



*Opvallend is dat driekwart van de corporaties de Governance onvoldoende op orde heeft*

*(Foto Berry Stokvis / Hollandse Hoogte)*

# CORPORATIESECTOR: AAN DE SLAG MET GOVERNANCE!

Corporaties scoren op Governance gemiddeld lager dan op de andere onderdelen, blijkt uit de visitaties die in 2011 en 2012 plaatsvonden. Op het vlak van besturing, intern toezicht en externe legitimatie valt er een hoop te verbeteren.

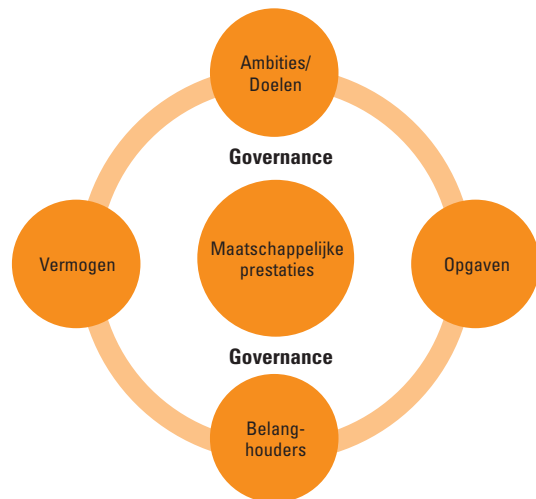


**DOOR WILMA DE WATER**, DIRECTEUR VISITATIEBUREAU RAEFLEX  
**ALBERT KERSSIES**, DIRECTEUR VERENIGING VAN TOEZICHTHOUDERS IN  
 WONINGCORPORATIES

Sinds 2007 moeten alle leden van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) of van Aedes zich eens in de vier jaar verplicht laten visiteren. Dit staat in de Governancecode Woningcorporaties<sup>1</sup> en in de AedesCode. Tijdens zo'n visitatie beoordeelt een onafhankelijke commissie de corporatie op een vijftal onderdelen: Prestaties naar Opgaven, Prestaties naar Ambities, Prestaties volgens Belanghebbenden, Prestaties naar Vermogen en Governance.

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland leverde eind 2010 de meest recente visitatiemethodiek op: de 4.0 versie. Alle visitaties die in 2011 en 2012 hebben plaatsgevonden, zijn volgens deze methode uitgevoerd.

Corporaties scoren op het onderdeel Governance minder goed dan op de andere onderdelen, zo blijkt uit de visitaties. Het onderzoek 'Vijf jaar corporatievisitaties' signaleert dat de gemiddelde score voor Governance lager is dan op de andere onderdelen van de visitatiemethodiek<sup>2</sup>. De



Bron: Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0, SVWN, 2010

gemiddelde visitatiescore is 6,9; voor Governance is dat maar 6,5. Voor de andere onderdelen van de visitatie zien we rapportcijfers tussen de 6,7 en 7,3.

Er zijn meer signalen dat corporaties hun governance niet altijd op orde hebben.

De verschillende incidenten bij woningcorporaties - en de diverse publicaties<sup>3</sup> die daarover zijn verschenen - laten zien dat de kwaliteit van het intern toezicht, als spil in de interne governance, bij de betreffende corporaties soms flink te wensen overlaat. Het gaat in dergelijke gevallen bijvoorbeeld om niet-naleving van de Governancecode, afwezigheid van een adequaat toetsingskader, op cruciale momenten door de raad van commissarissen of raad van toezicht (hierna RvC) nalaten om juiste keuzes te maken en een ongezond vertrouwen van de interne toezichthouders in de bestuurder.

Al in 2003 wees het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) op wat volgens hem de voornaamste belemmeringen zijn voor het realiseren van kwalitatief goed intern toezicht<sup>4</sup>, onder andere: de beperkte taak- en rolopvatting van interne toezichthouder voor wat betreft het volkshuisvestelijk toezicht, het tekortschieten van de volkshuisvestelijke informatievoorziening aan de RvC, het onvoldoende expliciet en transparant zijn door de RvC over het gehanteerde toetsingskader en het gebrek bij raden aan zelfkritisch vermogen.

