

Advies verbetering kwaliteit intern toezicht woningcorporaties aan het VTW bestuur

VTW commissie Verbetering kwaliteit intern toezicht

In dit advies worden vijftien aanbevelingen gedaan

1. Inleiding en opdracht

Goed bestuur van woningcorporaties en goed intern toezicht op dat bestuur zijn van essentieel belang voor het realiseren van de volkshuisvestelijke doelstellingen, het doelmatig functioneren van de corporatiesector en voor het vertrouwen van de maatschappij in de corporatiesector. Dit vraagt van de bestuurders en commissarissen¹ niet alleen dat ze betrouwbaar en deskundig zijn, maar vooral ook dat ze in hun daadwerkelijk functioneren, en in hun houding en gedrag, geschikt zijn als commissaris of bestuurder.

Door de vele incidenten van de afgelopen jaren in de corporatiesector wordt door de politiek en maatschappij getwijfeld aan de betrouwbaarheid, deskundigheid en geschiktheid van het interne toezicht in woningcorporaties. De realiteit ligt genuanceerder en de meeste corporaties doen veel goed werk, mede door goed bestuur en intern toezicht. Niettemin is het imago van de sector door deze incidenten ontegenzeggelijk aangetast. Sommigen in de politiek en maatschappij betogen dat daarom niet meer kan worden volstaan met de huidige (op zich prima) maatregelen vanuit de sector zelf, zoals openbare werving van commissarissen op basis van heldere profielen, een stevige zelfevaluatie met behulp van externen en een gestructureerde en serieuze externe verantwoording in het jaarverslag en visitatierapporten. Van verschillende zijden is het voorstel gelanceerd dat, net als in de financiële sector, het noodzakelijk zou zijn dat het bestuur en toezicht in de corporatiesector zich laat toetsen door een externe en onafhankelijke autoriteit. Gedacht wordt aan een 'fit-and-proper'-test die de betrouwbaarheid, deskundigheid en de geschiktheid als commissaris of bestuurder toetst. Hierbij gaat het om kennis, competenties, vakinhoudelijke professionaliteit, ervaring, integriteit, houding en het gedrag van individuele commissarissen en bestuurders. Daarnaast moet voor commissarissen ook worden gekeken naar positie en rol in de Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht als collectief.

Zo wordt in een rapport van de Centraal Economische Commissie (een adviescommissie van de regering bestaande uit topambtenaren) bestemd voor de informateurs van het huidige kabinet een toets vooraf speciaal voor bestuur en toezicht in de corporatiesector genoemd. Ook in het rapport van de commissie Hoekstra naar aanleiding van de casus Vestia wordt expliciet een 'fit and proper' test voor commissarissen genoemd als één van de maatregelen voor beter toezicht in de corporatiesector. Verder hebben de externe toezichthouders (het Centraal Fonds Volkshuisvesting en de minister van Wonen) de

¹ In deze notitie worden commissarissen genoemd; hiermee worden ook toezichthouders bedoeld.

mogelijkheid van een toets voor commissarissen genoemd als een maatregel om de kwaliteit van het interne toezicht te verbeteren.

De Commissie meldt tenslotte nog dat, onder leiding van J. Verwer, een particulier initiatief is gestart waarbij de mogelijkheid van een register voor RvC-voorzitters van corporaties wordt onderzocht.

Onder de leden van de VTW zijn vraagtekens gezet of het invoeren van een dergelijke toets een effectief antwoord is op de terechte vraag hoe de kwaliteit van het interne toezicht bij woningcorporaties versterkt en geborgd kan worden. Niet alleen omdat de indruk bestaat dat de toezichhouders van woningcorporaties die in de problemen zijn geraakt over het algemeen een dergelijke test wel zouden doorstaan, maar vooral omdat er verschillende goede alternatieven zijn om de kwaliteit van het toezicht te versterken.

De afgelopen jaren is veel gedaan om de kwaliteit van het interne toezicht te verbeteren, door een aantal maatregelen en acties, mede ingezet door de VTW. Toezicht houden in de corporatiesector is de afgelopen jaren een echt vak geworden. Je kunt het er niet zomaar meer bij doen, het kost veel tijd, inzicht en energie. De complexiteit, de tijdsbesteding, de verantwoordelijkheid, de aansprakelijkheid en de risico's zijn toegenomen.

