



vereniging van toezichthouders in woningcorporaties

"Intern toezicht in nieuwe verbanden"

Meerjarenstrategie 2021-2024

November 2020

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	3
1. INLEIDING	4
2. ONTWIKKELINGEN IN DE MAATSCHAPPELIJKE OMGEVING.....	5
3. POSITIE EN KOERS VTW	5
3.1 Belangenbehartiging en samenwerking.....	7
3.2 Beroepsvereniging en bevorderaar van de kwaliteit van het interne toezicht.....	8
3.2.1 De ontwikkeling van de individuele commissaris.....	8
3.2.2 De relatie binnen de RvC als team	9
3.2.3 De relatie tussen de RvC en het bestuur	9
3.3 De relatie van de RvC met de interne en externe omgeving	10
Bijlage 1 Samenvatting ledenonderzoek met belangrijkste conclusies	12
Bijlage 2 Gesprekken	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3 Literatuurlijst.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

VOORWOORD

De meerjarenstrategie 2021-2024 houdt vast aan de koers die we de afgelopen jaren met elkaar hebben ingezet en bouwt daarop voort. Onze missie: "De VTW staat voor professioneel toezicht op woningcorporaties, vanuit passie voor de volkshuisvesting" staat nog als een huis. Onze leden houden toezicht vanuit de bedoeling van de corporatie. Het maatschappelijk belang staat daarbij voorop.

We hebben een wooncrisis in Nederland waar we als samenleving de komende jaren keihard aan moeten werken om die op te lossen. Een groot woningtekort en de energietransitie in de gebouwde omgeving vraagt veel van de samenleving. Hierbij komt ook nog de onzekere situatie rond de meerjarige impact van het Covid-19 virus. Woningcorporaties hebben een cruciale rol in steden en dorpen en in de meest kwetsbare wijken. De RvC is als maatschappelijk aandeelhouder een onmisbare schakel in goed functionerende corporaties als maatschappelijke organisaties in de lokale netwerken.

In 2020 heeft onderzoek van drie ministeries en Aedes het bevestigd: de opgave voor de corporatiesector is groot, de middelen zijn ontoereikend. Deze grote uitdaging op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid vraagt ook veel van alle Raden van Commissarissen. De VTW neemt hierin haar verantwoordelijkheid en faciliteert en ondersteunt de leden om deze uitdagingen het hoofd te bieden.

Toezichthouden op het bestuur, klankbord zijn voor de bestuur en werkgever zijn van het bestuur zijn de kerntaken van de RvC. De komende vier jaar gaan we als beroepsvereniging door met het hooghouden van de professionele standaard van het intern toezicht in de corporatiesector.

De beweging 'Toezicht met Passie' zet de toon bij al onze activiteiten. Ik nodig alle leden uit om met ons mee te doen.



Guido van Woerkom, voorzitter VTW

1. INLEIDING

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is sinds 2002 beroepsvereniging van en voor ruim 1.230 leden die als commissaris samen meer dan 1.385 interne toezichtfuncties uitoefenen in een Raad van Commissarissen (RvC) bij ongeveer 290 woningcorporaties. De VTW behartigt de belangen van het interne toezicht en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling ervan.

Corporaties hebben een belangrijke maatschappelijke (kern)taak of 'bedoeling': voldoende betaalbare woningen – van goede kwaliteit en duurzaam – beschikbaar hebben voor mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De crisis in de volkshuisvesting, waaronder het tekort aan meer dan 300.000 woningen, is ernstig. Het gaat om mensen die nu woonruimte nodig hebben én om toekomstige bewoners. Effectief intern toezicht is een onmisbare schakel in het goed functioneren van woningcorporaties, zodanig dat deze hun maatschappelijke taak goed uitvoeren en de goede dingen doen op de goede manier.

Als VTW staan we voor effectief intern toezicht dat zich inzet voor betaalbare woningen, voor voldoende woningen en bijdraagt aan het verduurzamen van de meer dan 2 miljoen sociale huurwoningen. Sober en doelmatig is daarbij ons devies.

