

**Toezicht op de corporatie van de toekomst
Het intern toezicht in blijvende ontwikkeling**

Beleidsplan 2017 – 2020

Vereniging van Toezichthouders in
Woningcorporaties

Februari 2016

Inleiding

De corporatiesector heeft een hectische periode achter de rug.

Het herstel van vertrouwen heeft hoge prioriteit. De corporatie moet weer van iedereen worden en geen twijfel mag bestaan over waar corporaties voor staan. Vanuit dat vertrekpunt benadrukt de VTW in dit beleidsplan het belang van het intern toezicht en hoe de VTW de komende jaren de leden daarbij wil stimuleren en ondersteunen.

De VTW heeft uitgebreid leden en belanghouders geconsulteerd over de totstandkoming van dit beleidsplan. Na oriënterende gesprekken is het eerste concept met leden besproken in een landelijke bijeenkomst en in vier regionale bijeenkomsten. Veel ideeën en suggesties zijn overgenomen in deze versie, die ter goedkeuring wordt voorgelegd op de Algemene Ledenvergadering op 29 maart a.s.

Daarnaast zullen veel aanbevelingen die niet expliciet zijn opgenomen in dit beleidsplan een plek krijgen in de activiteiten – bijvoorbeeld in de Masterclasses – van de VTW.

Het bestuur is van mening dat met de realisatie van dit beleidsplan de VTW een stevige bijdrage blijft leveren aan een betrokken, professioneel en robuust intern toezicht op woningcorporaties en daarmee aan het herstel van de maatschappelijke waardering van de sector. Daarvoor heeft het bestuur haar missie kort en krachtig als volgt geformuleerd:

“De VTW staat voor professioneel toezicht op woningcorporaties, vanuit passie voor de volkshuisvesting.”

Namens bestuur, directie en medewerkers

Heino van Essen
Voorzitter VTW

Inhoud

Leeswijzer

- 1 Terugblik en de interviews**
- 2 De corporatie en het speelveld**
- 3 De toezichthouder van deze tijd**
 - Houding en gedrag
 - De strategie van de corporatie.
 - De relatie met het bestuur
 - De positie van de raad
 - Externe aanspreekbaarheid en verantwoording
- 4 En wat dat voor de VTW betekent**
 - De VTW als beroepsvereniging
 - De VTW als belangenbehartiging
 - De VTW als bevorderaar van kwaliteit
 - Communicatie
 - Samenwerking
 - De vereniging en het bureau
- 5 Tot slot**

Bijlagen

Bijlage 1	Bestuur en bureau
Bijlage 2	Geïnterviewde personen
Bijlage 3	Ledenraadplegingen
Bijlage 4	Geraadpleegde literatuur en documenten

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft een korte terugblik op de activiteiten van de VTW in de afgelopen jaren en een impressie van de gehouden interviews met aantal leden en externe relaties.

Vertrekpunt voor het werk van de VTW is de bedoeling¹ van de corporatie in de samenleving. (hoofdstuk 2). Die bepaalt het profiel van de intern toezichthouder. Dat is een toezichthouder die met passie voor de volkshuisvesting zijn/haar rollen invult en de bijbehorende taken uitvoert. Toegewijd en professioneel. Noot: de Woningwet spreekt over 'Raad van Toezicht'. In de meerjarenstrategie spreken we zowel over commissaris / toezichthouder als over RvC en RvT.

De professionaliteit van nu is niet de professionaliteit van morgen. Anders gezegd: er zijn steeds nieuwe uitdagingen en nieuwe aandachtgebieden (hoofdstuk 3). Daarmee wordt het toezicht in de praktijk vormgegeven en worden cultuur en gedrag van het intern toezicht bepaald.

Bovenstaande is leidend voor de inhoud en werkwijze van de VTW (hoofdstuk 4) en dus richtinggevend voor de invulling van de drie rollen (*beroepsvereniging, belangenbehartiger en bevorderaar van kwaliteit*), voor de samenwerking met andere instellingen en voor de inrichting van vereniging en bureau. Tot slot (hoofdstuk 5) worden speerpunten voor de komende jaren benoemd.

