omvang en aard van zijn taak en verantwoordelijkheid speelt hierin dus een belangrijke rol: men vindt het niet primair de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht om het strategisch volkshuisvestelijk beleid van de corporatie te bepalen dan wel volledig op volkshuisvestelijke merites te kunnen toetsen. Dit komt tot uitdrukking in een geringer belang dat wordt gehecht aan het daarvoor benodigde inzicht dat binnen de Raad van Toezicht aanwezig moet zijn en in de aard van de informatievoorziening.

Hierbij moet bedacht worden dat - vanwege de verzelfstandiging - bij werving en selectie van commissarissen in reactie hierop aanvankelijk sterk de nadruk is gelegd op versterking van financieel-economische kennis en marketing.

Hierin is echter wel een begin van een kentering te constateren. Veel van de onderzochte corporaties zijn bezig met een zoektocht naar een evenwicht tussen bedrijfsmatig ondernemen en de volkshuisvestelijke, maatschappelijke taak van de corporatie. De discussie gaat vooralsnog voornamelijk over de vraag hoe het maatschappelijk rendement van het corporatiebeleid gemeten moet worden. Er is sprake van een slingerbeweging, waarin de aandacht bij werving van nieuwe commissarissen verschuift van financieel-technische expertise naar meer algemene, maatschappelijke inbreng.

Conclusie/aanbeveling

Het Fonds is van oordeel dat de verantwoordelijkheid van de interne toezichthouder zich ook uitstrekt tot het toezicht op de strategische doelstellingen en daarmee tot de realisering van de sociale of maatschappelijke taak. Vanuit de redenering dat corporaties door de externe toezichthouder vooral worden beoordeeld op de zes prestatievelen als geformuleerd in het BBSH, komt de Commissie Glasz tot het oordeel in aanbeveling 2, dat de interne toezichthouder tot taak heeft er op toe te zien dat er voor de externe toezichthouder geen aanleiding bestaat tot ingrijpen wegens schending van het BBSH of taakverwaarlozing.

Geconcludeerd wordt dat bij een aantal corporaties de interne toezichthouder hier een beperktere taakopvatting heeft en de toezichtverantwoordelijkheid zich richt op de financiële continuïteit en op de realisering van de beleidskaders vanuit het meerjarenplan. Hiermee wordt sterk teruggevallen op meetbare doelstellingen. Toetsing van de mate van realisering van maatschappelijke doelstellingen is moeilijker (kwantitatief) meetbaar en vergt operationalisering. Dit neemt echter niet weg dat ook hierover het bestuur verantwoording behoort af te leggen aan de interne toezichthouder.

De mate waarin en de wijze waarop de volkshuisvestelijke opgave wordt opgepakt en de realisering van de maatschappelijke doelstellingen, acht men veeleer de verantwoordelijkheid van het bestuur. Het ligt weliswaar voor de hand dat het bestuur een leidende rol heeft, maar voor de beoordeling van de door het bestuur voorgestelde koers zal een Raad van Toezicht toch een eigenstandige visie moeten ontwikkelen.

In ieder geval zal er een breed debat moeten worden gevoerd om het besef van de omvang en reikwijdte van deze volkshuisvestelijke verantwoordelijkheid van de interne toezichthouder te bevorderen. De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties kan hierin een voortrekkersrol vervullen. Op basis van uitwisseling van ervaringen en discussies over de rol van de Raad van Toezicht ter zake, kan het bewustwordingsproces worden gestimuleerd en de toezichtrol ten aanzien van de sociale doelstellingen geëxpliciteerd worden.

Daarnaast is er een relatie tussen rolopvatting en informatiebehoefte en tussen rolopvatting en de samenstelling van de Raad van Toezicht.

Gerichte aandacht voor de kwaliteit van de volkshuisvestelijke informatievoorziening aan de Raad van Toezicht is noodzakelijk.

Evenals er binnen de corporatie discussie ontstaat over de wijze van risicobeheersing als verschillende projecten zich opstapelen, zo zou er ook discussie moeten plaatsvinden over de volkshuisvestelijke effecten.

Een Raad van Toezicht behoort goed geïnformeerd te worden en te zijn over de volkshuisvestelijke ontwikkelingen die van belang zijn, zowel op meso als op macro niveau.

Lokale of regionale binding die binnen de Raad van Toezicht kan worden ingebracht, is hierbij van wezenlijk belang. Dit betekent niet dat alle commissarissen uit de regio moeten komen.

De informatievoorziening blijkt een terugkerend punt van discussie te zijn tussen Raad van Toezicht en bestuur. Men is zoekende naar een goed evenwicht tussen omvang en inhoud. De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties kan een belangrijke rol vervullen in het definiëren van een adequaat niveau van informatievoorziening.

De toenemende aandacht bij interne toezichthouders voor het maatschappelijk rendement van de corporatie is verheugend, maar daarmee is nog niet gezegd dat dit betekent dat er toenemende aandacht is voor het toezicht op de volkshuisvestelijke opgaven of de wettelijke prestatievelden. Geen van de onderzochte corporaties gaf bijvoorbeeld aan dat 'leefbaarheid' (na opnemings hiervan in het BBSH) een expliciet aandachtsthema is (gevoel).

Daar waar een breed en actueel volkshuisvestelijk inzicht niet als een noodzakelijk aanwezige deskundigheid wordt ervaren, zal die Raad van Toezicht niet snel voor zichzelf een gelijkwaardige rol zien weggelegd als sparring partner voor het bestuur in volkshuisvestelijk-strategische beleidskeuzes. Een dergelijke rol stelt eisen aan de deskundigheid van de commissaris, aan de samenstelling van de Raad van Toezicht, aan de inhoud van de informatievoorziening, alsook aan de eigen informatievergaring door de commissaris om actuele vraagstukken te volgen.

De interferentie tussen samenstelling en rolopvatting van de Raad van Toezicht kan worden doorbroken door in de samenstelling en deskundigheidsbevordering te streven naar aanwezigheid van de benodigde kennis en inzicht in de volkshuisvestingssector en in het bijzonder van de corporatiesector met haar prestatievelden en maatschappelijke doelstellingen. Bij een vacature zal hier bijvoorbeeld in de profielschets expliciet aandacht aan besteed kunnen worden. Een profielschets, die per vacature is toegesneden op de actuele situatie en gebaseerd is op een beoordeling van de gewenste aanvulling, is dan ook een belangrijk instrument ter beïnvloeding van de kwaliteit en samenstelling van de interne toezichthouder.