Op lokaal niveau werken organisaties binnen lokale netwerken steeds nauwer samen, waarbij woningcorporaties een belangrijke rol innemen in een bredere maatschappelijke ontwikkeling. Op regionaal niveau werken corporaties ook steeds meer met elkaar samen om aan hun opgaven te kunnen voldoen. Hoe houd je toezicht in deze nieuwe verbanden is een belangrijk thema de komende jaren.

De koers die de VTW in 2016 heeft ingezet met de beweging 'Toezicht met Passie' (<https://www.vtw.nl/toezicht-met-passie-1>) zetten we de komende jaren onverminderd voort. Andere bouwstenen voor deze meerjarenstrategie, naast Toezicht met Passie, zijn: het door de VTW gehouden leden- en stakeholdersonderzoek (2019), onderzoeken waar de VTW bij betrokken is geweest (Kracht & Tegenkracht, 2019; Wisselwerking interne en externe toezichthouders en bestuurders bij woningcorporaties, 2019) of nog is (Op zoek naar de optimale invulling van de onafhankelijke controlfunctie; Naar verantwoorde rebellie: Governance en inspraak bij collectieve woonvormen voor ouderen; Naar effectieve toezichtarrangementen voor organisatienetwerken in het domein van het sociaal wonen), en het in juli 2020 verschenen rapport 'Opgaven en Middelen Corporatiesector' dat laat zien dat de sector haar maatschappelijke taak onder de huidige omstandigheden niet volledig kan oppakken omdat voldoende middelen ontbreken.

2. ONTWIKKELINGEN IN DE MAATSCHAPPELIJKE OMGEVING

Woningcorporaties staan als maatschappelijke onderneming midden in de samenleving. Veel ontwikkelingen in de samenleving hebben direct invloed op het werk van corporaties. Hierbij gaat het, naast verandering van wetgeving en beleid op het gebied van volkshuisvesting, om onder meer: oplopende woningnood, duurzaamheidsopgave en energietransitie, toename van kwetsbare huurders, krimp, vergrijzing en vervlechting wonen, zorg en welzijn, en om technologische ontwikkelingen zoals digitalisering, robotisering en *data science*.

Dat deze maatschappelijke veranderingen zich voordoen en invloed hebben op corporaties is over het algemeen lastig door corporaties te beïnvloeden. Wel kunnen corporaties beïnvloeden hoe ze omgaan met de continu veranderende maatschappelijke omgeving en daar wendbaar op inspelen. Het intern toezicht heeft daarbij een belangrijke rol.

Om complexe maatschappelijke uitdagingen het hoofd te (kunnen) bieden werken corporaties steeds meer in lokale netwerken samen met zorg- en welzijnsinstellingen. Dit betekent dat RvC's van corporaties verder moeten kijken dan het toezicht op de eigen corporatie alleen.

De corporatiesector staat de komende jaren voor de uitdaging om, binnen de grenzen van de financiële mogelijkheden, voldoende betaalbare huizen te bouwen, te verbeteren en te verduurzamen, en om voldoende geschikte woningen te realiseren voor de doelgroep ouderen. Het interne toezicht speelt een cruciale rol in het voortdurende gesprek over hoe dit voor elkaar te krijgen.

3. POSITIE EN KOERS VTW

De afgelopen jaren heeft de VTW haar positie als toezichthoudersvereniging verder versterkt. De VTW brengt ongeveer 98% van alle commissarissen bij woningcorporaties met elkaar in verbinding om ervaringen te delen en van elkaar te leren, voorziet ze van relevante actuele informatie en ondersteunt ze bij hun kennisontwikkeling. De 2% die geen lid is van de VTW betreft commissarissen bij vooral de kleine(re) corporaties (XXS, XS en S). Daarnaast behartigt de VTW op landelijk niveau de belangen van het interne toezicht. Hierbij werkt de VTW samen met andere organisaties binnen de volkshuisvesting (Aedes, Aw, BZK, NVBW, MKW, Woonbond, SVWN, VNG, WSW) en toezichthoudersverenigingen van andere maatschappelijke sectoren (NVTZ, VTOI-NVTK).