Om het proces van verdere professionalisering te ondersteunen heeft de VTW de belangrijkste randvoorwaarden voor goed intern toezicht op een rijtje gezet. Deze randvoorwaarden vormen de komende jaren een leidraad voor de activiteiten van de VTW.²

De randvoorwaarden voor goed intern toezicht zijn:

- ✓ De drie verschillende rollen van het interne toezicht – werkgever, integraal toezichthouder en klankbord – worden helder gehanteerd. Het is belangrijk deze drie rollen goed van elkaar te kunnen onderscheiden en ook richting de bestuurder aan te geven vanuit welke rol opmerkingen worden gemaakt en vragen worden gesteld;
- ✓ De Governancecode Woningcorporaties (vastgesteld door VTW en Aedes; geactualiseerd en aangescherpt per 1 juli 2011) vormt de basis voor goed bestuur en toezicht;
- ✓ De criteria voor goed intern toezicht (hard en zacht) zoals beschreven in de VTW brochure 'Intern toezicht. Het team en de spelers' vormen de basis voor de werving en selectie en voor de jaarlijkse zelfevaluatie;
- ✓ De werkgeversrol is adequaat ingevuld;
- ✓ Er is voldoende afstand van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de bestuurder en toch voldoende zicht op de corporatie;
- ✓ De profielen en deskundigheden (die o.a. worden gebruikt voor de werving en selectie van nieuwe commissarissen en de herbenoeming van commissarissen) zijn goed uitgebalanceerd, mede op basis van de VTW criteria;
- ✓

² Meerjarenstrategie VTW, 2013-2016, blz. 6.

⁴ Waar is de raad van toezicht? Deel II.' Hoofdstuk 16, blz. 253-267, A. Kerssies en H. van Essen.

- ✓ De cultuur in de Raad van Commissarissen en het gedrag van de commissarissen zijn zodanig dat sprake is van een open discussie en ruimte voor zelfreflectie;
- ✓ Er is een door de Raad van Commissarissen goedgekeurd Toezicht- en toetsingskader voor goed intern toezicht,
- ✓ De informatievoorziening is op orde en gekoppeld aan het toetsingskader;
- ✓ Het opdrachtgeverschap van de externe accountant is adequaat ingevuld;
- ✓ De Raad van Commissarissen is aanspreekbaar door de belanghouders;
- ✓ Een jaarlijkse en stevige zelfevaluatie, met regelmatig externe begeleiding.

De theorie en de verschillende elementen van goed intern toezicht in corporaties zijn met bovenstaande randvoorwaarden op zichzelf duidelijk. De cruciale vraag voor de komende jaren is hoe het interne toezicht en het bestuur de juiste vertaling van deze theorie naar de praktijk kan maken. Hiervoor zijn naast de hierboven geschetste randvoorwaarden goede spelregels nodig die deels goed zijn verwoord in de Herzieningswet en de Governancecode Woningcorporaties. Maar het belangrijkste voor de komende jaren zijn de juiste houding en het juiste gedrag van het interne toezicht en het bestuur.

Binnen de VTW zijn de meningen over een geschiktheidstoets en een register voor commissarissen verdeeld. De VTW voelt zich verantwoordelijk om het vertrouwen van de politiek en maatschappij in het interne toezicht in woningcorporaties te herstellen. Dit heeft geresulteerd in het instellen van de VTW commissie 'Verbetering kwaliteit intern toezicht woningcorporaties', met onderstaande opdrachtformulering.

Opdrachtformulering VTW-commissie Verbetering kwaliteit intern toezicht

De opdracht van de commissie is een duidelijk en omvattend kader van randvoorwaarden te bepalen, als basis voor echte en niet-vrijblijvende kwaliteitsverbetering voor intern toezicht, zodanig dat het vertrouwen van de buitenwereld op termijn kan worden verbeterd/hersteld.