4.2 Zelfevaluatie

Een centraal element in de ijkpunten voor professionaliteit van een Raad van Toezicht is de interne evaluatie. De Raad van Toezicht dient in staat te zijn kritisch naar zichzelf te kijken en tekortkomingen in zijn functioneren te onderkennen en aan te pakken. De Commissie Glasz beveelt aan jaarlijks een interne evaluatie te houden, juist om het eigen functioneren expliciet onder de loep te nemen.

De meest opvallende bevinding is hier het gebrek aan zelfkritiek bij de onderzochte Raden van Toezicht. Als men al kritiek uit op het functioneren van het interne toezicht, geldt dat andere corporaties. In verreweg de meeste gevallen leverde de interne evaluatie geen noemenswaardige resultaten op. Als er al conclusies worden getrokken, betreffen die meestal de informatievoorziening en organisatorische kwesties. In dit opzicht moet worden geconcludeerd dat de aanbevelingen van de Commissie Glasz formeel weliswaar wordt nagevolgd, maar dat die zijn doel voorbij schiet als de betrokkenen onvoldoende vermogen tot zelfkritiek hebben. Deels ligt de verklaring ook in de heersende cultuur, waarin er grote terughoudendheid is kritisch te zijn naar buiten toe. Betrokkenheid van een onafhankelijke externe partij kan hieraan tegemoet komen, maar ook dat is geen garantie dat serieuze kritiek opgepakt wordt. Een kritische zelfevaluatie, waar ook consequenties aan worden verbonden, raakt het plichtsbef van de interne toezichthouder.

Conclusie/aanbeveling

Het Fonds is van mening dat de kwaliteit van de interne toezichthouder alleen bevorderd c.q. gewaarborgd kan worden, als de leden zelf kritisch durven te zijn en zij de ijkpunten voor kwaliteit en professionaliteit leidraad laten zijn bij beslissingen omtrent vacatures en herbenoeming.

Uit het onderzoek komt naar voren dat dit in de praktijk nogal eens tekortschiet. Factoren die hierin een rol spelen zijn het ontbreken van externe prikkels of input (geen 'spiegel'). Een sterke financiële situatie wordt soms als graadmeter van goed functioneren beschouwd waardoor tekortkomingen in de Raad van Toezicht dan niet zo zichtbaar worden. Een laag ambitieniveau en een sterke nadruk op de adviesrol en klankbordfunctie van de

Raad van Toezicht (ook tussendoor) maken daarnaast toezicht houden lastiger¹⁹.

Teneinde zelfevaluatie als kerninstrument ter bevordering van professionaliteit en integriteit effectiever te maken, doet het Fonds de volgende aanbevelingen.

- **Visitatie:** input voor zelfevaluatie kan worden bevorderd door een vorm van visitatie. Laat een onafhankelijke commissie zich een beeld vormen van het functioneren van de Raad van Toezicht, dat vervolgens afgezet wordt tegen bevindingen bij collega's (peer review). Een dergelijke vorm van externe waardering van het functioneren is al langere tijd een beproefd instrument in de wetenschap, maar ook daarbuiten, vergelijk de visitatie in het Grote Stedenbeleid. Het Fonds is geen voorstander van een aparte toezichthouder op de interne toezichthouder. Dit leidt tot proliferatie van toezicht ('Droste'-effect), terwijl de kern tot een effectieve zelfevaluatie ligt bij de leden van de Raad van Toezicht zelf en in het bijzonder bij een professionele aanpak hiervan door de voorzitter.
- **Voorafgaand aan de zelfevaluatie** dient de voorzitter van de Raad van Toezicht met iedere commissaris afzonderlijk een functioneringsgesprek te voeren. Terugkoppeling hiervan vindt plaats in de zelfevaluatie.
- **Bestuursoordeel.** Opmerkelijk genoeg bleek in enkele gevallen het bestuur niet om een oordeel gevraagd te worden over het functioneren van de Raad van Toezicht. Deze input is echter waardevol.
- **Externe begeleiding:** betrokkenheid van een extern bureau ter begeleiding van het proces van zelfevaluatie kan voorkomen dat lastige onderwerpen niet aan de orde worden gesteld. Door de betrokkenheid van een externe partij kan gericht aandacht gegeven worden aan het collectief functioneren of disfunctioneren van de Raad en aan het functioneren van de voorzitter.
- **Format met vaste onderwerpen** die in de zelfevaluatie aan de orde behoren te komen. In de verantwoording van de Raad van Toezicht in het jaarverslag van de corporatie kunnen deze punten terugkeren, zodat zichtbaar wordt hoe de zelfevaluatie is verlopen en welke resultaten dit heeft opgeleverd.

Daarbij zal de publieke verantwoording over de zelfevaluatie versterkt kunnen worden. Conclusies uit de evaluatie inzake het functioneren of de samenstelling van de Raad kunnen - op teamniveau - heel wel gepubliceerd worden. Dan wordt voor de buitenwacht zichtbaar waar men iets aan gaat doen.

4.3 Raad van Toezicht en fusie

De wijze waarop de Raad van Toezicht omgaat met fusie, illustreert de zoektocht tussen opereren op afstand en betrokkenheid. De intensiteit waarin commissarissen een rol spelen bij fusie, verschilt per corporatie. In een aantal gevallen vervullen commissarissen een voortrekkersrol bij het initiatief voor fusie. Tijdens het fusieproces zijn commissarissen soms lid van de stuurgroep en derhalve direct betrokken bij de besluitvorming.

In andere gevallen zijn de (voorzitters van de) Raden van Toezicht meer op afstand betrokken, door middel van een overleg of klankbordgroep en besluiten zij uitsluitend over de wettelijk/statutair vastgelegde onderwerpen (samenstelling directie-bestuur, samenstelling Raad van Toezicht, fusiedossier/besluit). In een enkel geval worden commissarissen op basis van hun deskundigheid benut als vraagbaak tijdens het fusieproces (bijvoorbeeld deskundigheid ten aanzien van opstellen van een sociaal plan). De rol van de voorzitter wordt belangrijker tijdens het fusieproces, vooral de klankbordrol wordt sterker ingevuld.

Aangezien fusie een zaak is waar de interne toezichthouder een grote verantwoordelijkheid behoort te hebben, is deze tendens naar sterkere betrokkenheid van de Raad van Toezicht in de aanloop naar fusie positief te waarderen. Overigens betekent dit nog niet dat de Raad van Toezicht concrete toetspunten of fusiedoelstellingen ontwikkelt.