In onderstaande figuur is schematisch de strategie van de VTW voor de komende jaren weergegeven.



¹ De *bedoeling* van een organisatie is een treffende term van organisatiekundige Wouter Hart. Met de beschrijving van de bedoeling wordt aangegeven waartoe een organisatie op aarde is.

1 Een terugblik en de interviews

De VTW is opgericht in 2002 en heeft sindsdien veel activiteiten ontplooid en heeft zich een positie verworven binnen de sector volkshuisvesting.

Het beleid in de afgelopen jaren en de implementatie daarvan waren onder meer gebaseerd op twee documenten:

- de nota "Op weg naar 10 jaar VTW" uit 2008
- de "Meerjarenstrategie 2013 – 2016".

In de eerste nota worden de drie rollen – beroepsvereniging, belangenbehartiger en bewaker – geïntroduceerd. Deze drie rollen vormen nog steeds de kapstok voor het werk van de VTW, na een verdere aanscherping in de "Meerjarenstrategie 2013 – 2016" en een recente vervanging van de term *bewaker* door *bevorderaar* (van de kwaliteit).

De meeste geïnterviewde personen stelden vast dat, ondanks de beperkte omvang van het werkbureau, veel ambities uit de twee genoemde nota's zijn gerealiseerd. Als belangrijke prestaties werden genoemd:

- het feit dat het vrijwel vanzelfsprekend is voor een commissaris van een woningcorporatie om lid van de VTW te zijn;
- het goedlopende stelsel van workshops en masterclasses waar sprake is van een hoge deelname en waardering (ook in de periode waarin er nog geen PE-verplichting was);
- de instelling van de Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken;
- de erkenning van de VTW door de Rijksoverheid als relevante organisatie die meedraait en gehoord wordt in consultatierondes bij wet- en regelgeving;
- de recente aanscherping van de Governancecode – en de unanieme acceptatie door de leden – die nu een op principes gebaseerd samenhangend geheel vormt;
- de vernieuwde website die snel en toegankelijk informeert over actuele zaken en onderwerpen waarbij verdieping relevant is;
- het aannemen en uitwerken van de vijftien aanbevelingen van de Commissie Winter;
- de themabijeenkomsten met veelal sprekers van naam;
- de ruimte die de VTW biedt voor vernieuwende initiatieven, zoals het experiment "De aanspreekbare commissaris" en het faciliteren van de zogenoemde inspiratiegroepen.

Vooraf ter lering en verbetering zijn door de verschillende geïnterviewde personen ook de nodige kanttekeningen bij de prestaties en performance van de VTW geplaatst, zoals:

- de dialoog met de leden zou beter kunnen;
- raden van toezicht van grote corporaties participeren nog weinig;
- de contacten met individuele raden zijn nog beperkt, waarbij vooral op dit punt de beperkte omvang van het bureau zich wrekt;
- de VTW zou pro-actiever de agenda kunnen bepalen;
- het bestuur zou meer divers van samenstelling moeten zijn (met bijvoorbeeld bestuurlijke ervaring uit het bedrijfsleven);
- de VTW zou stevig stelling moeten nemen tegen wanpresterende raden van toezicht en niet moeten toedekken in de illusie dat negatieve beeldvorming dan wordt voorkomen;
- het beeld is dat de VTW minder een "we regelen het zelf wel" houding zou moeten hebben en meer de dialoog en de verbinding zou moeten zoeken;
- de samenwerking met andere spelers in de sector en met vergelijkbare organisaties op het gebied van toezicht zou constructiever kunnen en meer kunnen opleveren;
- de VTW zou meer vanuit de politieke realiteit moeten opereren en niet vrijwel vaststaande besluiten nog moeten willen bestrijden.

De kortste mogelijke samenvatting is: doorgaan, maar nog beter, gericht en spannender.