De corporatiesector werkt sinds twee jaar met de nieuwste visitatiemethodiek. Een goed moment om terug te kijken en een aantal lessen te trekken op het gebied van governance. Waarom scoren sommige corporaties boven de norm, wat kunnen andere corporaties daarvan leren en welk advies kunnen we de sector als geheel meegeven? Visitatie is bedoeld om te verantwoorden, maar ook om van elkaar te leren.

#### GOVERNANCE ALS ONDERDEEL VAN VISITATIE

De meeste definities van governance die in codes worden gehanteerd, zijn gebaseerd op de definitie van Corporate Governance van de Commissie Peters. Deze commissie hanteert de volgende definitie: "Met Corporate Governance wordt een stelsel van omgangsvormen bedoeld voor bij een onderneming betrokken direct belanghebbenden - met name bestuurders, commissarissen en kapitaalverschaffers - inhoudende een aantal regels voor goed bestuur en goed toezicht en regels voor de verdeling van taken, verant-

woordelijkheden en bevoegdheden die een evenwichtige invloed bewerkstelligen van bij de onderneming betrokkenen. Uitgangspunt daarbij is dat bestuurders en commissarissen over hun taakuitoefening - ook publiekelijk - verantwoording dienen af te leggen.”

Visitatie biedt corporaties de mogelijkheid zich op een gestructureerde en onafhankelijke manier te verantwoorden over hun volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren. Daarnaast helpt visitatie corporaties bij de verdere ontwikkeling van hun organisatie. Visitatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en RvC. De handleiding bij de meest recente visitatiemethode zegt over Governance:

“Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie. Bij de externe legitimatie beoordeelt de commissie het belanghebbendenmanagement. Voor alle onderdelen geldt dat de corporatie dit zo veel mogelijk aantoonbaar aan de hand van managementdocumenten, verslagen van vergaderingen van de RvC, van bijeenkomsten met belanghebbenden, relevante omgevingsrapporten en/of de verwerking daarvan in eigen documenten. Verder geldt dat de corporatie een en ander aantoonbaar, beredeneerd moet kunnen verantwoorden in de visitatiegesprekken.”

Het onderdeel Governance bestaat uit deelgebieden die samen in gelijke mate het eindcijfer vormen. Dit zijn:

1. Besturing: in hoeverre hanteert de corporatie de Plan-Do-Check-Act cyclus en zijn doelen SMART geformuleerd? Tijdens de visitatie wordt op elk onderdeel een cijfer toegekend.
2. Intern toezicht is gedetailleerd uitgewerkt. De volgende meetpunten worden gehanteerd<sup>5</sup>:
  - a. Het functioneren van de RvC:
    - i. Open Cultuur
    - ii. Zelfreflectie
    - iii. Rolopvatting
    - iv. Samenstelling van de RvC
  - b. Het toetsingskader
  - c. Toepassen Governancecode.
3. Externe legitimatie. Hierbij draait het om de mate van beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden en het naleven van de Governancecode op het punt van belanghebbendenoverleg en het naleven van de Overlegwet Huurders/Verhuurders.

De visitatiecommissie baseert zich op documenten en feiten en op de soft skills van de RvC, zoals de mate van zelfreflectie, een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden en de rolopvatting van de leden van de RvC<sup>6</sup>. Voor alle onderdelen van de visitatiemethodiek ligt de norm op een 7,0: de corporatie doet wat verwacht mag worden en doet dat goed. De vereisten om aan dit ijkpunt te voldoen zijn helder omschreven. Corporaties hebben daarmee een helder richtpunt.

### VISITATIESCORES

De scores op het onderdeel Governance liggen lager dan voor de andere visitatie-onderdelen, zoals te zien is in onderstaande tabel. Dit beeld komt niet alleen naar voren uit de analyse door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland van de eerste bijna 70 visitaties die volgens de 4.0 versie zijn uitgevoerd. Voegen we de meest recente cijfers toe, dan blijkt uit in totaal 130 visitaties die zijn uitgevoerd in 2011 en 2012 een soortgelijk beeld<sup>7</sup>.