Mag de Raad van Toezicht zich medeverantwoordelijk voelen voor het fusieproces, ten aanzien van de eigen organisatie zal in die situatie meer distantie opgebracht moeten worden. Wel of niet fuseren hangt in de praktijk in hoge mate mede af van de vraag of de beide besturen het met elkaar kunnen vinden. De (machts)kwesie van de bestuurlijke organisatie wordt doorgeschoven op basis van een compromis, ook al levert dat niet de meest ideale bestuursstructuur/-samenstelling. Hier zou de interne toezichthouder tegenwicht kunnen geven, hetgeen echter nauwelijks gebeurt.

Een apart vraagstuk is de samenstelling van de Raad van Toezicht na fusie. De nieuwe Raad van Toezicht is vrijwel altijd een samenvoeging van (delen) van de oude Raden van Toezicht.

¹⁹ Vergelijk: Hans Wissema in Het Financieele Dagblad, van 28-08-2003 waarin hij pleit voor splitsing tussen de toezichttaak en de adviestaak: 'Splits toezicht en advies in onderneming'.

De voorzitter van de Raad van Toezicht is in het algemeen afkomstig van de corporatie die niet de (voorzitter van) het bestuur levert. De samenstelling blijkt onderdeel van onderhandeling en staat niet in het teken van het door fusie te bereiken organisatieprofiel of de volkshuisvestingsdoelen, als die al zijn geformuleerd. Als argumenten voor deze gang van zaken worden aangevoerd dat men de fusie niet wil belasten c.q. bedreigen met een bestuurlijke machtsstrijd en dat het in het belang is van de continuïteit (bij projecten), dat de samenstelling niet volledig wordt gewijzigd. Dat argument miskent dat de continuïteit vooral gewaarborgd wordt door de expertise binnen de organisatie, niet zozeer binnen de Raad van Toezicht. Als één of twee voormalige commissarissen doorgaan, is dat voor de continuïteit reeds voldoende.

Daarnaast is als argument aangevoerd dat de kwaliteit van de commissarissen van de fusiepartner tekortschiet, zodat uitbreiding in plaats van vervanging in het belang is van de kwaliteit van de nieuwe Raad van Toezicht. Men accepteert dan in feite commissarissen die niet geschikt worden bevonden.

Bij een fusie is het van belang dat er integratie optreedt. Dat deze integratie wel voor de organisatie wordt nagestreefd, maar niet voor de toezichtstructuur, is merkwaardig. Het zou logisch zijn als bezien werd welke opgaven er liggen (de reden voor de fusie) en welk type commissaris hierbij past. Op basis daarvan moet een profielschets opgesteld worden, waaraan de te benoemen commissarissen worden getoetst. Deze 'screening' komt weinig voor. In deze gevallen staat dus de gewenste structuur en kwaliteit van het bestuur en de Raad van Toezicht niet voorop, maar de machtsverdeling. Dit kan ertoe leiden (en dat blijkt ook) dat binnen een afzienbare periode na de fusie bestuurlijke problemen ontstaan: in feite zijn deze problemen ten tijde van de fusie vooruit geschoven en dus daarmee ondergeschikt gemaakt aan andere belangen²⁰.

Deze gang van zaken maakt duidelijk dat de Raad van Toezicht partij is in het behartigen van het belang van de eigen organisatie, meer dan dat zij kijkt naar het toekomstig belang van de nieuwe organisatie. Van een professionele Raad van Toezicht mag meer distantie worden verwacht, ook ten aanzien van de eigen positie.

Conclusie/aanbeveling

Een omvang van een Raad van Toezicht van meer dan zeven lijkt niet gewenst. In de verantwoording dient te worden aangegeven welke volkshuisvestingsdoelstellingen de fusie heeft en wat de daarop gebaseerde profielschets moet inhouden voor omvang en samenstelling van een Raad van Toezicht na fusie. Dit impliceert dat bij fusie er nieuwe profielschetsen moeten worden opgesteld, die gebaseerd zijn op het profiel van de corporatie na fusie.

De belangrijkste factor is dat het fusieproces onder druk staat door een bestuurlijke machtsstrijd en dat dit om die reden vooruitgeschoven wordt. Die druk moet uit het fusieproces worden gehaald. Door de doelstellingen van een fusie te concretiseren en - waar mogelijk - te kwantificeren, kan die druk verminderen, omdat hiermee zakelijke argumenten worden genoemd en de rol van persoonlijke affiniteiten teruggedrongen kan worden. Bij het formuleren van die doelstellingen kan de Raad van Toezicht heel wel vanuit het belang van de eigen corporatie redeneren. Een belangrijke rol voor de Raad van Toezicht in het fusieproces is dan ook het borgen dat er een doelstelling van de fusie wordt geformuleerd.

Het ligt voor de hand dat vanuit de eigen organisatie wordt beredeneerd welke verbeteringen fusie kan en moet opleveren, maar dat impliceert geenszins dat ook in de bestuurlijke samenstelling de 'eigen' mensen terug moeten komen.

Een goede werkwijze is de besluitvorming over de samenstelling van een nieuwe Raad van Toezicht te laten begeleiden door een onafhankelijke externe partij, daarin te kiezen voor een sollicitatieprocedure waarin de nieuwe profielschets centraal staat en tot uitgangspunt te nemen dat er minimaal twee nieuwe commissarissen worden benoemd. Hiermee wordt het risico kleiner dat in een geïntegreerde Raad van Toezicht na de fusie de 'bloedgroepen' een sterke rol gaan spelen. Tenslotte dienen commissarissen te beseffen dat een positief antwoord op een voorgenomen fusie impliceert dat men in principe zijn of haar zetel binnen afzienbare termijn opgeeft.

In alle gevallen verdient het aanbeveling de gang van zaken rond fusie zoveel mogelijk in een reglement vast te leggen. Hiermee kan de voorzitter van de Raad van Toezicht, die in een fusieproces een cruciale en meer zelfstandige rol heeft, gemakkelijker opereren en kan worden voorkomen dat het normatieve oordeel over de fusie en de uitwerking daarvan overvleugeld wordt door pragmatisme.

²⁰ Interessant in dit kader zijn de artikelen in het 'Dossier: Corporaties:groot-groter-grootst', opgenomen in Building Business, nummer 4, mei 2003 (p.20 t/m 49).

Er lijkt sprake van complementariteit in de rolopvatting van de Raad van Toezicht: een sterke zelfbewuste bestuurder heeft een wat afstandelijker Raad van Toezicht, wat tot uitdrukking komt in meer handelingsruimte, goedkeuring achteraf van besluiten, invloed van het bestuur op de werkgeversrol en betrokkenheid bij interne evaluatie en bij werving van nieuwe commissarissen. Een onzekerder bestuur heeft veeleer een Raad van Toezicht die dichter op het bestuur zit en intensiever contact heeft. In die situatie ligt initiatief met betrekking tot de werkgeversrol en de samenstelling van de Raad van Toezicht sterker bij Raad van Toezicht zelf. Op zich is het feit dat de afstand van de commissarissen varieert met de gepercipieerde kwaliteit van het bestuur positief te duiden. Het betekent dat de commissarissen niet vanuit een vaststaand kader werken, maar zich laten leiden door de sturingsbehoefte die zich voordoet bij de corporatie.