Het gaat om vier gebieden van randvoorwaarden voor goed intern toezicht:

- toegang tot toezicht;
- educatie tijdens toezicht;
- evaluatie van toezicht;
- en verantwoording van toezicht.

Voor een deel is dit kader al neergelegd in bestaande regelgeving en codes.

De vraag naar de noodzaak en wenselijkheid van een eventuele geschiktheidstoets moet binnen dit kader van randvoorwaarden worden beantwoord.

Op basis van deze opdrachtformulering geeft de commissie in april 2013 een advies aan het VTW bestuur, met daarin een aantal concrete voorstellen.

Samenstelling commissie

De commissie, onder leiding van onafhankelijk voorzitter prof. dr. J. (Jaap) W. Winter (De Brauw Blackstone Westbroek), bestaat uit de volgende VTW-leden:

- Mw. mr. D.S.N. Bakker-van den Berg, bestuurslid VTW en lid RvC R.K. Woningbouwstichting De Goede Woning (Zoetermeer) en Jutphaas Wonen (Nieuwegein)

- Dhr. drs. H.J. van den Bosch RA, lid RvC Stichting Woonzorg Nederland (Amstelveen)
 - Dhr. B.C.J.M. van Beurden, voorzitter Bergopwaarts@BOW (Deurne)
 - Mw. J.J.Tj. van den Hul-Omta, lid RvC KleurrijkWonen (Leerdam) en Woonbron (Rotterdam)
 - Dhr. A. de Jong, voorzitter RvC Woningstichting St. Antonius van Padua (Noordwijkerhout)
 - Dhr. drs. H.A. Nuij, lid RvC SLS Wonen (Leiden)
 - Mw. W.A.A.M. Roefs. Lid RvT Stichting 'Beter Wonen' (IJsselmuiden)
 - Dhr. A.W. Siebenga MBA, Lid RvC Woningstichting Weststellingwerf (Wolvega)
 - Mw. J. Storm-Bosch, voorzitter RvC Groen Wonen Vlist (Stolwijk)
 - Dhr. prof. dr. A.C.N. van de Ven, lid RvC Trivire (Dordrecht)
- VTW-directeur Albert Kerssies trad op als secretaris van de commissie.

2. Beschikbare codes, wetgeving en kennis

De commissie heeft geconstateerd dat al veel kennis beschikbaar is over goed intern toezicht, mede door de inzet van de VTW. Deze kennis moet nog wel beter toegankelijker worden gemaakt en kan volgens de commissie nog veel beter worden gebruikt in de praktijk. Hieronder is beknopt weergegeven welke kennis al beschikbaar is.

Algemeen

In de **Governancecode Woningcorporaties** (aangescherpt per 1-7-2011) staan basisregels voor goed bestuur en toezicht: <http://www.vtw.nl/201/governancecode.html>
De Governancecode wordt algemeen verbindend verklaard in de Herzieningswet en geldt dan voor alle corporaties.

In de **Herzieningswet** staan een aantal artikelen met minimale vereisten voor goed intern toezicht (o.a. artikel 30 - 34).

De **commissie Hoekstra** heeft een aantal zaken benoemd voor intern toezicht: <http://www.vtw.nl/15/511/commissie-hoekstra-doet-aanbevelingen-voor-beter-toezicht.html>

Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken

De VTW heeft per 1 januari 2011 de Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken ingesteld, die onafhankelijk van de VTW opereert. Deze Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken heeft onder meer ten doel het met raad ondersteunen van de raad van commissarissen of raad van toezicht van een woningcorporatie of van een individueel lid wanneer zij een vermoeden van een onenigheid of misstand constateren:
<http://www.vtw.nl/167/hulp-bij-probleem-rvc.html>

VTW boekjes:

- over toekomst intern toezicht: 'Theorie en praktijk: drempels in het heden, visie op de toekomst'.
- 'Naar een toezichts- en toetsingskader voor woningcorporaties'

Werving en selectie

VTW brochure 'Intern toezicht. Het team en de spelers':
<http://www.vtw.nl/52/criteria-goed-toezicht.html>

VTW website over werving en selectie: <http://www.vtw.nl/257/werving-amp-selectie.html>

VTW boekjes:

- 'De Huurderscommissaris'
- 'Commissaris bij een woningcorporatie, een vak apart!'