Visitatiemethodiek 4.0 (norm is 7,0)	Gemiddeld cijfer op basis van 69 visitatierapporten <sup>1</sup>	Gemiddeld cijfer op basis van 130 visitatierapporten
Presteren naar Ambities	6,9	7,0
Presteren naar Opgaven	7,0	7,0
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3	7,2
Presteren naar Vermogen	6,7	6,6
Governance	6,5	6,5
Totaalcijfer	6,9	6,9

Figuur 1 Visitatiescores

1 Bron: Vijf Jaar Corporatievisitaties, SVWN, Zeist, 2012

Het cijfer voor Governance is een gemiddeld cijfer dat is opgebouwd uit verschillende onderdelen. De spreiding over die onderdelen is zeer gering, maar in alle gevallen onder de norm.

Governance (norm is 7,0)					
Besturing	Plan	6,4	6,5	33%	6,5
	Check	6,4			
	Act	6,6			
Intern toezicht	Functioneren RvC	6,5	6,5	33%	
	Toetsingskader	6,3			
	Toepassing				
	Governancecode	6,5			
Externe legitimatie		6,6	6,6	33%	

Figuur 2 Governance

Bron: BDO-Raeflex Visitatiebenchmark

N.B. De voorlaatste kolom geeft de weging van de verschillende onderdelen aan.

De externe legitimatie is iets beter op orde dan de besturing en het interne toezicht. De grootste verbeteringen vallen te behalen met het op orde brengen van een goed toetsingskader (gemiddeld 6,3). Opvallend is dat in 2003 het CFV al signaleerde dat RvC's bij woningcorporaties vaak geen adequaat toetsingskader gebruikten<sup>8</sup>.

Ruim 25 procent van de woningcorporaties scoort op het onderdeel Governance op of boven de norm, terwijl bijna driekwart van de corporaties onder de norm scoort.

Totaal Governance	Aantal	%
Boven de norm (hoger dan 7,0)	24	18
Op de norm (= 7,0)	10	8
Onder de norm (lager dan 7,0)	96	74

Figuur 3 Totaal governance

Bron: BDO-Raeflex Visitatiebenchmark

Het is opvallend dat driekwart van de corporaties de Governance onvoldoende op orde heeft. Tegelijkertijd valt dit te nuanceren. Feitelijk scoorden 9 corporaties volledig onvoldoende op Governance (gemiddeld 4,9). Er zijn wel meer corporaties die onderdelen van Governance niet op orde hebben: zo'n 8% scoort bij besturing een onvoldoende, 12% scoort bij intern toezicht een onvoldoende en 8% scoort een onvoldoende bij externe legitimatie.



Corporaties die het goed doen wat betreft Governance, hanteren een goed en professioneel planningsproces, inclusief risicomanagement. Op de foto de wijk Mortiere in Middelburg  
(Foto Werry Crone / Hollandse Hoogte)

### ORZAKEN VAN ONVOLDOENDE SCOREN OP GOVERNANCE

Wij hebben, op basis van 130 visitaties die zijn uitgevoerd volgens de versie 4.0 in 2011 en 2012, onderzocht waarom er bij visitatie onvoldoende wordt gescoord op het gebied van Governance. Daartoe hebben we de rapporten geanalyseerd van de corporaties die bij Besturing, Intern toezicht of Externe legitimatie een onvoldoende scoorden.

De opmerkingen in de visitatierapporten hebben betrekking op het functioneren van de RvC, het toetsingskader, de Governancecode Woningcorporaties en op externe legitimatie.

#### Functioneren RvC

- Geen Zelfevaluatie onder begeleiding van een derde uitgevoerd in de visitatieperiode, gecombineerd met het ontbreken van verslaglegging van zelfevaluaties.
- Geen integriteitscode in combinatie met rolvermenging, dubbelfuncties van bestuur en RvC, ongewenste samenloop van verantwoordelijkheden, de schijn van belangenverstrengeling of zeer langdurige relaties met een leverancier of aannemer, geen klokkenluidersregeling.
- Geen open werving van nieuwe leden voor RvC, geen profielschetsen of eenzijdig opgestelde profielschetsen waarbij er geen aandacht is voor financieel-economische en juridische kennis.
- Geen open cultuur binnen de RvC.
- RvC stelt zich niet kritisch op naar het bestuur en houdt geen toezicht.
- RvC wordt te laat of niet geïnformeerd over belangrijke zaken die het toezicht aangaan en de RvC stelt daar zelf geen vragen over.

#### Toetsingskader

- Er is geen toetsingskader doordat essentiële documenten ontbreken, zoals financiële meerjarenraming, meerjarenperspectief, visie of vastgelegde beleidskeuzes, geen risicoanalyses beschikbaar.