Niet overal is het gebruikelijk dat een regulier vooroverleg binnen de Raad van Toezicht wordt gehouden, voorafgaande aan de Raad van Toezichtvergadering met het bestuur. Waar het wel plaatsvindt wordt het als zinvol ervaren, omdat hierdoor beter zicht ontstaat op de verschillende inbreng van de commissarissen. Daarnaast versterkt het het opereren als team jegens het bestuur. Het wel of niet houden van intern vooroverleg hangt in hoge mate af van de aanpak door de voorzitter van de Raad van Toezicht. De relatie voorzitter Raad van Toezicht - bestuur is een cruciale as.

Conclusie/aanbeveling

De flexibiliteit in rolopvatting is een sterk punt in de praktijk en moet men zien te behouden. Het verdient aanbeveling voldoende tijd uit te trekken voor de vergadering van de Raad van Toezicht, mede omdat deze ook het 'bijpraten' door het bestuur tot functie heeft. Het houden van vooroverleg is zinvol, ook omdat het de commissarissen meer tijd geeft inbreng van anderen af te wegen. In dit opzicht oordeelt het Fonds het positief dat er geen sprake is van portefeuilleverdeling binnen de Raad van Toezicht.

4.5 Omvang en dynamiek Raad van Toezicht

Alhoewel geen concrete norm voor een ideale omvang van een Raad van Toezicht kan worden bepaald, ligt een aantal van vijf tot zeven leden het meest voor de hand. De omvang moet niet te groot zijn om de besluitvaardigheid niet te belemmeren. Een te kleine Raad van Toezicht bergt het risico in zich van te eenzijdige deskundigheid. Opmerkelijk vaak is er sprake van een fors grotere omvang dan vijf en ook zeven leden. Twee omstandigheden blijken hiertoe aanleiding te hebben gegeven.

Uitbreiding van het aantal commissarissen vindt plaats in reactie op de wettelijke plicht tot een tweede zetel op voordracht van de huurderorganisatie of uitbreiding (al dan niet tijdelijk) als gevolg van fusie van de corporatie (zie hierboven). De eerste omstandigheid, de tweede bindende voordrachtzetel, is merkwaardig, omdat ook in dat geval de voordracht kritisch kan (en moet) worden getoetst aan een op de vacature toegesneden profielschets. Dat men toch liever het aantal zetels uitbreidt heeft te maken met de vrees voor verlies aan kwaliteit (zie hierna onder 'Bindende voordracht').

Eén van de opvallende bevindingen is dat er over het geheel weinig dynamiek is in de samenstelling van de Raden van Toezicht die zijn onderzocht. Voor een deel wordt dit verklaard uit de in het verleden gerealiseerde fusie, die na samenvoeging van de Raden van Toezicht lange tijd geen vacatures opleverde om de omvang door 'natuurlijk verloop' terug te brengen: de definitieve samenstelling bereikt men door middel van een rooster van (versneld) aftreden.

Voor een ander deel heeft dit ook te maken met weinig wisseling in bestaande samenstellingen: na fusie zijn zittingstermijnen opnieuw ingegaan en herbenoeming is eerder regel van uitzondering. Uit het onderzoek blijkt dat na afloop van een zittingstermijn en besluitvorming over herbenoeming vrijwel nergens een open en volledige toetsing aan een actuele profielschets plaatsvindt. Indien men al concludeert dat de samenstelling van de Raad van Toezicht actualisering behoeft, heeft dat geen consequenties voor herbenoeming, alleen voor de vervulling van een vacature.

Conclusie/aanbeveling

Gezien de oorzaak van het gebrek aan dynamiek, de fusies, ligt de aanpak hiervan in de veranderingen in het fusietraject. Herbenoeming zou minder vanzelfsprekend moeten zijn: gedacht kan worden aan het stellen van maximale zittingstermijnen en het afspreken en toepassen van een procedure voor herbenoeming.

4.6 Werving en selectie ten behoeve van onafhankelijke samenstelling

De gewenste onafhankelijkheid in de samenstelling van de Raad van Toezicht, die tot uitdrukking komt in de norm dat geen oud directeur-bestuurders zitting hebben in de Raad van Toezicht, blijkt bij de onderzochte corporaties gerealiseerd. Indien er al een oud-bestuurder in de Raad van Toezicht zitting heeft, is dat ook de enige in die Raad en betreft het een oud-bestuurder die in een drielagenstructuur werkzaam was en dus geen dagelijkse leiding had.

Dat bescherming van de onafhankelijkheid kan worden verbeterd door open werving in plaats van het coöptatiesysteem, wordt niet door iedereen onderschreven. Daar waar coöptatie de wervingswijze is, wordt dat meestal gecombineerd met een selectieprocedure. Dit waarborgt voldoende de onafhankelijkheid ten opzichte van het bestuur, aldus de onderzochten. Echter, de veronderstelling is dat coöptatie een belemmering kan vormen voor de onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Toezicht onderling, omdat dit leidt naar het "old boys network"²¹. Interessant is dat de ervaringen met open werving (ook) positief zijn.

Gezien de toezichtstaak van de commissaris, is het voor de onafhankelijkheid (waaronder het vermijden van de schijn van afhankelijkheid) van belang, dat de onder toezicht gestelde - het bestuur - geen (substantiële) invloed uitoefent op de selectie van een commissaris. Formeel voldoen de onderzochte corporaties hieraan, op één uitzondering na. Uit de interviews is gebleken dat in de praktijk het bestuur in vrijwel alle gevallen betrokken wordt bij de werving en selectie, maar geen besluitvormende stem heeft. De omvang van de feitelijke invloed van het bestuur op de vacaturevervulling hangt derhalve vooral af van het gewicht dat de Raad van Toezicht toekent aan het oordeel c.q. advies van het bestuur in deze. Om die reden is open werving aantrekkelijker en in het belang van een goede verantwoording van het selectieproces.

Conclusie/aanbeveling

Ter discussie staat of het systeem van coöptatie niet afgeschaft moet worden. De Commissie Glasz spreekt zich uit tegen een systeem van coöptatie. Het Fonds sluit zich daarbij aan en beveelt aan dat in een zo breed mogelijke kring wordt gezocht.