Educatie

Zie o.a. workshopprogramma VTW: <http://www.vtw.nl/23/workshops.html> ,
incompanyworkshops, regionale themabijeenkomsten, leergang aankomend
commissarissen.

Zelfevaluatie

VTW boekjes:

- 'Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden'
- 'Tussen regels en gedrag. Een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties'
- 'De werkgeversrol van de Raad van Commissarissen bij woningcorporaties'

Aanspreekbaarheid

Verplichte visitatie volgens methode 4.0: www.visitaties.nl

VTW campagne 'Wij toetsen ons toezicht', als vervolg op het experiment 'De
aanspreekbare commissaris': <http://www.vtw.nl/270/wij-toetsen-ons-toezicht.html>

3. Geschiktheidstoets

De instelling van de commissie kwam voort uit de brede behoefte in de VTW om
verdieping te geven aan de vraag op welke wijze effectief de kwaliteit van het interne
toezicht versterkt en geborgd kan worden. Betwijfeld wordt of een "geschiktheidstoets"
op die vraag het meest geschikte antwoord is. De commissie heeft uitgebreid
gediscussieerd over de voors en tegens van een geschiktheidstoets. Of een
geschiktheidstoets wenselijk is hangt vooral af van hoe het probleem van het intern
toezicht bij woningcorporaties wordt gedefinieerd. Men kan als probleem zien dat de
kwaliteit van de personen die deel uitmaken van Raden van Commissarissen
onvoldoende is. Voor een dergelijk probleem kan een geschiktheidstoets een zekere
oplossing bieden. Men kan ook als probleem zien dat Raden van Commissarissen
onvoldoende functioneren. Een geschiktheidstoets vormt op zichzelf geen waarborg voor
het goed functioneren van een Raad van Commissarissen. Ook een Raad van geschikt
bevonden commissarissen kan disfunctioneren.

De commissie is zich ervan bewust dat aarzelingen over een geschiktheidstoets voor
toezichthouders (en bestuurders) van woningcorporaties vanuit de VTW in de politiek en
maatschappij al snel als niet objectief terzijde kunnen worden gesteld. *Turkeys don't vote
for Christmas*. Het is dan ook aan anderen om te beoordelen of het voor het herstel van
vertrouwen in bestuur en intern toezicht van woningcorporaties noodzakelijk is dat een
geschiktheidstoets wordt ingevoerd. Niettemin maakt de commissie een aantal
opmerkingen.

De commissie gaat ervan uit dat indien een geschiktheidstoets wordt ingevoerd deze
zowel voor toezichthouders als voor bestuurders zal gelden. Een geschiktheidstoets voor
alleen toezichthouders zou onbegrijpelijk zijn.

De primaire beleidsvorming en het financiële en operationele beheer worden door het bestuur verricht. Wil een geschiktheidstoets een nuttig effect hebben dan zal de toets tenminste ook van toepassing moeten zijn op bestuurders.

Een geschiktheidstoets is geen garantie dat uitsluitend gekwalificeerde en daadwerkelijk geschikte personen deel uitmaken van bestuur en toezicht. Het vaststellen of een kandidaat beschikt over de noodzakelijke kennis (op het gebied van de aard en werkzaamheid van woningcorporaties, financiële aangelegenheden en risico's etc.) is nog relatief eenvoudig. Integer handelen en betrouwbaarheid kan in beperkte mate worden getoetst met verklaringen over gedrag en betrokkenheid bij eerdere gevallen waar integriteitsproblemen speelden. Of iemand werkelijk in staat is zijn rol als toezichthouder of bestuurder goed te vervullen wordt hierdoor slechts ten dele bepaald. Factoren die het daadwerkelijk functioneren mede bepalen, zoals verantwoordelijkheidszin, leiderschapstijl en -kwaliteiten, empathie, kritisch vermogen etc. zijn veel moeilijker te bepalen. Een geschiktheidstoets kan gemakkelijk een schijnzekerheid creëren.