#### Governancecode Woningcorporaties

- Overschrijden van de zittingsduur van leden van de RvC;
- Afwijkingen op het naleven van de Governancecode die niet openbaar worden gemaakt in het jaarverslag;
- Niet openbaar maken van de beloning van de bestuurder;
- Onvoldoende transparantie doordat diverse documenten niet openbaar worden gemaakt via de website van de corporatie;
- Statuten of eigen reglement voor RvC wijken af van de Governancecode en er is geen voornemen dit in overeenstemming te brengen met de principes van de Governancecode.

#### Externe legitimatie

- Weinig aandacht voor belanghebbenden of participatie van huurders, er is geen huurdersorganisatie en geen jaarlijkse bijeenkomst voor belanghebbenden, er wordt geen verantwoording afgelegd aan de huurders over het gevoerde beleid.

Merk op dat bij corporaties die onder de norm scoren, maar geen onvoldoende hebben op Governance, in mindere mate soortgelijke opmerkingen worden gemaakt.

Meestal hebben de gevisiteerde corporaties een 2-lagenstructuur van een directeur/ bestuurder en een RvC. Bij een 3-lagenstructuur is er een werkorganisatie soms met een directeur, een bestuur bestaande uit meerdere personen die al dan niet een vergoeding ontvangen en een RvC. Gemiddeld scoren de corporaties met een 2-lagenstructuur beter op Governance dan corporaties met een 3-lagenstructuur. Dit geldt voor alle onderdelen van Governance.

In 2011 had 89% van de gevisiteerde corporaties een 2-lagenstructuur, in 2012 was dat 72%.

### WAAROM SCOREN CORPORATIES BETER OP HET ONDERDEEL GOVERNANCE?

Corporaties die boven de norm scoren zijn *best practices* voor die corporaties die nog stappen te zetten hebben. Wat trof de visitatiecommissie daar aan?

1. Een optimale koppeling van alle beleids- en sturingsdocumenten (zie paragraaf 6).
2. Professioneel, open en zelfkritisch intern toezicht (zie paragraaf 7).
3. Mensen en organisaties zodanig binden dat gezamenlijk meer doelen bereikt worden (zie paragraaf 8).

### OPTIMALE KOPPELING BELEIDS- EN STURINGSDOCUMENTEN

Corporaties die boven de norm scoren op besturing hebben een uitstekend functionerende *Plan-Do-Check-Act* cyclus ingebouwd. Alle beleidsdocumenten, strategische visies, meerjarenramingen, begrotingen, jaarplannen en kwartaalrapportages, jaarverslagen en dergelijke zijn aantoonbaar aan elkaar gekoppeld.

Corporaties die voldoen aan de norm hanteren een goed en professioneel planningsproces, inclusief risicomanagement (PLAN). Volgens de visitatierapporten vertaalt deze eerste stap in de cyclus zich in de praktijk bijvoorbeeld naar: een professioneel planningsproces waarbij doelen concreet (SMART) zijn gemaakt; het vastleggen van externe ontwikkelingen in een koersdocument dat de basis is voor alle beleidsplannen, zoals ondernemingsplan en strategisch voorraadbeleid en de integratie van planningsproces, externe analyses, klantenonderzoeken, gemeentelijke doelstellingen, ondernemingsplan, jaarplannen en kwartaalrapportages.

Ook dient volgens de norm sprake te zijn van een periodieke monitoring van de voorgenomen prestaties - zowel naar opgaven als bedrijfsvoering - en een jaarlijkse verantwoording van het presteren - inclusief afwijkingen - in een openbare publicatie. In de visitatierapporten vallen voor de stap CHECK de volgende beschrijvingen op: er is een compact "dashboard" samengesteld van de belangrijkste doelen waarop de corporatie stuurt; de doelen worden duidelijk gemonitord en zijn gekoppeld aan prestaties in kwartaalrapportages en in jaarverslagen; per doelstelling wordt de realisatie nauwkeurig gevolgd in kwartaal- en maandrapportages; de corporatie legt jaarlijks verantwoording af in het jaarverslag van alle wel/niet gehaalde prestaties en het jaarverslag is ook uitstekend leesbaar.