Wanneer men toch kandidaten via coöptatie werft, zal men in beginsel meerdere kandidaten moeten zoeken, waarna een selectieproces kan plaatsvinden. Overwogen kan worden om meer variatie te zoeken, zodat de corporatie ervaringen met verschillende selectiewijzen opdoet. Ook hier kan de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties een belangwekkende rol spelen door kennis en ervaringsuitwisseling te bevorderen, maar ook door bijvoorbeeld een kandidatenbank op te zetten.

Wat in ieder geval van cruciaal belang is, is dat bij de selectie van een nieuwe commissaris - op welke wijze dan ook - een actuele, op de vacature toegesneden profielschets wordt gehanteerd.

²¹ Zie bijvoorbeeld Karel Plasman in Het Financieele Dagblad, 25-8-2003, p.15 (special over corporate governance en 'De code').

Benoemingen op voordracht worden in het algemeen minder kritisch bejegend - bijvoorbeeld wat betreft toetsing aan de profienschets of gevraagde deskundigheid in verband met de samenstelling van de Raad van Toezicht. Er is een grotere terughoudendheid bij beoordeling van een benoeming op voordracht dan bij een andere, 'onafhankelijke' benoeming.

Men heeft sterke aarzeling bij nut en noodzaak van een huurderbenoeming in de Raad van Toezicht. Het belang van de huurders kan beter worden behartigd door de huurdervereniging, aldus diverse voorzitters van de Raad van Toezicht.

In een aantal gevallen wordt deze commissaris gezien als een vertegenwoordiger van dat belang en onderhoudt deze commissaris contacten met de huurderorganisatie.

Deze tegenstrijdigheid zit eigenlijk al in het BBSH: enerzijds wordt geëist dat de leden van de Raad van Toezicht onafhankelijk zijn, anderzijds beoogt het systeem van de bindende voordracht het woonconsumentenbelang sterker gehoor te laten vinden in de Raad van Toezicht. Wat betreft dat laatste kan geconcludeerd worden dat dit op zich wel slaagt, maar dat een neveneffect is dat het kan leiden tot uitbreiding van de omvang van de Raad van Toezicht en/of tot divergentie in rolopvatting.

Conclusie/aanbeveling

Gezien deze gang van zaken komt het Fonds tot de conclusie dat de regeling in het huidige BBSH, waarin twee commissarissen op bindende voordracht van de huurdervereniging worden benoemd, niet effectief is. De kwestie of de inbreng van huurderbelangen via het bestuur zou moeten lopen, dan wel via een bindende voordracht van de huurderorganisatie, is een politieke vraag.

Het onderzoek toont aan dat er duidelijk een onderscheid wordt gemaakt, enkele uitzonderingen daargelaten, tussen een 'onafhankelijk' commissariszetel en een voordrachtzetel.

Het Centraal Fonds is van mening dat - nog afgezien van het risico dat de huurderorganisatie geen goede afspiegeling is van de bewoners - een bindende voordracht vanuit één stakeholder intrinsiek niet strookt met taak en rol van intern toezichthouder²². Een commissaris moet zonder last of ruggespraak functioneren en dient het totaalbelang van de organisatie tot uitgangspunt te nemen en niet een deelbelang.

Dit neemt echter niet weg dat de achterliggende notie bij de bindende voordracht van huurders, te weten het waarborgen van een verankering van de inbreng en de belangen van de bewoners in het corporatiebeleid, recht gedaan moet worden. Dat betekent dat actief andere mogelijkheden moeten worden onderzocht om deze maatschappelijke verankering gestalte te geven. Immers, de corporatie zal als organisatie op het maatschappelijk middenveld ervoor moeten waken haar relatie met de bewoners/burgers te verliezen.

4.8 Toetsingskader

Een professionele Raad van Toezicht dient transparant te zijn, zowel wat betreft toetsingskader als wat betreft verantwoordelijkheidsverdeling. Uit het onderzoek blijkt dat de formele verantwoordelijkheidsverdeling is vastgelegd en openbaar is (in de statuten). Het bekend maken van de resultaten van de interne evaluatie, of van het toetsingskader voor beoordeling van het beleid of van de beoordelingscriteria voor het beoordelen van het bestuur respectievelijk prestatiecriteria, komt niet voor. In de meeste gevallen worden het ondernemingsplan en de begroting als toetsingskader door de Raad van Toezicht gehanteerd. Deze stukken zijn als zodanig wel breed toegankelijk, dus in zoverre is er wel sprake van openheid, maar daarmee is nog niet duidelijk dat dit tevens het toetsingskader van de Raad van Toezicht is. Anderen dan het bestuur (en in sommige gevallen MT-leden) kunnen op grond hiervan geen echt inzicht krijgen in het functioneren van de Raad van Toezicht. In dit opzicht zijn de Raden van Toezicht niet optimaal transparant.

Daarbij komt de vraag of de begroting en het ondernemingsplan volstaan als toetsingskader. Dit hangt van de inhoud van deze documenten af. Waar het om gaat is dat de Raad van Toezicht zich de vraag stelt, welke normen en prioriteiten gehanteerd worden bij de beoordeling van het beleid van de corporatie en dat deze voor het bestuur kenbaar zijn.

²² Zie drs. J. van der Moolen, 'De toezichtketen bij corporaties nader beschouwd; droomhuis of drijfzand?' in Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, 2002/ 5, p.22.

Het bestuur zal - vooraf - willen weten waarop het beoordeeld wordt en binnen welke kaders het kan opereren. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een visie van de Raad inzake onrendabele investeringen (bijvoorbeeld überhaupt niet, of tot een bepaald bedrag of binnen bepaalde marges), of inzake het kader bij verkoop van bezit (bijvoorbeeld alleen uit financiële noodzaak of ook vanuit het volkshuisvestelijke belang bij heterogeniteit van woningtypen in wijken), of inzake bereidheid tot matching (bijvoorbeeld überhaupt niet, of in bepaalde gevallen wel, of actief doen boven bepaalde vermogensomvang) et cetera. De gedachte is dat, voorafgaand aan de vaststelling van het ondernemingsplan, de Raad van Toezicht zich een visie vormt over de volkshuisvestelijke missie, van waaruit meer concrete beleidskeuzes gemotiveerd worden. Deze visie kan ontstaan in gezamenlijk overleg met het bestuur; het is immers niet goed denkbaar dat bestuur en toezichthouder sterk afwijkende normen en opvattingen hebben over aanpak, opgaven en prioriteitstelling.