Een geschiktheidstoets kan ook de indruk wekken dat voldoende is dat een kandidaat geschikt is bevonden. Hierdoor kan aandacht voor profiel en samenstelling en het daadwerkelijk functioneren van bestuur en toezicht ondergeschikt worden. Een geschiktheidstoets kan ook het paradoxale gevolg hebben dat binnen bestuur en Raad van Commissarissen minder aandacht bestaat voor het daadwerkelijke functioneren, zowel van iedere persoon individueel als van de groep als geheel.

Daarnaast is er een aantal praktische overwegingen. Er zouden jaarlijks meer dan 500 mensen getoetst moeten worden, dat is voor een externe toezichthouder een erg grote opgave. Bij commissarissen die op bindende voordracht van huurdersorganisaties worden benoemd kan een geschiktheidstoets een extra complicatie geven.

Wat men van het voorgaande en van de geschiktheidstoets ook vindt, de commissie is van oordeel dat het daadwerkelijk functioneren van bestuur en toezicht het grotere probleem is dat indringend aandacht nodig heeft. Dit probleem wordt door de invoering van een geschiktheidstoets als zodanig niet geadresseerd. De commissie heeft zich in haar aanbevelingen juist gericht op het daadwerkelijk functioneren van het interne toezicht. Zij heeft daarbij als uitgangspunt genomen dat weliswaar veel kennis en inzichten beschikbaar zijn, zoals in paragraaf 2 al aangegeven, maar dat de toepassing daarvan in de praktijk vaak nog achterblijft. De commissie acht het wezenlijk dat Raden van Commissarissen en besturen zich volledig verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het bestuur en toezicht van hun corporatie. Iedere vrijblijvendheid op dit punt is misplaatst en moet worden beëindigd. De aanbevelingen van de commissie zijn daar ook op gericht. Daarbij is voor de commissie wezenlijk dat goed intern toezicht niet kan bestaan zonder de rol van het bestuur daarbij te betrekken. Het functioneren van de Raad van Commissarissen is per definitie gericht op het bestuur. Bovendien hebben bestuurders in de praktijk een grote invloed op de wijze waarop Raden van Commissarissen functioneren. Raden van Commissarissen en besturen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de interactie tussen beide organen.

4. Aanbevelingen voor versterking van intern toezicht en bestuur

De commissie heeft zich afgevraagd wat geschikte en concrete maatregelen zijn om de kwaliteit van het interne toezicht verder te verbeteren, in aanvulling op al datgene wat al in de Governancecode Woningcorporaties, de Herzieningswet en overige stukken wordt aangereikt.

De commissie doet de volgende aanbevelingen in de vier gebieden van randvoorwaarden voor goed intern toezicht. Om de vrijblijvendheid te beëindigen stelt de commissie voor deze aanbevelingen onderdeel te maken van de voorwaarden voor het VTW lidmaatschap en waar passend moeten worden opgenomen in de Governancecode Woningcorporaties, zoals hieronder uiteengezet.

1. Toegang tot de functie van toezichthouder

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor een zorgvuldig werving- en selectieproces voor nieuwe commissarissen. Dit betekent onder andere dat de selectie niet beperkt blijft tot een al bekende kring van personen. Openbare werving van kandidaten voor een toezichthoudende functie is al een goede praktijk maar moet een standaard worden waarvan zonder goede reden niet wordt afgeweken.

Aanbeveling 1 In de Governancecode Woningcorporaties wordt een bepaling opgenomen dat (1) bij een vacature in de Raad van Commissarissen openbare werving in regionale en/of landelijke kranten zal plaatsvinden en (2) in het jaarverslag verslag wordt gedaan van de wijze waarop vacatures zijn vervuld.

Aanbeveling 2 VTW [bij voorkeur in samenspraak met Aedes] richt een centraal elektronisch register in voor vacatures voor toezichthoudende en bestuursfuncties en plaatst meldingen van vacatures op hun website.

De Raad van Commissarissen zelf is primair verantwoordelijk voor een behoorlijke samenstelling van de Raad. De Raad moet zich overtuigen van de kwaliteit en betrouwbaarheid van iedere kandidaat voor een functie in de Raad. Waar nodig dient de Raad daartoe een assessment van kandidaten te laten plaats vinden, gericht op de competenties van commissarissen en gebaseerd op het competentieprofiel. De VTW kan hierbij ondersteuning bieden.