Tot slot stuurt de corporatie die aan de norm voldoet actief bij, indien zich afwijkingen ten opzichte van het plan voordoen of stelt ze beredeneerd de plannen bij (ACT). In de visitatierapporten zien we een positieve waardering door de commissies van de corporatie die: actief bijstuurt indien zich afwijkingen voordoen ten opzichte van de planning; de plannen beredeneerd bijstelt; het koersdocument jaarlijks vertaalt in plannen, waarbij de eventuele bijstellingen zichtbaar zijn en zijn goedgekeurd door de RvC; tussentijdse bijstellingen van plannen in managementrapportages tot uitdrukking brengt en toelicht en aan alle ijkpunten van het visitatiekader ruimschoots voldoet. Ook de corporatie die de plannen bijstuurt op basis van voortschrijdend inzicht of door veranderende marktomstandigheden en de externe verantwoording over het uitgevoerde beleid, de gerealiseerde prestaties en de achterblijvende prestaties transparant weergeeft in het jaarverslag, wordt positief gewaardeerd. Evenals de corporatie die nadrukkelijk en aantoonbaar aandacht geeft aan leren en de in de projectplanningen gemaakte fouten nadrukkelijk bespreekt, zodat deze niet opnieuw worden gemaakt.

### PROFESSIONEEL, OPEN EN ZELFKRITISCH INTERN TOEZICHT

Het normenkader voor visitatie stelt voor wat betreft het interne toezicht eisen aan het functioneren, het toetsingskader en het toepassen van de Governancecode Woningcorporaties. Aan welke eisen moet het functioneren van een RvC voldoen? Een open cultuur binnen de RvC, waarbij kritische vragen gesteld kunnen worden. Jaarlijkse zelfreflectie door de RvC, waarvan eens per twee jaar met externe begeleiding. Actieve behandeling van het thema integriteit tijdens vergaderingen van de RvC. De RvC is zich, blijkt uit de verslagen van de RvC, bewust is van de verschillende rollen - toezichthouder, werkgever en sparring partner - waarbij de nadruk ligt op de eerste twee. Nieuwe leden van de raad worden, blijkt uit de samenstelling van de RvC, buiten de eigen kring geworven. Er zijn profielschetsen bij de werving die passend zijn bij de aard en de activiteiten van de corporatie. De samenstelling van de RvC voldoet aan de opgestelde profielschetsen.

Uit de visitatierapporten van goed presterende corporaties blijken de volgende bevindingen. Er is sprake van een open en constructieve werkwijze van de RvC, waarbij afwijkende meningen worden gehoord. Het thema integriteit maakt nadrukkelijk deel uit van allerlei activiteiten van de RvC. De RvC houdt ook aantoonbaar toezicht op alle verbindingen van de corporatie. Er zijn prestatieafspraken met het bestuur, waardoor de RvC zijn werkgeversrol serieus invult. Er is er veel aandacht voor de kwaliteit van de RvC, wat onder meer blijkt uit het feit dat: binnen de RvC sprake is van een duidelijke rolverdeling waarbij alle kwaliteiten aanwezig zijn om toezicht te houden op een woningcorporatie; de RvC zich bewust is van de verschillende rollen als toezichthouder, werkgever en sparring partner voor het bestuur; nieuwe leden een introductieprogramma krijgen en er veel mogelijkheden zijn voor deskundigheidsbevordering; er goede inhoudelijke en kritische debatten zijn tijdens de vergaderingen van de RvC; er sprake is van kritische zelfreflectie; de houding van de leden van de RvC voortvarend, betrokken en professioneel is.

Voor veel RvC's is het toetsingskader een onderdeel waar ruimte is voor verbetering. Hierop worden de laagste scores genoteerd. De paar corporaties die boven de norm scoren, beschikken volgens de visitatiecommissies over een actueel en helder toetsingskader, bestaande uit verschillende samenhangende documenten: strategische visie; strategisch voorraadbeleid; meerjareninvesteringsplan; jaarplan en (meerjaren)begroting; treasury en financieringsstatuut; risicobeheersingssysteem; belanghebbendefinities en afspraken met belanghebbenden; prestatieafspraken met gemeenten. Ook kijkt de RvC bij alle besluiten of het past binnen het toetsingskader en wordt van afwijkingen verslag gedaan.