Dat de door de Raad van Toezicht bepaalde prestatie- respectievelijk beoordelingscriteria voor het functioneren van het bestuur niet openbaar gemaakt worden, kan worden verklaard met een beroep op privacy en de stigmatiserende, belemmerende werking die ervan kan uitgaan op (de reputatie van) de bestuurder(s). Dit hoeft echter geen dilemma te zijn, omdat hier niet de persoonlijke beoordeling of de persoonlijke verbeterpunten bedoeld worden, maar de algemene, objectieve toetsingscriteria die een Raad van Toezicht hanteert om zich een oordeel te vormen over de prestaties van de corporatie. De kwaliteit van het bestuur behoort voor de Raad van Toezicht één van de belangrijkste aandachtspunten te zijn.

Conclusie/aanbeveling

De verantwoording door de Raad van Toezicht in het jaarverslag is onvoldoende om een goed inzicht te krijgen in de toezichtrol van de Raad van Toezicht. Om daadwerkelijk te komen tot publieke verantwoording, zal de Raad van Toezicht veel uitgebreider en transparanter moeten aangeven wat zijn toetsingskader is en hoe dat in de verslagperiode heeft gefunctioneerd. Dat leidt ertoe dat de verantwoording in het jaarverslag uitgebreider is: niet alleen over hoe de financiële positie van de corporatie zich ontwikkelt, maar ook over de mate waarin de wettelijke volkshuisvestelijke taken en prestaties gerealiseerd zijn. In dit verband verwijst het Fonds naar aanbeveling 2 van de Commissie Glasz. Dit geldt overigens eveneens voor de verantwoording door het bestuur over het gevoerde en te voeren beleid, ook al is hier minder sprake van kwantitatief meetbare resultaten. Het bestuur verantwoordt zich jegens de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht behoort kenbaar en inzichtelijk te maken op welke wijze de Raad de door het bestuur gedefinieerde resultaten beoordeelt. De publieke verantwoording strekt zich ook uit tot de wijze van werving en selectie. Het ontwikkelen van een soort van format voor de onderwerpen die in het jaarverslag door de Raad van Toezicht moeten worden verantwoord, kan hiertoe een prikkel zijn.

BIJLAGE 1

De woningcorporaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek:

33

1. **Arwon** te Roosendaal
2. **BrabantWonen** te Oss
3. **Stichting deltaWonen** te Zwolle
4. **Eigen Haard** (nu: Stichting Eigen Haard Olympus Wonen) te Amsterdam
5. **Woningstichting Goede Stede** te Almere
6. **Woningstichting Het Grootslag** te Wervershoof
7. **Stichting In** te Groningen
8. **Woontrefpunt Maasdelta Spijkenisse** te Spijkenisse
9. **Mitros** te Utrecht
10. **Woningstichting Patrimonium** te Sneek
11. **ProDiA** (nu Omnia Wonen) te Nunspeet
12. **Woningstichting Progrez** te Dordrecht
13. **Rijswijk Wonen** te Rijswijk
14. **Stichting Saenwonen** te Zaandam
15. **Sité Woondiensten** te Doetinchem
16. **Spectrum** (nu: Wonen West Brabant) te Bergen op Zoom
17. **Woongroep Holland** te Amstelveen
18. **Stichting WoonPalet** te Leeuwarden
19. **Zeeuwland** woningbouwvereniging te Zierikzee

BIJLAGE 2

34

Vragenlijst, zoals die is gehanteerd als leidraad bij de interviews met leden van de Raad van Toezicht:

Vragenlijst onderzoek Intern Toezicht; exemplaar voor leden RvT	
I	Rolvervulling
	Vragen
1.	Hoeveel leden heeft de RvT statutair?
2.	Hoeveel leden heeft de RvT feitelijk?
3.	Zijn er profielschetsen voor de individuele leden?
4.	Zijn er profielschetsen voor de RvT als collectief?
5.	Welke deskundigheden, vaardigheden en andere eisen zijn benoemd in de profielschets? Bij het ontbreken daarvan: welke vindt u van belang?
6.	Worden alle leden, ook de leden op voordracht van de huurders, geworven op basis van profielschetsen?
7.	Worden de profielschetsen regelmatig getoetst aan de actualiteit? Wanneer zijn de profielschetsen voor het laatst geactualiseerd?
8.	Wat is statutair vastgelegd over onverenigbaarheid met RvT-lidmaatschap?
9.	Vindt toetsing op belangenverstrengeling plaats?
10.	Hoe vindt (formeel) werving van de RvT-leden plaats?
11.	Hoe is uw eigen benoemingsprocedure gelopen? En die van de andere RvT-leden?
12.	Is er een lid op voordracht van het personeel?
13.	Hoeveel zittende leden zijn op voordracht van de huurders?
14.	Kan de OR invloed uitoefenen op de selectie van leden voor de RvT? Zo ja, hoe?
15.	Kan de directeur-bestuurder (DB) invloed uitoefenen op de selectie van leden voor de RvT? Zo ja, hoe?
16.	Is aan de periode van lidmaatschap een maximumtermijn verbonden?
17.	Is er een rooster van aftreden?
18.	Is er een procedure voor herbenoeming?
19.	Zijn binnen de RvT portefeuilles verdeeld? Zo ja, zijn meer leden belast met dezelfde portefeuille?
20.	Hoe vaak vergadert de RvT formeel per jaar?
21.	Hoe vaak vergadert de RvT per jaar?
22.	Wat is de honorering?
23.	Zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van RvT en bestuur vastgelegd in een directie statuut / reglement?
24.	In welke mate is specifieke deskundigheid op één van de volgende onderwerpen vertegenwoordigd in de RvT?
	• bedrijfskundig / organisatiekundig bouwwereld
	• financieel-economisch
	• juridisch / fiscaal-juridisch
	• marketing / commerciële dienstverlening
	• projectontwikkeling / commercieel vastgoed
	• sociaal maatschappelijke verhoudingen
	• volkshuisvestelijk
	• welzijn en leefbaarheid
	• wonen & zorg
	• overig, nl

25.	In welke mate acht u de RvT als collectief deskundig op de volgende onderwerpen?
	• bedrijfskundig / organisatiekundig bouwwereld
	• financieel-economisch
	• juridisch / fiscaal-juridisch
	• marketing / commerciële dienstverlening
	• projectontwikkeling / commercieel vastgoed
	• sociaal maatschappelijke verhoudingen
	• volkshuisvestelijk
	• welzijn en leefbaarheid
	• wonen & zorg
	• overig, nl
26.	Hoe vindt deskundigheidsbevordering voor de RvT plaats?
27.	Hoe beoordeelt u de omvang van de RvT?
28.	Vindt u de honorering in overeenstemming met de zwaarte van de taak?
29.	Hoe zou u - in uw eigen woorden - de rol of de taak van de RvT en van de individuele commissaris willen omschrijven?