2 De corporatie en het speelveld

Met de introductie van de Woningwet 2015 is er in korte tijd veel veranderd voor de corporaties. Het werkveld – wat de corporatie wel en niet mag ondernemen – is aanzienlijk beperkt, de invloed van gemeente en de huurders is groter en de rijksoverheid stelt meer eisen. Ook de regeldruk is fors toegenomen. De vraag die opdoemt is of deze tendens van verstatelijking doorgaat en corporaties in feite semioverheidsbedrijven worden, of dat een nieuwe balans kan worden gevonden waarbij corporaties een – wellicht opnieuw gedefinieerde – belangrijke rol in de samenleving kunnen blijven vervullen.

Het bestuur van de VTW acht het scenario van verdere verstatelijking niet realistisch en heeft zich dus bij de verdere uitwerking gericht op de corporatie van de toekomst die vanuit de eigen missie en visie werkt aan adequate huisvesting voor knelgroepen op de woningmarkt.

De VTW ziet de gedetailleerde wet- en regelgeving voorlopig als een gegeven en zal zich inzetten om de bureaucratische effecten daarvan beheersbaar te houden. De komende jaren zullen corporaties met deze werkelijkheid moeten omgaan. Maar vooral zullen corporaties in moeten spelen op vele ingrijpende maatschappelijke veranderingen. Ontwikkelingen in de zorg en de technologie ontwikkelingen, huisvesting van vluchtelingen of meer sociale problemen in de wijk zijn slechts enkele voorbeelden. De toenemende beweging van burgerinvloed kan van grote betekenis worden voor het werk van de corporaties. Steeds meer initiatieven worden genomen door burgers, vaak met social media als katalysator. In de volkshuisvesting gaan bewoners steeds meer en in wisselende mate zelf doen in het beheer van hun woning. Voor corporaties zal het een hele mentaliteitsverandering betekenen om zaken los te durven laten. **Maar niet vaak genoeg kan worden benadrukt dat corporaties op Aarde zijn om mensen die zich zelf op de woningmarkt niet kunnen redden te huisvesten in goede woningen in een prettige buurt.**

Veel gehoord is de uitdrukking dat de corporaties ‘teruggaan naar hun kerntaken’. Maar dat is niet synoniem met terug naar de jaren 70. Aanpassing aan nieuwe technologieën, inspelen op nieuwe vormen van economische bottom-up initiatieven en dat allemaal met minder middelen, zal meer creativiteit en ondernemerschap van corporaties vragen dan ooit. Noties die ook in de profielen van toekomstige commissarissen – en bestuurders – een rol moeten krijgen.

3 De toezichthouder van deze tijd en van de toekomst

Houding en gedrag

De titel van deze paragraaf wil niet suggereren dat er iets mankeert aan de toezichthouder van nu. Net zo min als blijvende professionalisering iets afdoet aan het huidige professionele gehalte. Wat wel wordt bedoeld is een permanente toets van het interne toezicht en wellicht aanpassing aan nieuwe situaties en omstandigheden.

Vanzelfsprekend zijn kennis, vaardigheden en ervaring noodzakelijk voor een goede taakuitoefening als commissaris. Elementair is naar de mening van het VTW bestuur dat elke commissaris zich laat leiden door de maatschappelijke opgave van de corporatie. Anders gezegd: de basishouding van de “ideale” commissaris moet passen bij de maatschappelijke opgave en positie van de corporatie. De corporatie is een organisatie die nadrukkelijk ten dienste staat van de maatschappij; de commissaris moet zich daar terdege van bewust zijn en willen dat de raad waarvan hij/zij lid is, onderdeel van zo’n dienstbare organisatie is. Compassie met en kennis van de doelgroep mogen in een goed samengestelde RvC dan ook niet ontbreken.