Aanbeveling 3a De VTW ontwikkelt een assessment methodiek voor de competenties van commissarissen, waarbij nadrukkelijk de teamsamenstelling ook moet worden meegenomen. Deze methodiek kan door Raden van Commissarissen worden gebruikt bij de werving en selectie van nieuwe commissarissen.

Aanbeveling 3b. De VTW ontwikkelt standaardprofielen voor leden van de RvC op basis van de criteria die zijn opgesteld voor commissarissen.

Aanbeveling 4 Via open bronnen onderzoek (social media, internet) wordt de integriteit van kandidaat commissarissen getoetst en van nieuwe commissarissen wordt een verklaring over het gedrag gevraagd.

2. Permanente educatie voor toezichthouders

Voor een goed functioneren van het intern toezicht is wezenlijk dat commissarissen beschikken over voldoende en relevante kennis en expertise. Dit is niet een vrijblijvende verantwoordelijkheid van iedere individuele commissaris maar dient in het licht van het maatschappelijke belang te worden gewaarborgd.

Aanbeveling 5 VTW-leden die een toezichthoudende functie bij een woningcorporatie vervullen moeten, als voorwaarde voor het lidmaatschap van de VTW, jaarlijks een minimum aantal opleidingspunten behalen.

Aanbeveling 6 De VTW ontwikkelt een permanent educatie-systeem dat wordt verplicht voor VTW-leden en wordt gereguleerd door middel van een PE-puntensysteem. De educatie kan o.a. bestaan uit op kennisoverdracht gerichte opleiding, interactieve workshops, (regionale) themabijeenkomsten en intervisiebijeenkomsten. Het ligt voor de hand dat een dergelijk systeem van permanente educatie op den duur algemeen verbindend wordt verklaard.

Aanbeveling 7 In de Governancecode Woningcorporaties wordt een bepaling opgenomen dat (1) de Raad van Commissarissen jaarlijks een opleidingsplan voor zijn leden opstelt en (2) in het jaarverslag verslag wordt gedaan van de opleidingen waaraan door ieder lid is deelgenomen.

Aanbeveling 8 De VTW zet een introductiecursus op voor nieuwe commissarissen, op basis van de bestaande workshops over governance, volkshuisvestelijk toezicht en financieel toezicht. Het gaat daarbij om generieke volkshuisvestelijke, financiële en andere relevante kennis die ieder beginnend commissaris geacht wordt tenminste te verwerven in de beginperiode van zijn eerste termijn.

3. Zelfevaluatie

Een behoorlijk functioneren van bestuur en toezicht vereist dat het functioneren regelmatig wordt geëvalueerd. Het is belangrijk dat besturen en Raden van Commissarissen dit serieus nemen. In een jaarlijkse interne zelfevaluatie is het maar al te eenvoudig moeilijke vragen over het onderlinge functioneren uit de weg te gaan en te constateren dat het allemaal wel ongeveer beetje loopt. Zelfevaluatie is breder dan alleen de evaluatie van het functioneren van de commissarissen onderling en individueel. Het gaat ook om de interactie met de bestuurder en de relatie met de omgeving. Bij de interactie met de bestuurder gaat het vooral om de verschillende rollen die commissarissen en bestuurder ten

opzichte van elkaar hebben te spelen, welk feitelijk gedrag van de bestuurder en de commissarissen daarbij wenselijk is en welk gedrag in de praktijk wordt waargenomen. Bij de relatie met de omgeving gaat het om de wijze waarop de Raad van Commissarissen en de bestuurder verantwoording afleggen tegenover belanghebbenden en of de beelden en verwachtingen van belanghebbenden aansluiten bij die van bestuurder en commissarissen.