II	Informatievoorziening
	Vragen
1.	Over welke onderwerpen is vastgelegd dat de RvT goedkeurt / vaststelt?
2.	Wat zijn de belangrijkste besluiten van de RvT vanaf 2001?
3.	Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderwerpen waar de RvT zich het afgelopen jaar mee bezig heeft gehouden?
4.	Zijn de prestatievelden van het BBSH leidend voor het toezicht?
5.	Zo ja, in welke mate zijn de prestatievelden leidend?
	• huisvesten primaire doelgroep
	• kwalitatief instandhouden bezit
	• betrekken huurder bij beleid en beheer
	• leefbaarheid
	• financieel beleid
	• wonen & zorg
6.	Beschikt de RvT over een vastgesteld toetsingskader voor (beleids)voorstellen? Zo ja, waaruit bestaat dit toetsingskader en hoe wordt het gebruikt?
7.	Zijn voor de corporatie duidelijke en meetbare doelen vastgesteld? Zo ja, op welke manier?
8.	Welke onderwerpen staan minimaal 1 x per jaar op de agenda van de RvT?
9.	Welke afspraken zijn er gemaakt (in het directiestatuut) over informatievoorziening aan de RvT?
10.	Bent u doorgaans tevreden over de tijdigheid van de informatieverstrekking over belangrijke besluiten?
11.	Bent u doorgaans tevreden over de kwaliteit van de informatieverstrekking over belangrijke besluiten?
12.	Bent u doorgaans tevreden over de kwaliteit van de reguliere informatieverstrekking, zoals maand- en kwartaalrapportages?
13.	Hoe beoordeelt u de hoeveelheid informatie?
14.	Vindt u dat de RvT vanuit de organisatie een goed en tijdig antwoord krijgt op vragen?
15.	Is de informatie specifiek toegesneden op de informatiebehoefte van de RvT?
16.	Welke rol heeft de RvT gespeeld bij het inrichten van de informatievoorziening?
17.	Op welke wijze bewaakt de RvT het functioneren van de directeur-bestuurder(s)?
18.	Zijn (meetbare) prestatie-afspraken gemaakt met de directeur-bestuurder(s)?
19.	Op welke wijze legt de RvT verantwoording af?

III	Kwaliteiten van de commissarissen
	Vragen
1.	Wat is voor de RvT-leden de reden om zitting te nemen in de RvT?
2.	Hoeveel tijd besteden RvT-leden jaarlijks (gemiddeld?) aan hun taak?
3.	Wat is voor de RvT reden om ongevraagd advies te geven?
4.	Heeft de RvT vanaf januari 2001 ongevraagd advies gegeven? Zo ja, wat was daarvoor de reden?
5.	Op welke wijze geeft de RvT inhoud aan haar klankbordfunctie? Kunt u hiervan een voorbeeld geven?
6.	Is de directeur-bestuurder aanwezig bij de vergaderingen van de RvT?
7.	Hoe vaak is er buiten de vergaderingen contact tussen de voorzitter van de RvT en de directeur-bestuurder?
8.	Wie stelt de agenda op voor de RvT?
9.	Hoe vindt besluitvorming plaats binnen de RvC?
10.	Hoe houdt u zich op de hoogte van ontwikkelingen op het terrein van de volkshuisvesting en relevante ontwikkelingen met betrekking tot het beleid van uw corporatie in het bijzonder?
11.	Hoe wordt het functioneren van leden bewaakt?
12.	Zijn de profielschetsen leidend bij deze evaluatie?
13.	Worden de overige RvT-leden geconsulteerd over het functioneren van collega's?
14.	Zijn er contacten tussen de RvT en de organisatie, niet zijnde directeur-bestuurder?
15.	Met welke organisaties / externe partijen onderhoudt de RvT regulier contact over het functioneren van de corporatie?
16.	Hoe vaak heeft de RvT contact met de accountant? En waarover?
17.	Hoe vaak heeft de RvT contact met de OR? En waarover?
18.	Hoe vaak heeft de RvT contact met de huurdervereniging? En waarover?
19.	Hoe vaak heeft de RvT contact met de gemeente(n)? En waarover?
20.	Maakt de RvT wel eens gebruik van externe adviseurs? Zo ja, wat is daarvoor de reden? Zo nee, wat is daarvoor de reden?
21.	Op welke wijze wordt de RvT betrokken bij beleidsontwikkeling? Kunt u een toelichting geven?
22.	Op welke wijze wordt de RvT betrokken bij organisatieontwikkeling en personele zaken? Kunt u een toelichting geven?
23.	Op welke wijze wordt de RvT betrokken bij het nemen van majeure besluiten (benoemd in de statuten)? Kunt u een toelichting geven?
24.	Hoe beoordeelt u het moment en de wijze waarop de RvT wordt betrokken?
25.	Vindt u dat de RvT voldoende initiatief neemt bij het uitoefenen van haar toezichthoudende rol?
26.	Vindt u dat de RvT voldoende initiatief neemt bij het uitoefenen van haar klankbordfunctie?
27.	Participeren RvT-leden actief in beleidsontwikkeling? Bijvoorbeeld door deelname in commissies?
28.	Wat is voor u een reden om initiatief te nemen?
29.	Vindt u dat de RvT invloed kan uitoefenen op de agenda van de directeur-bestuurder? Kunt u een voorbeeld geven?
30.	Wat is volgens u de gewenste afstand tussen RvT en directeur-bestuurder?
31.	Wat is volgens u de feitelijke afstand tussen RvT en directeur-bestuurder?
32.	Wat is voor u reden om gebruik te maken van formele bevoegdheden van de RvT?
33.	Heeft de RvT sinds 2001 gebruik gemaakt van zijn formele bevoegdheden? Zo ja, wat was daarvoor de reden?
34.	Hoe beoordeelt u de samenwerking binnen de RvT?
35.	Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen RvT en directeur-bestuurder(s)?
36.	Vindt u dat de RvT opereert als team?
37.	Hoe beoordeelt u de kwaliteit van het toezicht houden?
38.	Hoe beoordeelt u de kwaliteit van het functioneren van de RvT als klankbord voor het bestuur/de directeur?
39.	Welke normen en waarden gelden voor het optreden van de RvT? Zijn deze expliciet benoemd door de RvT?