Zo’n raad wordt gekenmerkt door een sobere cultuur en is zichtbaar en toegankelijk, zowel binnen als buiten de organisatie. De RvC vervult een voorbeeldfunctie als het gaat om integriteit en modern leiderschap. Zelfreflectie, kwetsbaar durven opstellen, elkaar en de bestuurder durven aanspreken en openstaan voor intervisie zijn daarbij vanzelfsprekend. De commissaris en de raad zijn vooral waarden gedreven, hebben de nodige morele bagage en beschouwen vakkennis, codes en instrumenten als iets vanzelfsprekends. De raad ziet toe op de legitimiteit van de corporatie en draagt daar door zijn eigen gedrag impliciet aan bij.

Vanuit bovenstaande basishouding zullen de commissarissen – vanuit de traditionele rollen werkgever, toezichthouder en klankbord - in de praktijk te maken hebben met of vorm moeten geven aan de volgende - met elkaar samenhangende - thema's, waarmee een vierde rol van de commissaris – de rol van netwerker – steeds nadrukkelijker in beeld komt.

- de strategie van de corporatie.
- de relatie met het bestuur
- de positie van de raad en de relatie met het extern toezicht
- externe aanspreekbaarheid en verantwoording

De strategie van de corporatie

In de nieuwe opvattingen over intern toezicht gaat de RvC een nadrukkelijker rol spelen aan de voorkant van de beleidsontwikkeling. De corporatie wordt geacht het beleid en de keuzes in samenspraak met de belanghouders, in het bijzonder met de gemeente en de huurders, vast te stellen. De RvC wordt geacht dat beleid goed te keuren. Dat vraagt kennis van en inzicht in – meer dan oppervlakkig – inhoudelijke thema's als betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en van de problematiek van de doelgroepen. Een visie op maatschappelijke ontwikkelingen en gevoel voor het nut van innovaties mag zeker van de raad worden verwacht.

In het verlengde daarvan moet de RvC beschikken over een goed inhoudelijk toetsingskader, waarmee het toezicht op de inhoudelijke prestaties vergelijkbare aandacht krijgt als het toezicht op de financiële facetten van de corporatie

De relatie met het bestuur

De relatie tussen RvC en bestuur kent een wettelijke basis, die met de Woningwet strakker is gedefinieerd en wordt nader bepaald door de eigen statuten en reglementen. De tendens van de laatste jaren is een verkleining van de afstand.

De RvC vervult de rol van werkgever voor de bestuurder. Het goed spelen van die rol betekent dat vaak sprake is van gelijkwaardigheid, maar ook regelmatig van hiërarchie. Vorm geven aan de gewenste *countervailing power* vraagt – vooral in de toezichthoudende rol – de vaardigheid om op niveau bestuurlijk te kunnen acteren. Daarbij horen zaken als leiderschap en technieken om “het goede gesprek” te kunnen voeren. Een vaardigheid die in het kader van de toezichthoudende rol beslist goed ontwikkeld moet zijn is de vaardigheid om een interventie te plegen.

Als adviseur (of klankbord) kan de RvC een belangrijke rol spelen om het bestuur te stimuleren verder te kijken dan de waan van de dag en verder dan de bestaande en beproefde aanpak in de sector. Het steeds volgen van de balans tussen bestuur en toezicht en het blijven volgen of het huidige bestuursmodel nog eigentijds is, is een belangrijk thema voor de VTW.

De positie van de raad en de relatie met het extern toezicht

De Woningwet 2015 verandert de wettelijke basis voor de rolverdeling tussen bestuur en RvC en legt meer bestuurlijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de RvC. De Wet Normering Topinkomens en de eis dat bij nieuwe benoemingen van zowel bestuurders als commissarissen de minister – na een fit & proper toets door de ILT – zijn zienswijze moet geven voorafgaand aan de benoeming, perken de rol van de RvC als werkgever in. Interne toezichthouders en externe toezichthouders zijn – mede naar aanleiding van de incidenten – in elkaars vaarwater gekomen, ook in andere semipublieke sectoren. Wettelijk verankerd zijn de vierjaarlijkse visitatie en de jaarlijkse zelfevaluatie. Blijvende professionalisering is geborgd door het verplichte systeem van permanente educatie (PE-punten).