Regelmatige begeleiding van de evaluatie door een externe deskundige vermindert de vrijblijvendheid van de zelfevaluatie. Begeleiding door een externe deskundige kan het ook makkelijker maken gevoelige aangelegenheden bespreekbaar te maken. Tenslotte kan begeleiding door een externe deskundige bijdragen aan een zekere objectivering van bevindingen van de zelfevaluatie. De commissie bepleit daarom dat tenminste om het jaar een evaluatie wordt begeleid door een externe deskundige.

Aanbeveling 9 In de Governancecode Woningcorporaties wordt een bepaling opgenomen dat (1) tenminste om het jaar de evaluatie van het functioneren van de Raad van Commissarissen, in zijn interactie met het bestuur, wordt begeleid door een externe deskundige en (2) in het jaarverslag verslag wordt gedaan van de evaluatie, het proces dat is gevolgd en de belangrijkste actiepunten die als gevolg van de evaluatie worden opgevolgd.

Aanbeveling 10

De VTW laat een analyse maken hoe zelfevaluaties tot nu toe worden uitgevoerd en wat de ervaringen met externe deskundigen zijn. Hiermee kunnen lessen en ervaringen opgedaan met jaarlijkse zelfevaluatie en externe evaluatie van de Raad van Commissarissen inzichtelijk worden gemaakt. Onderzocht kan worden of de voorzitters van de Raad van Commissarissen van collega corporaties een rol kunnen spelen bij zelfevaluaties.

4. Externe verantwoording

De VTW heeft het concept ontwikkeld van de **aanspreekbare commissaris**. De commissaris die bereid en in staat is zich te verantwoorden voor het gevoerde beleid en die daarop wil en kan worden aangesproken. Deze proactieve vorm van aanspreekbaarheid heeft een grotere en positievere impact op het functioneren van commissarissen dan de dreiging van juridische aansprakelijkheid wanneer het fout is gegaan.

Voor commissarissen van woningcorporaties is het essentieel dat zij verbinding zoeken met belanghebbenden en de relevante maatschappelijke omgeving. Deze belanghebbenden participeren meestal niet zelf in de organisatie van de woningcorporatie. Daardoor kunnen commissarissen niet binnen de organisatie van de woningcorporatie worden aangesproken op hun toezicht. De Raad van Commissarissen moet aanspreekbaarheid actief organiseren door de verbinding

met belanghebbenden te zoeken en te horen hoe zij het functioneren van de woningcorporatie ervaren en wat er beter kan. Laat men dit achterwege dan is goed intern toezicht binnen de woningcorporatie niet mogelijk. De commissie benadrukt dat dit niet alleen een taak is van de bestuurder, maar juist ook van de Raad van Commissarissen. Ten onrechte is naar het oordeel van de Commissie in de herziene versie van de Governancecode van 2011 de verantwoording naar belanghebbenden tot exclusief domein van het bestuur van de woningcorporatie gemaakt (hoofdstuk V). Ook de Raad van Commissarissen heeft zich extern te verantwoorden, in gesprek met belanghebbenden en de relevante maatschappelijke omgeving. Vanzelfsprekend dient dit te geschieden in overleg met het bestuur en met inachtneming van de onderscheiden rollen.

Aanbeveling 11 Hoofdstuk V van de Governancecode Woningcorporaties wordt herzien in de zin dat de eigen plicht tot verantwoording van de Raad van Commissarissen naast die van het bestuur tegenover belanghebbenden en de relevante maatschappelijke omgeving wordt benadrukt en dat commissarissen actief en indien nodig apart deelnemen in de jaarlijkse dialoog met belanghebbenden. In het jaarverslag wordt verslag gedaan hoe commissarissen en bestuur invulling hebben gegeven aan deze verantwoordelijkheid.

Zowel in de Herzieningswet als in het rapport van de commissie Hoekstra staat dat de relatie tussen intern en extern toezicht beter en intensiever moet. De Commissie onderschrijft dit. De Raad van Commissarissen en de individuele commissarissen moeten ook door en voor de externe toezichthouder **aanspreekbaar** zijn op hun verantwoordelijkheid.

Aanbeveling 12 In de toezichtspraktijk van de externe toezichthouder wordt vastgelegd dat tenminste eens per jaar een gesprek plaatsvindt tussen een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen en de externe toezichthouder(s). Met de commissarissen die tussentijds opstappen of niet worden herbenoemd wordt een exit gesprek met de externe toezichthouder gehouden.