BIJLAGE 3

Vragenlijst, zoals die is gehanteerd als leidraad bij de interviews met directeur-bestuurders:

37

Vragenlijst onderzoek Intern Toezicht; exemplaar voor directeur-bestuurder(s)	
I	Rolvervulling
	Vragen
	Worden alle leden, ook de leden op voordracht van de huurders, geworven op basis van profielschetsen?
1.	Worden de profielschetsen regelmatig getoetst aan de actualiteit? Wanneer zijn de profielschetsen voor het laatst geactualiseerd?
2.	Vindt toetsing op belangenverstrengeling plaats?
3.	Hoe zijn de meest recente benoemingen verlopen?
4.	Kan de directeur-bestuurder (DB) invloed uitoefenen op de selectie van leden voor de RvT? Zo ja, hoe?
5.	Is aan de periode van lidmaatschap een maximumtermijn verbonden?
6.	In welke mate is specifieke deskundigheid op één van de volgende onderwerpen vertegenwoordigd in de RvT?
	<ul style="list-style-type: none"> • bedrijfskundig / organisatiekundig bouwwereld • financieel-economisch • juridisch / fiscaal-juridisch • marketing / commerciële dienstverlening • projectontwikkeling / commercieel vastgoed • sociaal maatschappelijke verhoudingen • volkshuisvestelijk • welzijn en leefbaarheid • wonen & zorg • overig, nl
7.	In welke mate acht u de RvT als collectief deskundig op de volgende onderwerpen?
	<ul style="list-style-type: none"> * bedrijfskundig / organisatiekundig bouwwereld * financieel-economisch * juridisch / fiscaal-juridisch * marketing / commerciële dienstverlening * projectontwikkeling / commercieel vastgoed * sociaal maatschappelijke verhoudingen * volkshuisvestelijk * welzijn en leefbaarheid * wonen & zorg * overig, nl
8.	Hoe vindt deskundigheidsbevordering voor de RvT plaats?
9.	Hoe beoordeelt u de omvang van de RvT?
10.	Vindt u de honorering in overeenstemming met de zwaarte van de taak?
11.	Hoe zou u - in uw eigen woorden - de rol of de taak van de RvT en van de individuele commissaris willen omschrijven?

II	Informatievoorziening
	Vragen
1.	Wat zijn de belangrijkste besluiten van de RvT vanaf 2001?
2.	Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderwerpen waar de RvT zich het afgelopen jaar mee bezig heeft gehouden?
3.	Zijn de prestatievelden van het BBSH leidend voor het toezicht?
	Zo ja, in welke mate zijn de prestatievelden leidend?
	<ul style="list-style-type: none"> • huisvesten primaire doelgroep • kwalitatief instandhouden bezit • betrekken huurder bij beleid en beheer • leefbaarheid • financieel beleid • wonen & zorg
4.	Beschikt de RvT over een vastgesteld toetsingskader voor (beleids)voorstellen? Zo ja, waaruit bestaat dit toetsingskader en hoe wordt het gebruikt?
5.	Zijn voor de corporatie duidelijke en meetbare doelen vastgesteld? Zo ja, op welke manier?
6.	Welke onderwerpen staan minimaal 1 x per jaar op de agenda van de RvT?
7.	Bent u doorgaans tevreden over de tijdigheid van de informatieverstrekking over belangrijke besluiten?
8.	Bent u doorgaans tevreden over de kwaliteit van de informatieverstrekking over belangrijke besluiten?
9.	Bent u doorgaans tevreden over de kwaliteit van de reguliere informatieverstrekking, zoals maand- en kwartaalrapportages?
10.	Hoe beoordeelt u de hoeveelheid informatie?
11.	Vindt u dat de RvT vanuit de organisatie een goed en tijdig antwoord krijgt op vragen?
12.	Is de informatie specifiek toegesneden op de informatiebehoefte van de RvT?
13.	Welke rol heeft de RvT gespeeld bij het inrichten van de informatievoorziening?
14.	Op welke wijze bewaakt de RvT het functioneren van de directeur-bestuurder(s)?
15.	Zijn (meetbare) prestatie-afspraken gemaakt met de directeur-bestuurder(s)?
16.	Op welke wijze legt de RvT verantwoording af?

III	Kwaliteiten van de commissarissen
	Vragen
1.	Wat is voor de RvT reden om ongevraagd advies te geven?
2.	Heeft de RvT vanaf januari 2001 ongevraagd advies gegeven? Zo ja, wat was daarvoor de reden?
3.	Op welke wijze geeft de RvT inhoud aan haar klankbordfunctie? Kunt u hiervan een voorbeeld geven?
4.	Hoe vaak is er buiten de vergaderingen contact tussen de voorzitter van de RvT en de directeur-bestuurder?
5.	Wie stelt de agenda op voor de RvT?
6.	Hoe vindt besluitvorming plaats binnen de RvT?
7.	Hoe wordt de RvT geïnformeerd over ontwikkelingen op het terrein van de volkshuisvesting en relevante ontwikkelingen m.b.t. het beleid van uw corporatie in het bijzonder?
8.	Zijn er contacten tussen de RvT en de organisatie, niet zijnde directeur-bestuurder?
9.	Op welke wijze wordt de RvT betrokken bij beleidsontwikkeling? Kunt u een toelichting geven?
10.	Op welke wijze wordt de RvT betrokken bij organisatieontwikkeling en personele zaken? Kunt u een toelichting geven?
11.	Op welke wijze wordt de RvT betrokken bij het nemen van majeure besluiten (benoemd in de statuten)? Kunt u een toelichting geven?
12.	Hoe beoordeelt u het moment en de wijze waarop de RvT wordt betrokken?
13.	Vindt u dat de RvT voldoende initiatief neemt bij het uitoefenen van haar toezichhoudende rol?
14.	Vindt u dat de RvT voldoende initiatief neemt bij het uitoefenen van haar klankbordfunctie?
15.	Participeren RvT-leden actief in beleidsontwikkeling? Bijvoorbeeld door deelname in commissies?
16.	Wat is voor de RvT een reden om initiatief te nemen?
17.	Vindt u dat de RvT invloed kan uitoefenen op de agenda van de directeur-bestuurder? Kunt u een voorbeeld geven?
18.	Wat is volgens u de gewenste afstand tussen RvT en directeur-bestuurder?
19.	Wat is volgens u de feitelijke afstand tussen RvT en directeur-bestuurder?
20.	Heeft de RvT sinds 2001 gebruik gemaakt van zijn formele bevoegdheden? Zo ja, wat was daarvoor de reden?
21.	Hoe beoordeelt u de samenwerking binnen de RvT?
22.	Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen RvT en directeur-bestuurder(s)?
23.	Vindt u dat de RvT opereert als team?
24.	Hoe beoordeelt u de kwaliteit van het toezicht houden?
25.	Hoe beoordeelt u de kwaliteit van het functioneren van de RvT als klankbord voor het bestuur / de directeur?
26.	Welke normen en waarden gelden voor het optreden van de RvT? Zijn deze expliciet benoemd door de RvT?