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)² bepleit een duidelijker markering in verantwoordelijkheden en terughoudendheid in het directe contact tussen intern en extern toezicht. Breed is de opvatting dat de verantwoordingsinformatie nu nodeloos omvangrijk is en beter kan worden gestroomlijnd. Het streven van de VTW is op constructieve wijze hierover de dialoog te voeren

² WRR-Policy Brief 3 | Van incident naar preventie, oktober 2015

met de Aw als formele toezichthouder en met het WSW die in materiele zin toezicht houdt via de financiële beoordeling.

Het is aan de RvC om adequaat aan deze governanceregels te voldoen, zonder zich door alle compliance vereisten – die de extern toezichthouder nadrukkelijk zal gaan handhaven – te laten verleiden tot door angst gedreven risicomiddeledend gedrag.

Externe aanspreekbaarheid en verantwoording

De gemeente en de huurders krijgen op basis van de Woningwet een zwaardere positie in de strategiebepaling van de corporatie waarbij het driehoeksoverleg (corporatie, huurders, gemeente) cruciaal wordt. De Woningwet en ook de Governancecode woningcorporaties verwachten een actievere externe rol van de RvC, die in dit kader zal moeten toezien op de activiteiten van de bestuurder, maar ook zelf naar buiten zal moeten treden om zijn oor te luister te leggen. Anders gezegd: de commissarissen kunnen niet langer binnen de muren van de corporatie blijven. Principe 4 van de nieuwe Governancecode – en bepaald in artikel 3.2 van de Herzieningswet – stelt duidelijk dat bestuur en RvC in dialoog gaan met belanghebbende partijen. Om verantwoording af te leggen, begrip te tonen en te verkrijgen en signalen op te vangen. Signalen die de bestuurder wellicht door onvermijdelijke “bedrijfsblindheid” ontgaat. In een van de interviews werd dit treffend de “buitenspiegel voor de dode hoek” genoemd.

Daarmee is het principe van de aanspreekbare commissaris ook wettelijk verankerd. Specifiek voor de RvC meldt de code dat een regelmatige oriëntatie op wat leeft in bij de belanghouders wordt verwacht en dat verantwoording wordt afgelegd over de wijze van toezicht.

Een uitdaging voor de RvC wordt om deze externe rol goed vorm te geven en zich niet te laten verleiden – ingegeven door de situatie maar ook doordat andere partijen wellicht die verwachting hebben – te gaan optreden als “superbestuur”. Rolvastheid is zeker in externe contacten van wezenlijk belang.

4 En wat dat voor de VTW betekent

In het vorige hoofdstuk is de visie van de VTW op rolvervulling, profiel en positie van het intern toezicht verwoord. Op basis van die visie wil de VTW een rol van betekenis spelen in de blijvende professionalisering van toezichthouders die met passie voor de volkshuisvesting op integere, motiverende en stimulerende wijze de koers en de doelstellingen van de corporatie bewaken. De VTW wil daarmee een bijdrage leveren aan de maatschappelijke waardering voor en legitimatie van de corporatie.

Kort en krachtig luidt de missie:

“De VTW staat voor professioneel toezicht op woningcorporaties, vanuit passie voor de volkshuisvesting.”

Met de drie inmiddels vertrouwde rollen van de VTW – beroepsvereniging, belangenbehartiger, bevorderaar³ – als kapstok geeft dit beleidsplan richting aan activiteiten en plannen die de komende jaren verder worden uitgewerkt.

De VTW als beroepsvereniging

Als beroepsvereniging onderneemt de VTW activiteiten die er op gericht zijn de commissarissen goed hun werk te kunnen laten doen. Uit een eerdere ledenraadpleging bleek brede tevredenheid over de invulling van deze rol. Kort samengevat met “Ga zo door!”. Toch mag dit niet leiden tot zelfgenoegzaamheid. De veranderingen in de sector vragen aandacht voor:

- aandacht voor reflectie;
- een voortdurende actualisatie van het bestaande opleidingsprogramma en de publicaties;
- ontwikkeling van nieuwe thema's, zoals de rol van de commissarissen bij de contacten met belanghouders; thema's die te maken hebben met houding en gedrag;

³ In de huidige statuten is de oude rol van *Bewaker* vervallen en is de derde rol nu *Bevorderaar van de kwaliteit van het interne toezicht*.