Het lidmaatschap van de VTW is niet vrijblijvend; om lid te kunnen zijn verbinden commissarissen zich aan bepaalde eisen zoals de verplichting tot permanente ontwikkeling en een beloning binnen de grenzen van de Beroepsregel (waarvan de maxima – m.u.v. die in de hoogste klasse H – substantieel lager liggen dan in de WNT).

Uit het in 2019 gehouden leden- en stakeholdersonderzoek blijkt dat zowel bij leden als belanghouders veel waardering is voor de inzet van de VTW. Leden geven een 7,4 (de dienstverlening en informatievoorziening scoren ook rond de 7,5) en de belanghouders een 7,5. De uitkomsten geven aanleiding tot een accentverschuiving in de rollen van de VTW als belangenbehartiger en beroepsvereniging. Dit wordt verder uitgewerkt in paragrafen 3.1 en 3.2.

Voor de periode 2021-2024 zet de VTW de in 2016 ingezette koers van '[Toezicht met Passie](#)' De juiste houding en gedrag van onze leden vormen de basis voor een goede governance en effectief intern toezicht op het maatschappelijk presteren van corporaties. Een commissaris is deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant, en houdt

toezicht vanuit de bedoeling van de corporatie, met oog voor het perspectief op de lange termijn én met passie voor de volkshuisvesting. Dit laatste betekent dat een commissaris de continuïteit van de corporatie in de gaten te houdt, zich bewust is dat de RvC de maatschappelijke omgeving vertegenwoordigt binnen een organisatie die ten dienste staat van de samenleving, en compassie heeft met en kennis over de doelgroep(en). De RvC kenmerkt zich door een sobere cultuur en is aanspreekbaar (zichtbaar en toegankelijk) voor interne en externe belanghouders.

De VTW wil de komende jaren een stevige bijdrage (blijven) leveren voor effectief intern toezicht op woningcorporaties en richt zich daarbij op ondergenoemde vier speerpunten die worden uitgewerkt in paragrafen 3.1-3.3.

1. De ontwikkeling van de individuele commissaris
2. De relatie binnen de RvC als team
3. De relatie tussen de RvC en het bestuur
4. De relatie van de RvC met de interne en externe omgeving

Uitgangspunt voor de VTW is dat "de basis op orde" moet zijn. Om te bekijken welke governance-onderdelen (extra) in enig jaar aandacht behoeven zal de VTW meer schakelen met de Aw. Ook zal de VTW, in het kader van bewustwording en van elkaar leren, jaarlijks een 'Staat van het intern toezicht' uitbrengen en aandacht blijven besteden aan dilemma's en casussen rond intern toezicht.

