



EEN TOEGANKELIJK RVC-VERSLAG

Bijdrage aan een ‘aanspreekbare commissaris’

De raad van commissarissen verantwoordt zich in het RvC-jaarverslag voor de wijze waarop invulling gegeven is aan het toezicht op het bestuur. Maar wat verwachten we van die verantwoording? De RvC-jaarverslagen van 274 woningcorporaties zijn aan de hand van vastgestelde criteria met digitale tekstanalysetools geanalyseerd. Dit heeft geleid tot een selectie van de 15 beste verslagen. Een professionele jury heeft de uiteindelijke winnaars bepaald: Woongenoot, Parteon en Woningstichting Valburg. Dit artikel beschrijft de uitkomsten van de analyse en de mogelijkheden en beperkingen van digitale tools.

Philippe Sprenger, Bob Joormann, Albert Jan Stam

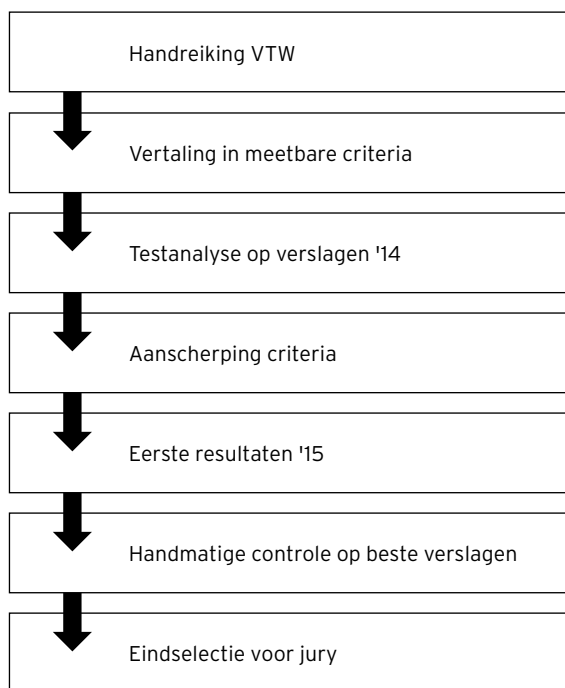
Vereenigingen van toezichthouders in de maatschappelijke sectoren van onderwijs, zorg en woningcorporaties richten zich de laatste jaren op professionalisering van het toezicht. Eén van de manieren waarop dit vorm krijgt is het geven van handvatten voor de verantwoording. Zodoende weet de buitenwereld waaraan de raad tijd heeft besteed en wat de belangrijkste onderwerpen van toezicht waren. Het is de verwachting dat dit bijdraagt aan een ‘aanspreekbare commissaris’, waaraan de vereniging van toezichthouders in woningcorporaties (VTW) al sinds 2012 werkt¹. Hoewel de literatuur geen eenduidig beeld schetst van de criteria voor een aanspreekbare commissaris, wordt deze in de regel beschouwd² als iemand die zich richt naar het maatschappelijk belang en dat van belanghebbenden.

Woningcorporaties hebben de laatste jaren, zeker als het gaat om toezicht, in het brandpunt van de belangstelling gestaan. De legitimiteit³ stond hierbij constant onder druk, resulterend in wetgeving die de activiteiten van corporaties sterk heeft begrenst. De vereniging van toezichthouders in woningcorporaties (VTW) heeft tot doel het ondersteunen van toezichthouders bij hun taak. Om te helpen bij de verantwoording middels het jaarverslag heeft de VTW een handreiking opgesteld aan de hand waarvan de raden hun bericht kunnen opstellen. In het voorjaar van 2016 heeft de VTW het initiatief genomen om de sector op een positieve wijze te prikkelen tot investeren in hun verantwoording. Het is de ambitie van de VTW om raden van commissarissen uit te dagen hun jaarverslag zo goed en aansprekend mogelijk vorm te geven. De

VTW doet dit door middel van een prijs voor het meest aansprekende jaarverslag. In samenwerking met onderzoekers van Berenschot is een onderzoeksanpak vastgesteld waarbij het streven was, mede gezien het grote aantal verslagen, gebruik te maken van nieuwe digitale technologie om het onderzoek uit te voeren. Het achterliggend idee was de kwaliteit van het onderzoek komende jaren aan te scherpen.