Commissarissen die een bestuurlijk probleem hebben kunnen nu al terecht bij de door de VTW ingestelde *Adviesgroep bestuurlijke vraagstukken* (<http://www.vtw.nl/167/hulp-bij-probleem-rvc.html>).

5. Voorzitter van de Raad van Commissarissen

De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft een specifieke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de Raad van Commissarissen en zijn leden, in de interactie met het bestuur.

De voorzitter moet het groepsproces binnen de Raad van Commissarissen op een professionele wijze leiden en de diversiteit van de inbreng die de verschillende leden kunnen leveren optimaal benutten. Verder moet de voorzitter feedback kunnen geven aan individuele commissarissen over hun functioneren. De voorzitter moet waarborgen dat de interactie met het bestuur vruchtbaar is, dat onderwerpen tijdig en met de juiste informatie door de Raad van Commissarissen met het bestuur worden besproken. De voorzitter vervult tenslotte een belangrijke rol bij de evaluatie van het functioneren van bestuurders.

Dit alles vraagt veel van persoonlijke inhoudelijke en sociale vaardigheden, betrokkenheid en inzet van de voorzitter. Daarbij bestaat het risico dat de voorzitter teveel verantwoordelijkheid op zich neemt waardoor andere leden van de Raad van Commissarissen op afstand komen te staan en afwachten totdat de voorzitter een beroep op hen doet. Een goede, evenwichtige voorzitter is bepaald geen vanzelfsprekendheid.

Aanbeveling 13 De VTW ontwikkelt initiatieven die in het bijzonder gericht zijn op het versterken van het functioneren van voorzitters van Raden van Commissarissen. Gedacht kan worden aan het beschrijven van specifieke competenties van voorzitters en het organiseren van intervisiegroepen waarin voorzitters ervaringen met elkaar delen.

De commissie heeft kennis genomen van het initiatief van onder andere de heer Verwer om een vrijwillig register voor voorzitters van grotere corporaties op te richten, waarin personen kunnen worden opgenomen na een positief assessment. De commissie heeft niet een uitgebreide analyse gemaakt van het initiatief maar concludeert wel dat de aarzelingen die zij in paragraaf 3 heeft beschreven over de geschiktheidstoets tot op zekere hoogte ook relevant zijn voor een dergelijk voorzittersregister. De commissie acht het in ieder geval van belang dat een dergelijk initiatief wordt beoordeeld en uitgewerkt voor de gehele sector en niet slechts voor een aantal grotere corporaties.

Aanbeveling 14 De VTW neemt contact met de initiatiefgroep Verwer om te beoordelen of een voorzittersregister wenselijk is en op welke wijze dit wordt uitgewerkt met het oog op de gehele sector en vervolgens, indien die beoordeling positief is, de uitvoering daarvan voor de hele sector wordt vormgegeven.

Handhaving

De commissie vindt het noodzakelijk dat de Governancecode Woningcorporaties algemeen verbindend wordt verklaard. De basisregels voor goed bestuur en toezicht die in de Governancecode Woningcorporaties zijn beschreven, gelden dan via een algemeenverbindendverklaring voor de hele corporatiesector. Corporaties die geen lid zijn van de branchevereniging Aedes en/of de toezichthoudersvereniging VTW kunnen zich dan niet meer aan de Governancecode Woningcorporaties onttrekken.

Het externe toezicht zorgt vervolgens voor de handhaving van de Governancecode op basis van het principe van pas toe of leg uit.

Hiertoe moet elke RvC/RvT concreet en transparant in het jaarverslag melden hoe met de (aangescherpte) bepalingen in de Governancecode wordt omgegaan en waarom wordt afgeweken van een aantal bepalingen.

De sector zorgt zelf dat de Governancecode elke drie jaar wordt geëvalueerd en aangescherpt.

Aanbeveling 15 De VTW verzoekt de minister voor Wonen om te bewerkstelligen dat de Governancecode Woningcorporaties algemeen verbindend verklaard wordt voor alle woningcorporaties.