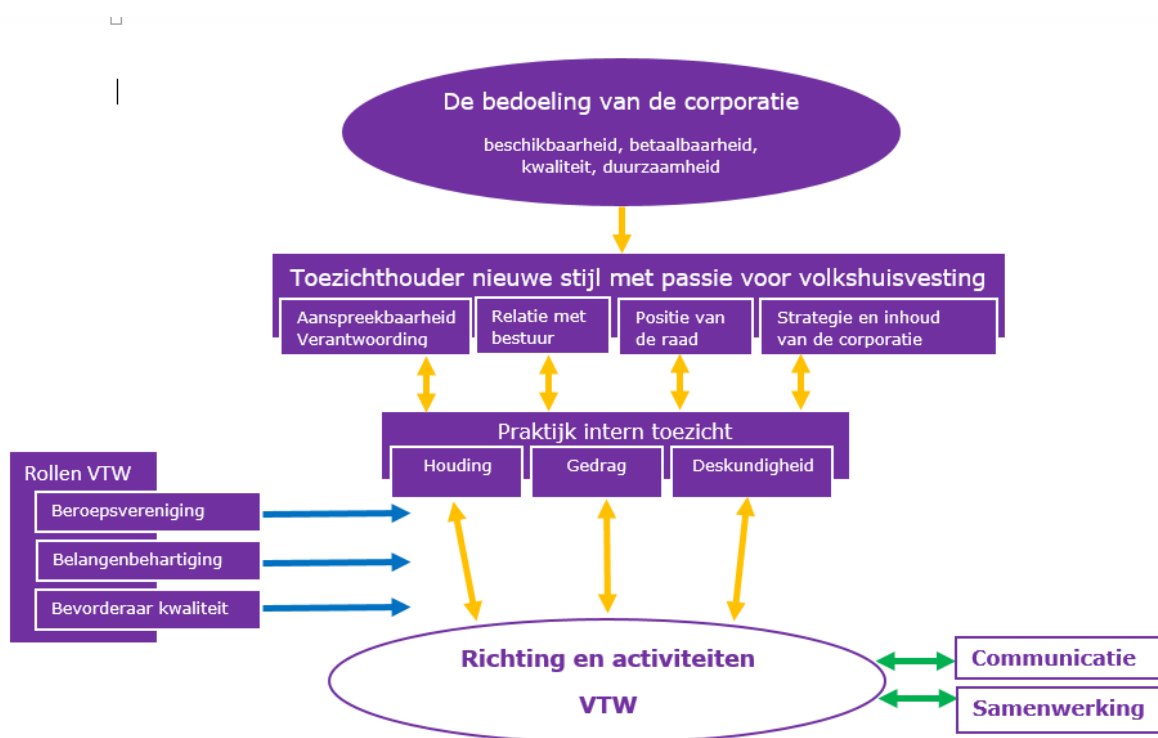


Fig. 1: Werken vanuit de bedoeling van de corporatie aan de toezichthouder nieuwe stijl met passie voor de volkshuisvesting in relatie tot de rollen van de VTW.

Naast het schematische overzicht hierboven zijn er uiteraard ook externe invloeden op ons werk. Deze zijn in onderstaande figuur weergegeven.

Externe invloeden

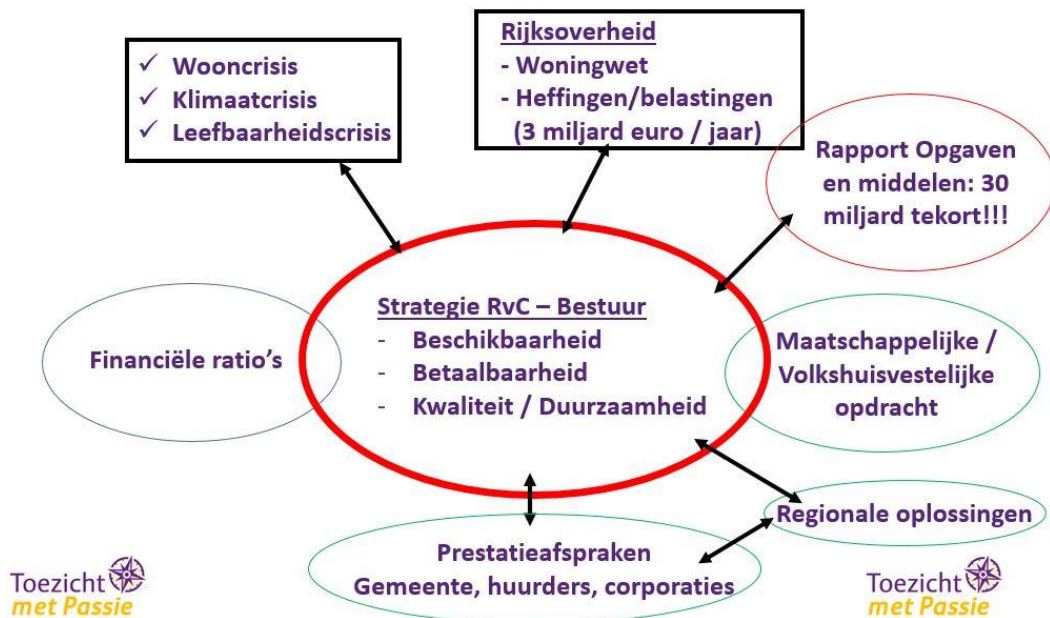


Fig. 2: Externe invloeden op het werk van de VTW

3.1 Belangenbehartiging en samenwerking

In haar rol van belangenbehartiger hanteert de VTW de komende jaren, mede naar aanleiding van de uitkomsten van het leden- en stakeholdersonderzoek, onderstaande uitgangspunten.