Methodie

De gevolgde methodiek bestond uit de volgende stappen.



De analysestap omvat (1) het opstellen van criteria waar een goed RvC-verslag aan moet voldoen en (2) identificeren van woordcombinaties die alleen in verslagen die aan deze criteria voldoen voorkomen.

De handreiking van de VTW is als uitgangspunt genomen voor de analyse. De aanpak van de VTW is gebaseerd op een rapportagestructuur voor het RvC-verslag die bestaat uit zeven onderdelen. In het kader zijn de zeven onderdelen weergegeven.

1. Een persoonlijke inleiding;
2. Een paragraaf over governance, waarin de structuur, rol en taakopvatting wordt uiteengezet, waarin de 'leg uit'-bepalingen -indien van toepassing- worden toegelicht en waarin wordt gerapporteerd over de implementatie van de code in het verslagjaar;
3. Het verslag over het gehouden toezicht, waaronder het toezicht op de strategie, op de financiële, operationele, volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties, op stakeholderdialoog, op verbindingen en op risicobeheersing;
4. Het verslag over de invulling van de werkgeversrol, waaronder de benoeming, beoordeling en beloning van het bestuur, en over het toezicht op de cultuur en integriteit van de organisatie;
5. Het verslag over de invulling van de adviesrol en klankbordfunctie;
6. Een paragraaf over de RvC waarin wordt ingegaan op de samenstelling van de RvC, de gevoerde vergaderingen, de bezoldiging, de benoeming/beoordeling van de accountant en het functioneren van de RvC;
7. Een slotparagraaf met een vooruitblik, dankwoord en een slotverklaring.

(1) Opstellen van criteria

De volgende stap is het vertalen van deze onderdelen naar criteria die meetbaar zijn in de verslagen. Er is gekozen voor drie categorieën waarin verslagen winnend kunnen zijn. De beoordelingscriteria voor de eerste twee volgen uit de VTW-handreiking getiteld 'Verslag van de RvC', zie de toelichting in de tabel op de volgende pagina. De derde categorie draait om de manier waarop taal is gebruikt om het verslag aansprekend te maken.

(2) Identificeren woordcombinaties

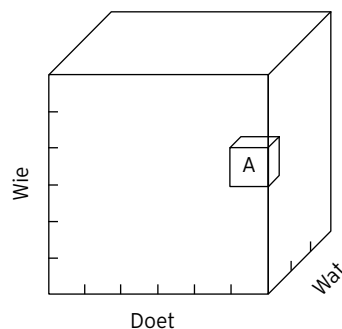
Vanuit bovenstaande criteria is bedacht wat de relevante woordcombinaties zijn om verslagen op te toetsen. Een belangrijke voorwaarde is de voorspellende waarde die deze woordcombinaties moeten hebben: de jaarverslagen die gebruikt worden om het

Categorie:	Toelichting
1. Aanspreekbaarheid in verantwoording	De categorie die over de gehele VTW-handreiking gaat. In deze categorie worden verslagen getoetst op alle onderdelen uit deze handreiking: persoonlijke inleiding, governance, gehouden toezicht, invulling werkgeversrol, invulling adviesrol, samenstelling RvC en slotparagraaf.
2. Aandacht voor governance	Dit is de categorie toegespitst op governance. Het gaat om aandacht voor het deel over de governance, waarin de structuur, rol en taakopvatting wordt uiteengezet, waarin de 'leg uit'-bepalingen -indien van toepassing- worden toegelicht en waarin wordt gerapporteerd over de implementatie van de code in het verslagjaar.
3. Heldere communicatie en taal	De categorie waarin de manier van communiceren naar de stakeholders centraal staat. Dit wordt in deze fase enkel getoetst op het aantal woorden per zin, vanuit het idee dat korte zinnen over het algemeen begrijpelijker zijn voor alle stakeholders van de corporatie. ⁴

toetsingskader op te stellen (de jaarverslagen over 2014), zijn niet de jaarverslagen die er uiteindelijk mee getoetst gaan worden (de verslagen over 2015). Voor dit deel is ATLAS.ti gebruikt, een programma om complexe betekenisstructuren in tekst te onderzoeken. Het is één van de meest gebruikte programma's voor kwalitatieve documentanalyse.