Er zijn slechts twee corporaties die boven de norm scoren voor het onderdeel toepassen van de Governancecode Woningcorporaties. Wat doen deze corporaties extra waardoor de visitatiecommissies tot een hoger oordeel komen? De Governancecode wordt niet alleen op papier nageleefd maar is echt "doorleefd". De corporatie licht alle afwijkingen op naleving helder toe in het jaarverslag. De afwijkingen worden goed gemotiveerd en zijn openbaar via jaarverslag en website toegankelijk. Op de website van de corporatie en in het jaarverslag is op een heldere wijze informatie verschaft over maatschappelijke verantwoording en toezicht. Beloning van bestuur en RvC is in lijn met de kaders van de Governancecode. Het functioneren van het bestuur wordt jaarlijks beoordeeld door de Remuneratiecommissies en besproken met de voltallige RvC. Het remuneratieverslag maakt deel uit van het jaarverslag en is daarmee openbaar toegankelijk. Behalve dat de Governancecode in de praktijk goed wordt toegepast, blijkt het extra te bestaan uit de volledige transparantie waarmee ver-

antwoording wordt afgelegd op de website en in het jaarverslag en de heldere taal waarmee dat gebeurt. Ook de kwalitatief goede inhoudelijke motivatie van de afwijkingen op de Governancecode speelt een rol bij het toekennen van een hoger cijfer dan de norm.

### MENSEN EN ORGANISATIES BINDEN OM GEZAMENLIJK MEER DOELEN TE BEREIKEN

Het normenkader voor visitatie sluit voor wat betreft de externe legitimatie aan bij hoofdstuk V (Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden) van de Governancecode Woningcorporaties<sup>9</sup> en de Overlegwet. De Governancecode bepaalt dat de corporatie relevante belanghebbenden bij het beleid betreft, met hen in dialoog gaat over de uitvoering ervan en het visitatierapport bespreekt in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en de RvC. Ook moet invulling worden gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder, zoals vastgelegd in de Overlegwet.

Visitatiecommissies signaleren dat corporaties die boven de norm scoren, mensen en organisaties weten te binden. De corporaties presteren daarvoor duidelijk beter. In die visitatierapporten lezen we onder andere:

- De relatie met de huurdersorganisatie is uitstekend en Huurdersorganisatie wordt optimaal betrokken bij nieuw beleid. Huurdersorganisatie levert input voor nieuw ondernemingsplan, de corporatie leeft de Overlegwet uitstekend na en adviezen van huurders worden ook daadwerkelijk in de praktijk gebracht.
- De RvC wordt prima op de hoogte gehouden van de contacten met de belanghebbenden.
- Formele en informele contacten met de belanghebbenden zijn frequent, prettig en hebben aantoonbaar invloed op het beleid. De belanghebbenden worden aan de voorkant van het beleidsproces al betrokken. De corporatie is een open organisatie waar (afwijkende) meningen gehoord worden.
- Belanghebbenden geven in de gesprekken weer dat zij een duidelijk beeld hebben van het beleid van de corporatie, de belanghebbenden vertrouwen de corporatie.
- De corporatie zoekt naar nieuwe manieren van participatie om de directe zeggenschap van de belanghebbenden te vergroten.
- De verantwoording naar de belanghebbenden toe is open, ook over ingewikkelde onderwerpen, zoals de financiering van de corporatie. De corporatie zoekt actief naar goede verantwoordingsdocumenten voor de belanghebbenden, bijvoorbeeld in de vorm van "opbrengstendocumenten".

Sleutelwoorden om te komen tot een goede beoordeling zijn *optimale transparantie* naar belanghebbenden toe en belanghebbenden echt serieus betrekken bij beleidsformulering. Verder is het voor sommige corporaties mogelijk om diverse mensen en organisaties zodanig te *betrekken bij de doelen*, dat er betere prestaties worden gehaald, dan wanneer de corporatie hierin individueel zou optreden.

### CORPORATIESECTOR, AAN DE SLAG MET GOVERNANCE!

Het is ongelofelijk belangrijk dat de corporatiesector de Governance met de grootste spoed op orde brengt. Arnoud Boot, hoogleraar Ondernemingsfinanciering en Financiële Markten aan de UvA, noemt in een recent interview in Aedes Magazine de gebrekkige governance als één van de oorzaken van de vertrouwenscrisis tussen Den Haag en de corporatiesector<sup>10</sup>.