- De primaire focus van de belangenbehartiging door de VTW is de rol en kwaliteit van het interne toezicht.
- De samenwerking met Aedes, als primaire belangenbehartiger van de corporatiesector, wordt op medewerkers-, directie en bestuursniveau verder verdiept. De VTW sluit een convenant met Aedes over de samenwerking en uitwisseling van informatie.
- De VTW is en blijft namens het interne toezicht belangenbehartiger voor kwesties die van invloed zijn op de lange termijn en continuïteit van de corporatiesector. Hierbij gaat het vooral om beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid.
- De VTW heeft een gedeeld belang met de Woonbond waar het gaat om de (toekomstige) huurders, beschikbaarheid en betaalbaarheid en trekt zo mogelijk samen op.
- De VTW zet zich in voor een reële bezoldiging van commissarissen op basis van de (verder toenemende) ureninzet en gevraagde kwaliteit. Vanuit de

werkgeversrol van het interne toezicht is de VTW ook betrokken bij de bestuurdersbeloning.

- De VTW maakt aan leden beter zichtbaar wat ze aan belangenbehartiging doet en wat leden kunnen verwachten.
- De VTW streeft naar een goede inhoudelijke samenwerking met haar zusterverenigingen in de maatschappelijke sectoren.

3.2 Beroepsvereniging en bevorderaar van de kwaliteit van het interne toezicht

Voor haar rol als beroepsvereniging hanteert de VTW de komende jaren, mede naar aanleiding van de uitkomsten van het leden- en stakeholdersonderzoek, onderstaande uitgangspunten.

- Meer inhoudelijke verdieping van kennis en vaardigheden inclusief boardroom dynamics.
- Kleinschalige regionale bijeenkomsten voor leden ontmoetingen en onderling netwerken; met meer regionaal maatwerk.
- Het lidmaatschap van de VTW - dat vanzelfsprekend is voor een commissaris - moet meer gaan 'leven' bij elke individuele commissaris.
- Een band creëren tussen nieuwe leden.
- Meer gebruik maken van de expertise en input van leden.
- Handreikingen over nieuwe thema's en bestaande handreikingen actualiseren

De VTW is ook bevorderaar van de kwaliteit van het intern toezicht. Dit doen we op verschillende niveaus: de individuele commissaris, de RvC als team en in relatie met de bestuurder.

3.2.1 De ontwikkeling van de individuele commissaris

Elke commissaris is vanuit een specifiek profiel geselecteerd (met het oog op een uitgebalanceerde RvC). Uiteraard beschikt iedere commissaris over een positieve zienswijze van de Aw. De basiskwaliteit van de commissaris is hierdoor verzekerd. Van daaruit heeft elke commissaris de verantwoordelijkheid om gestructureerd na te denken over zijn/haar ontwikkeling en zich te blijven ontwikkelen (door minimaal 5 uur per jaar te besteden aan het op peil houden en uitbreiden van vakkennis en het werken aan eigen competenties en beroepsvaardigheden). Het '[Ontwikkelkompas](#)' biedt commissarissen en RvC's hiervoor een handvat, vanuit vier perspectieven (de commissaris/ik, de RvC/team), de visie van de RvC op toezicht houden/visie, de corporatie en de omgeving/context).

De basis is een periodiek gesprek tussen de commissaris en de RvC-voorzitter (of een ander lid van de RvC aan wie deze verantwoordelijkheid gedelegeerd is, bijvoorbeeld de voorzitter van de Remuneratiecommissie), over de vraag: Hoe kan de commissaris als individuele toezichthouder en als teamlid optimaal bijdragen aan effectief intern toezicht op de betreffende corporatie? Wat heeft hij/zij daarvoor inhoudelijk nodig en aan welke (opleidings)bijeenkomsten gaat hij/zij vervolgens deelnemen. Dit kan wordt vastgelegd in het opleidingsplan voor de RvC en/of in een eigen portfolio. Het is verstandig dit ook in de zelfevaluatie te bespreken.