De set aan relevante woordcombinaties is vanuit twee richtingen ontwikkeld. Zowel op basis van de VTW-handreiking (deductief) als op grond van zeven willekeurig gekozen jaarverslagen uit 2014 (inductief) is een overzicht gemaakt van alle woorden, zinsdelen en zinnen die kenmerkend zijn voor één van de zeven VTW onderdelen. Deze twee overzichten zijn met elkaar vergeleken om te zien hoe de theorie van de handreiking overeenkomt met de verslagen in de praktijk. Zo is nagegaan op welke manier de in de VTW-handreiking gevraagde 'kwaliteit' gerepresenteerd wordt in de verslagen zelf. Deze onderzoeksactiviteit heeft geresulteerd in een syntactische ordening van combinaties waarop verslagen getoetst kunnen worden. Dit houdt in dat de criteria waar verslagen op getoetst worden de

opbouw (syntax) van een zin volgen. Zinnen waarin onderwerpen uit de handreiking voorkomen in combinatie met een specifieke handeling en een specifieke persoon die de handeling verricht, zijn 'goede zinnen' en krijgen een 'punt'. In onderstaand figuur is dit visueel weergegeven. De combinatie in A zou bijvoorbeeld kunnen zijn: 'De RvC (wie) controleerde (doet) in 2015 of de deelnemingen goed gedocumenteerd waren (wat)'. De categorie wie bestaat dan niet alleen uit RvC, maar bijvoorbeeld ook uit Raad, commissarissen, lid en leden.



Per onderwerp uit de VTW-handreiking ('wat') is gekozen welke groep ('wie') of welke activiteit ('doet') een indicatie is van aanspreekbaarheid.

Om de voorspellende waarde van het opgestelde kader te toetsen, zijn twee tests uitgevoerd op een aantal nieuwe jaarverslagen (ook over 2014). In beide tests is nagegaan of de gekozen combinaties ook bij nieuwe jaarverslagen de juiste zinnen identificeren en zo de betere jaarverslagen hoger beoordelen. Met deze uitkomsten is het kader verder aangescherpt.

Aanvullend zijn de uitkomsten van de tweede test ook blind vergeleken met een menselijke oordeel. Twee beoordelaars hebben ieder twee jaarverslagen beoordeeld en aangegeven welk verslag huns inziens het beste is. Het was de beoordelaars niet bekend dat één van de verslagen hoog scoorde en de ander laag. Ook deze uitkomsten zijn gebruikt om de analyse verder aan te scherpen.

(3) Analyseprotocol

Alle 274 jaarverslagen zijn in eerste instantie geanalyseerd op basis van de onderdelen van de VTW-handreiking. Vervolgens is een rangorde in de scores aangebracht. De 50 jaarverslagen met de hoogste

gecombineerde plek in de rangorde zijn meegenomen in de opsplitsing naar de drie prijscategorieën.

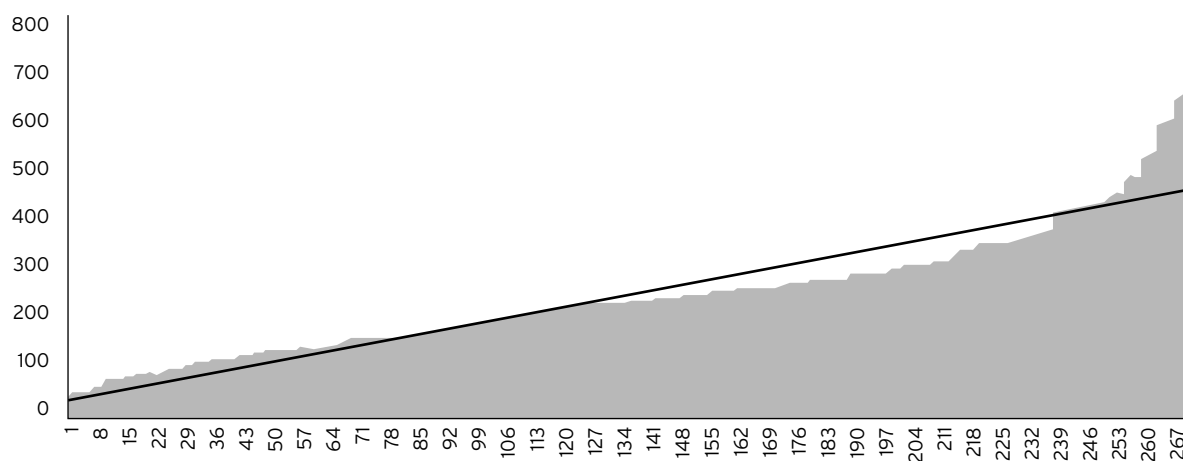
Hiervoor is gekozen om in iedere categorie een minimaal niveau van aanspreekbaarheid te garanderen. Een extreem voorbeeld ter illustratie: het zou onwenselijk zijn om een summier verslag van tien korte zinnen in de categorie 'Heldere communicatie en taal' te nomineren.