Wij roepen bestuurders en interne toezichthouders op om de volgende stap in goed bestuur te maken en op korte termijn aan de visitatienorm te voldoen. Ons advies komt kort gezegd op het volgende neer:

*Bestuurders:* Zorg voor een volledige koppeling van alle beleidsdocumenten van de organisatie en hanteer de Plan-Do-Check-Act cyclus serieus en systematisch.

*Interne toezichthouders:* Stel het toetsingskader vast, maak dat transparant en gebruik het toetsingskader daadwerkelijk voor alle besluiten die u neemt. Voer de Governancecode volledig in en wees zelfkritisch. Maak gebruik van de door de VTW opgestelde criteria voor goed intern toezicht<sup>11</sup>.

Voor beide groepen geldt dat zij de externe belanghebbenden serieus bij de bedrijfsvoering moeten betrekken, om gezamenlijk meer doelen te bereiken.

*Voor dit artikel is de BDO-Raeflex Visitatiebenchmark gebruikt. Daarnaast zijn de betreffende visitatierapporten die over 2011 en 2012 door SVWN op haar website zijn geplaatst, inhoudelijk bestudeerd. Dit zijn visitatierapporten van toegelaten instellingen en leden van Aedes. Sommige leden van Aedes hebben zich laten visiteren terwijl zij geen toegelaten instelling zijn. Het gaat dan om gemeentelijk woningbedrijven of zorginstellingen. Hoewel deze rapporten wel op de website van SVWN zijn opgenomen, zijn deze visitaties niet meegenomen in dit artikel omdat deze organisaties qua structuur, missie, interne en externe toezichtstructuur en opgaven niet vergeleken kunnen worden met de corporaties die wel als toegelaten instelling staan geregistreerd. ■*

### Noten

- 1 Governancecode Woningcorporaties 2011, Aedes Vereniging Woningcorporaties en VTW. Elke corporatie die is aangesloten bij Aedes en/of de VTW moet de Governancecode naleven. Drie bepalingen van de Governancecode zijn dwingend: de maximale zittingstermijn van acht jaar voor commissarissen (Uitwerking III.3.5) en de beloning van bestuurders (Principe II.2) en commissarissen (Principe III.7). Voor de overige bepalingen geldt dat corporaties deze moeten naleven of anders uitleggen waarom zij hiervan afwijken.
- 2 Vijf Jaar Corporatievisitaties, balanceren tussen verantwoorden en leren, Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, Zeist, augustus 2012.
- 3 Onder andere gebruikt: Ongezond vertrouwen, een extern evaluatieonderzoek naar de kwaliteit van het interne toezicht bij Rochdale 2004/2009, VLOG adviseurs voor economisch, organisatie en sociaal beleid, Rotterdam, mei 2009.
- 4 Tussen Regels en Rolopvatting: het invullen van professioneel intern toezicht bij woningcorporaties, CFV, Naarden, oktober 2003.
- 5 Het interne toezicht wordt in de visitatiemethodiek 4.0 beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de RvC, op het hanteren van een toetsingskader en op het toepassen van de Governancecode. Bron: Intern toezicht: het team en de spelers, VTW, Utrecht, 2009.
- 6 Intern Toezicht: Het team en de spelers, VTW, Utrecht 2009.
- 7 Op de VTW website (<http://www.vtw.nl/15/509/overzicht-visitatiescores-corporaties-governance-gemiddeld-6-5.html>) zijn alle scores op het gebied van Governance van deze 130 visitaties terug te vinden.
- 8 Tussen Regels en Rolopvatting, CFV, Naarden, 2003.
- 9 De visitaties die in 2010 en 2011 zijn uitgevoerd kijken terug naar een periode waarop grotendeels de Governancecode Woningcorporaties van toepassing was die gold van 1 januari 2007 tot 1 juli 2011. Vanaf 1 juli 2011 geldt de nieuwe Governancecode Woningcorporaties waarin de uitwerkingsbepalingen van hoofdstuk V (Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden) zijn gewijzigd.
- 10 Arnoud Boot. Kabinetsbeleid: dit is de grootste crisis in de geschiedenis van de corporatiesector, Aedes Magazine, januari 2013.
- 11 'Intern toezicht. Het team en de spelers', VTW, 2009.