- De VTW zet zich de komende jaren in om leden en toekomstige commissarissen een breed en betaalbaar scholingsprogramma aan te (blijven) bieden via de VTW Academie. Centraal hierin staat de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, die passend zijn voor huidige en toekomstige commissarissen in de volkshuisvesting.

- De VTW blijft, naast bovengenoemd scholingsprogramma, ook regionale en landelijke ledenbijeenkomsten organiseren over actuele ontwikkelingen in de sector.
- De VTW onderzoekt met leden of en hoe het huidige PE-systeem meer output gericht gemaakt zou kunnen worden.
- De VTW onderzoekt hoe de leden kunnen worden ondersteund bij de relatie tussen de gewenste scholing en de jaarlijkse zelfevaluatie.

3.2.2 De relatie binnen de RvC als team

Een goed functionerende RvC is in staat tot effectief intern toezicht, zodat de corporatie de goede dingen doet op de goede manier, nu en in de toekomst. Het functioneren van de RvC wordt niet alleen bepaald door de kwaliteit van de individuele commissarissen. Ook de teamsamenstelling, onderlinge samenwerking en groepsdynamiek zijn van grote invloed en zullen de komende jaren nog relevanter worden.

Het team functioneren vereist voortdurende aandacht vanwege de regelmatige wisselingen in de RvC en de ontwikkelingen in de corporatieorganisatie en de externe omgeving.

Een goed functionerend team is in ieder geval een divers team – qua leeftijd, geslacht, etnische en biculturele achtergrond, professionele achtergrond/discipline/ervaring maar ook qua (dominante) typen of teamrollen – dat uit mensen bestaat die goed kunnen samenwerken, elkaar aanvullen, elkaar vanuit vertrouwen continu scherp houden en elkaar tegenwicht bieden.

Alle commissarissen hebben een individuele verantwoordelijkheid voor het functioneren van hun RvC als team (artikel 3.23 Governancecode Woningcorporaties). Dit betekent ook dat bij elke commissaris de wil aanwezig is om te reflecteren, feedback te ontvangen en te geven, en om te verbeteren.

De voorzitter van de RvC heeft een speciale rol in/verantwoordelijkheid voor het team functioneren (artikel 3.23 Governancecode Woningcorporaties). Vanuit deze rol zorgt hij/zij er voor dat elk lid optimaal kan bijdragen aan de prestaties van de RvC als team.

De RvC evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren en dat van individuele leden om de gewenste ontwikkeling van het team en van de individuele leden vast te stellen (artikel 3.24 Governancecode Woningcorporaties). Hierbij komt ook de toezichtvisie van de RvC aan de orde en het laatste visitatierapport van de corporatie. Eens per twee jaar gebeurt het evalueren onder onafhankelijke, externe begeleiding (artikel 30 lid 11b Woningwet).

De VTW besteedt de komende jaren op verschillende manieren aandacht aan het vergroten van de bewustwording van en kennis over:

- veel voorkomende mechanismen van boardroom dynamics en hun effect op de besluitvorming;
- het belang van een divers team en strategieën die RvC's kunnen helpen divers talent op te sporen en diverser te worden;
- het belang van het opstellen van een eigen toezichtvisie van de RvC – in samenspraak met de bestuurder – op basis van een intensieve dialoog over de bestaansredenen van de RvC; wat voegen wij toe en op welke wijze?

3.2.3 De relatie tussen de RvC en het bestuur

Het vinden (en behouden) van de juiste bestuurder, die nu en voor de toekomst geschikt is, is één van de belangrijkste taken van de RvC. Met een geschikte bestuurder, die het vertrouwen heeft van de RvC en de organisatie, kan de focus worden gelegd op de korte

en lange termijn strategie van de corporatie die past bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de omgeving.