Resultaten

De overkoepelende categorie is die voor 'aanspreekbaarheid', deze omvat immers alle zeven aspecten van de VTW-handreiking. In onderstaande figuur hebben wij de spreiding van de 274 verslagen laten zien.

Deze figuur laat de spreiding van de scores per verslag zien. Opvallend is dat wanneer wij een trendlijn toevoegen er een aantal verslagen is dat hoger scoort dan op basis van de trendlijn verwacht mag worden. Op basis van deze technische analyse zijn er dus verslagen die 'met afstand' als goede voorbeelden gekwalificeerd zouden kunnen worden.

Figuur 1: Weergave van individuele scores op 'aanspreekbaarheid', oplopend gesorteerd. Zwarte lijn: trendlijn op basis van waarnemingen.



Een voorbeeld van een voor de onderzoekers aansprekende tekst:

“Als commissarissen zijn wij ons ervan bewust dat wij een maatschappelijk belang dienen. Een belang dat wellicht verder gaat dan het belang van de woningcorporatie zelf of van alleen de huurders. Wij realiseren ons dat commissarissen maatschappelijk aanspreekbaar moeten zijn. Dat betekent voortdurend zoeken naar methodieken waarmee wij onze maatschappelijke aanspreekbaarheid kunnen formaliseren en versterken. Een punt dat hoog op onze agenda staat betreft de kwaliteit van het toezicht. Volgens ons is gebrek aan toezicht een belangrijke factor waardoor het misgaat. Meer en meer wordt van commissarissen verwacht dat ze zich actiever opstellen en het beleid van de bestuurder kritisch volgen.”

Bepaalt grootte van de corporatie de kwaliteit?

Welke factoren zijn van invloed op de kwaliteit van het verslag? We hebben in deze analyse onderzocht of de grootte van de corporatie van invloed is. De veronderstelling hierbij is dat een grotere corporatie in staat is een professionelere ondersteuning aan de RvC te bieden, wat leidt tot een verslag dat beter voldoet aan de VTW-handreiking. Om dit uit te zoeken hebben wij een onderscheid gemaakt naar zes grootteklassen van corporaties en voor elk van de drie categorieën de analyse gemaakt.

In de figuur 2 zien we dat de scores naar grootte langzaam oplopen, met een te verwaarlozen terugval bij corporaties van meer dan 20.000 woningen.

Als we kijken naar de specificatie voor governance zien we een vergelijkbaar beeld. Dat is op zich niet zo verwonderlijk omdat governance één van de onderdelen is van aanspreekbaarheid (de voorgaande categorie).

Tenslotte kijken we naar het deel over communicatie. Hier zien we dat alle grootten een vergelijkbare score

laten zien. De grootte van de corporatie heeft dus geen effect op deze indicator.

We hebben onderzocht wat de verklaringen zijn voor lage scores. Dit hebben we gedaan door de laagst scorende verslagen te analyseren. Uit deze verslagen worden vier dingen duidelijk.

Ten eerste zien we hier corporaties die evident bepaalde delen uit de handreiking niet volgen. De persoonlijke inleiding, een (beknopte) visie op toezicht en de samenstelling van de raad worden in de meeste gevallen beschreven. Het zijn de toelichtingen die missen, bijvoorbeeld waar de visie op gebaseerd is en wat de overwegingen zijn in de samenstelling van de raad. Of de drie rollen van een RvC worden niet uitgesplitst toegelicht.

Ten tweede zien we dat de verslagen met een lage score erg kort zijn. En veelal ook te kort zijn: er missen bepaalde elementen die wel beschreven horen te worden. Logischerwijs beperkt dit de mogelijkheid tot het scoren van punten.

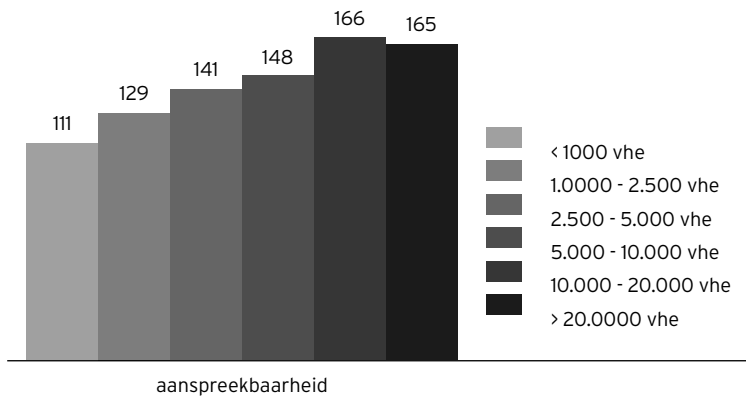
Ten derde blijkt in deze verslagen een significant deel van de informatie in tabelvorm gepresenteerd te worden. Gezien het feit dat de punten op zinsniveau worden toegekend, heeft het veelvuldig gebruik van tabellen invloed op de scores. Hier wordt de analyse volgend jaar op aangepast.

Ten vierde zien we raden die verslag doen in de geest van de handreiking maar een andere terminologie kiezen. Bijvoorbeeld ‘de raad houdt in de gaten’ of ‘de raad geeft een aanwijzing’. Dit leidt tot de (tussentijdse) conclusie dat de kwaliteit van de verslaggeving in sommige gevallen daadwerkelijk beter kan (en moet) en dat, tegelijkertijd, de analyse nog niet toereikend genoeg is om ‘de geest van de handreiking’ volledig te kunnen waarderen.

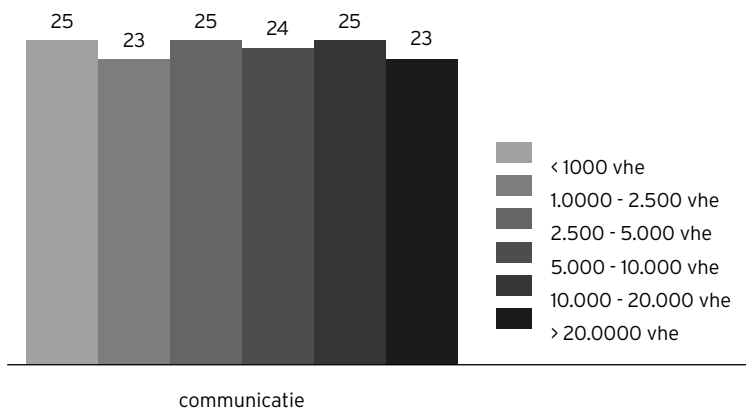
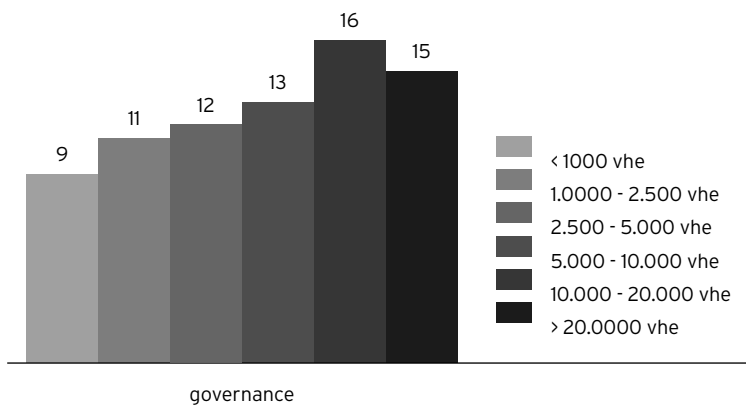
Informatiemanagement

De rol van technologie in de bedrijfsvoering van woningcorporaties zal steeds groter worden. Dat brengt kansen met zich mee (bijvoorbeeld effectieve

Figuur 2: Gemiddelde score voor 'aanspreekbaarheid' naar zes grootteklassen.