Als de RvC vervolgens op een goede manier invulling geeft aan het samen toezichthouden op de geschiktheid van het bestuurder in de (interne en externe) context van de corporatie, kan het interne toezicht zijn rollen (als klankbord, toezichthouder en werkgever) en taken volwaardig vervullen.

De relatie tussen de RvC en het bestuur vraagt permanent de aandacht van de RvC. Hierbij gaat het om rolbewustzijn en rolvastheid van beide partijen, en een echte (open) dialoog. Evenals een goede werking en samengaan van vertrouwens- en controlemechanismen zodanig dat deze elkaar versterken.

De VTW besteedt de komende jaren op verschillende manieren aandacht aan:

- het vergroten van de kennis van commissarissen over (de inzichten uit) het rapport Kracht & Tegenkracht;
- praktische ondersteuning van de RvC in zijn rol als werkgever van het bestuur door het aanbieden van instrumenten;
- training en (bij)scholing over de relatie tussen de RvC en het bestuur.

3.3 De relatie van de RvC met de interne en externe omgeving

De relatie van het interne toezicht met de interne en externe omgeving en het voeren van een goede dialoog met betrokken belanghebbenden wordt steeds belangrijker. De RvC is als maatschappelijk aandeelhouder aanspreekbaar en zichtbaar en legt hierover verantwoording af. Dit geldt ook voor de werkorganisatie, bijvoorbeeld voor het MT en, indien aanwezig, de OR.

Buiten de corporatie zelf is de relatie in de 'lokale driehoek' heel belangrijk. Huurdersorganisaties en de gemeente zijn beiden partij bij de prestatieafspraken. De RvC kijkt vanuit het volkshuisvestelijk belang mee. Dit kan nog wel wat gestructureerder en intensiever.

Woningcorporaties zijn steeds meer een onderdeel van lokale netwerken, waarin naast wonen ook zorg, welzijn, onderwijs, leefbaarheid, veiligheid, duurzaamheid en energie belangrijk zijn en sterk met elkaar verbonden. Organisaties werken in lokale netwerken aan maatschappelijke vraagstukken die niet door één sector kunnen worden opgelost. Het intern toezicht heeft een sleutelrol binnen de nieuwe verbanden die ontstaan of recent zijn ontstaan. In dit kader wordt ook de samenwerking van de VTW met de NVTZ en de VTOI-NVTK geïntensiveerd.

Vanwege de wederzijdse afhankelijkheid geven organisaties in een netwerk vaak een deel van hun zeggenschap en handelingsruimte op. Klassieke verantwoordings- en toezichtarrangementen zijn hier niet op ingericht. Hoe het intern toezicht een plaats krijgt in deze nieuwe verbanden, is in ontwikkeling. Voor u als toezichthouder en voor uw RvC ligt hier een opgave om het toezicht op (het handelen van corporaties in de) lokale netwerken mede vorm te geven. Hiertoe zullen RvC's relaties moeten aangaan en onderhouden met interne toezichtsorganen van de andere organisaties in deze netwerken en hierover transparant verantwoording moeten afleggen.

De VTW streeft naar een voortzetting van een goede werkrelatie met de Aw. Intern en extern toezicht dienen complementair aan elkaar te zijn en dubbelingen moeten zo veel mogelijk worden voorkomen. Het functioneren van het intern toezicht als

maatschappelijk aandeelhouder is ons uitgangspunt. In de lokale setting wordt in de prestatieafspraken vastgesteld wat het volkshuisvestelijk belang van de corporatie is.

De VTW richt in 2021 een denktank op die onderzoek doet naar de invulling van het volkshuisvestelijk toezicht op lokaal niveau.

De VTW werkt de komende jaren mee aan het onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe vormen van netwerktoezicht.

De VTW neemt een leidende rol in de discussie over het (lokale) volkshuisvestelijke toezicht. Wij ondersteunen RvC's om op een goede manier invulling te geven aan dit volkshuisvestelijk toezicht.

Bijlage 1 Samenvatting ledenonderzoek met belangrijkste conclusies

[Link naar PDF rapport](#)