Figuur 3: Gemiddelde score voor 'governance' naar zes grootteklassen



EEN TOEGANKELIJK RVC-VERSLAG DRAAGT BIJ AAN EEN 'AANSPREEKBARE COMMISSARIS'

sociaal-maatschappelijke interventies) maar ook nieuwe risico's, denk bijvoorbeeld aan datalekken. Daarnaast spelen er ook nieuwe ethische dilemma's. Zo is het mogelijk om steeds preciezere huurdersprofielen op te stellen. Dat kan gevolgen hebben voor de bejegening van een (potentiele) huurders. Om een voorbeeld te noemen: hoe ver wil je gaan in een specifieke benadering van een huurder wiens profiel een vergrote kans op wanbetaling laat zien?

In welke mate laten raden van commissarissen zien dat ze zich bewust zijn van deze risico's? We hebben het onderzoek gericht op de begrippen digitalisering, digitaal, privacy, big data en informatieveiligheid (en alle varianten op deze woorden). De analyse laat zien dat deze thema's in totaal 61 keer in 45 verschillende verslagen terugkomen. Dat betekent dat in 84% van de verslagen geen van deze begrippen genoemd wordt. Gezien het feit dat digitalisering (en technologische ontwikkelen) bij steeds meer bestuurders hoog op de agenda staan, verbaast het de onderzoekers dit nog maar beperkt bij de raden terug te lezen.

Mogelijkheden en beperkingen

Dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat gebruik maken van nieuwe technologieën veelbelovend, maar nog niet uitontwikkeld is. We noemen een aantal mogelijkheden en beperkingen.

Mogelijkheden

- Nadat de juiste begrippen en criteria zijn vastgesteld, is de analyse volstrekt objectief en sluitend. Menselijke fouten (bijvoorbeeld bepaalde zinnen per ongeluk over het hoofd zien) zijn hiermee uitgesloten.
- Normaliter is een analyse van 274 verslagen zeer tijdintensief. In dit traject is de meeste tijd gaan

zitten in het ontwikkelen van een algoritme. Zodra dit ontwikkeld is, is de eerste analyse (en alle daarop volgende analyses) volledig geautomatiseerd. Er kunnen dus sneller grotere hoeveelheden data (documenten) onderzocht worden.

- Uitbreiden van de analyse. Met de ontwikkelde analysemethode, is het makkelijk om analyse opnieuw uit te voeren op bepaalde termen. Voor de voorgaande paragraaf is een extra analyse uitgevoerd op het voorkomen van combinaties over informatiemanagement. Met traditionele onderzoeksmethoden was het achteraf doen van aanvullende analyses niet zo eenvoudig geweest.

Beperkingen

- De menselijke factor blijft nodig. Zo zijn er verslagen die op basis van de technische analyse hoog scoren maar bij lezing toch weinig blijken te zeggen. In dit onderzoek hebben deze verslagen hun hoge waardering behouden maar zijn zij niet geselecteerd voor een nominatie.
- Het gebruik van andere manieren dan woorden om een boodschap over te brengen is niet verdisconteerd. Als in het verslag infographics, foto's of andere 'visuals' worden gebruikt zijn deze niet meegenomen in de analyse.
- De veronderstelling is dat de criteria van de VTW (in de handreiking) ook daadwerkelijk de juiste criteria zijn om te komen tot een aanspreekbare commissaris.
- Een verslag is slechts een representatie van de werkelijkheid. Of toezicht goed is, hangt af van nog veel meer factoren, denk aan de persoonlijke effectiviteit en de kwaliteit van de relatie tussen toezichthouder, bestuurder, medewerkers en huurders. Deze factoren worden nu niet meegenomen in het onderzoek.

Conclusies

We kunnen op twee punten enkele conclusies formuleren, namelijk ten aanzien van de kwaliteit van de verantwoording van raden van commissaris en met betrekking tot de gebruikte analysetechniek.

Over de kwaliteit van verantwoording zien we dat de hoogste scores zichtbaar zijn bij corporaties die groter zijn dan 10.000 vhe. Daarboven stijgen de scores nog maar beperkt. Dit wil niet zeggen dat een grootte van minimaal 10.000 vhe vereist is, wel is het interessant om te constateren dat vanaf die grootte het goed mogelijk is om de handreiking van de VTW te volgen. Een mogelijke verklaring kan zijn dat die grootte het mogelijk maakt de raad beter te ondersteunen.

Voor sommige corporaties zegt de score in dit onderzoek nog niet alles over de daadwerkelijke kwaliteit van hun verslag. Voortschrijdende onderzoekstechniek zal ervoor zorgen dat raden die zich in de geest van de handreiking verantwoorden in de toekomst hoger scoren. Zorgwekkender is dat er ook corporaties zijn die de handreiking in het geheel niet volgen, zich niet met een andere beschrijving verantwoorden en daarmee voor een deel hun aanspreekbaarheid missen. Tenslotte zien we een duidelijk aantal goede voorbeelden, met name bij de genomineerden. Raden van commissarissen doen er goed aan zich door deze collega's te laten inspireren.

Onze onderzoeksmethodiek zal de komende jaren steeds beter worden. Een handmatige correctie heeft er nu voor gezorgd dat 'vals positieven' (hoge score maar bij lezing geen aansprekend verslag) eruit gefilterd werden. Voor 'vals negatieven' geldt dit nog niet. De verwachting is dat het algoritme volgend jaar aanzienlijk betere resultaten laten zien.

Tenslotte de mogelijk belangrijkste vraag. Betekent een goed verslag ook goed toezicht? Die vraag kan

niet eenduidig worden beantwoord en het antwoord is zonder meer ook niet een volmondig 'ja'. In ieder geval kunnen we stellen dat een aansprekend verslag dat de handreiking volgt ervan getuigt dat de raad over de meest relevante delen van zijn taakoefening heeft nagedacht en daar op een aanspreekbare wijze uitvoering aan geeft. Raden die op deze essentiële aspecten niet aanspreekbaar zijn, bestaan niet op voorhand uit kwalitatief minderwaardige toezicht-houders, maar beperken wel hun leer- en ontwikkel-vermogen.

Noten

¹ Zie ook: <http://www.vtw.nl/zoekresultaten?q=aanspreekbare+commissaris>

² De aanspreekbare commissaris, naar maatschappelijker toezicht houden bij corporaties. SEV en Platform 31, 2012.

³ Zie ook: Verbinding Verbroken, over de legitimiteit van woningcorporaties, Sprenger, Camps en Schoormans.

⁴ In het Keurmerk Makkelijk Lezen wordt dit onderschreven. Kortere zinnen bestaan in de regel in mindere mate uit hoofd- en bijzinnen. Dit maakt een tekst makkelijker te lezen en interpreteren.

Over de auteurs:

Philippe Sprenger is managing director bij Berenschot. Hij ondersteunt bestuurders bij het nemen van de juiste beslissingen, zowel in strategie als bedrijfsvoering van woningcorporaties. Hij is tevens lid van de maatschappelijke adviesraad van een woningcorporatie.

Bob Joorman is adviseur bij Berenschot en onderzoekt en beïnvloedt cultuur en gedrag in organisaties. Zijn onderzoeksmethoden ontwikkelt hij door de toepassing van technologische mogelijkheden op klassieke problemen.

Dr. Albert Jan Stam is associate partner van Berenschot B.V. en adviseert onder meer bestuurders, commissarissen en bestuurssecretarissen van woningcorporaties op het gebied van governance, ethiek en cultuur.



**DE GROTE CORPORATIES
SCOREN HET HOOGST
IN KWALITEIT VAN
VERANTWOORDING**