- het vertalen van maatschappelijke ontwikkelingen naar adviezen voor het bestuur;
- het vinden van een nieuwe balans tussen toezicht houden en besturen in het licht van de Woningwet 2015 en algemene ontwikkelingen op het gebied van corporate governance.

De VTW wil de komende jaren het aanbod meer laten bepalen door de leden zelf en zich op dit punt onder meer laten informeren door regelmatige werkbezoeken bij RvC's. Dat geldt zeker voor de RvC's van de grotere corporaties die nog steeds op wat grote afstand van de VTW staan.

De VTW als belangenbehartiger

In deze rol is de komende jaren een wereld te winnen. Immers, het aanzien van het intern toezicht kan maatschappelijk en politiek de nodige positieve impulsen gebruiken. Dat geldt overigens evenzeer voor andere sectoren.

In de eerste plaats moet dat gebeuren door voortdurend te laten zien dat de VTW bezig is met de bevordering en bewaking van kwaliteit en integriteit van het intern toezicht. Op verschillende manieren doet de VTW dat vanuit alle drie de genoemde rollen.

De laatste jaren heeft de VTW geïnvesteerd in de portefeuille Public Affairs en alles wat daarmee samenhangt. Dit betekent dat primair geïnvesteerd is in een intensievere relatie met vooral de Tweede Kamer, maar ook in de band met het ministerie van BZK, belanghouders en in het o.a. actiever opzoeken van de media. Die lijn zet de VTW de komende jaren voort. Het actief monitoren van nieuwe wetgeving of aanpassingen in bestaande wetgeving heeft de voornaamste aandacht.

De VTW als bevorderaar van de kwaliteit van het toezicht

Het bevorderen van de kwaliteit van het interne toezicht vraagt van de VTW een actieve opstelling richting haar leden. Dit gebeurt niet alleen door het aanbieden van opleidingen en het organiseren van themabijeenkomsten, maar ook door het duidelijk markeren wat er onder kwaliteit verstaan dient te worden. Aspecten van houding en gedrag – hoe moeilijk meetbaar ook – horen daar zeker bij. Daarbij gaat het niet alleen om de individuele commissarissen maar vooral om het team. De VTW heeft daar inmiddels een set duidelijke spelregels bij – zoals het volgen van de Governancecode en de bezoldigingsregels – die ook verbonden zijn aan het lidmaatschap.

Al eerder hebben de leden zich er over uitgesproken dat bij deze rol ook een vorm van handhaving hoort. Daarbij gaat het vooral om het aan de orde stellen van wanprestaties of gebrek aan kwaliteit. Kritische signalen moeten niet worden gedempt, maar worden geagendeerd en onderzocht. Ook onderzocht moet worden of uitwisseling van informatie met de ILT – die te velde de kwaliteit van de governance gaat inspecteren – mogelijk en wenselijk is.

Integriteit is geen thema dat ooit is afgerond. De VTW moet blijven hameren en bewaken op transparantie, aanspreekbaarheid en het voorkomen van belangenverstrengelingen. Een degelijke wervings- en selectieprocedure – afgestemd op de fit & proper toets – is een belangrijk instrument in het bevorderen en handhaven van kwaliteit en integriteit.

Belangrijke stappen op dit vlak zijn in 2015 gemaakt met het aanvaarden van de lidmaatschapseisen en het geven van een nieuwe impuls aan het project "Aanspreekbare commissaris". Het volgen van de Governancecode en het volgen van de beloningsafspraken waren voor de leden van de VTW weliswaar geen punt van discussie meer, maar toch kan op dit punt de "dijkbewaking" niet worden afgeschaft.

Communicatie

De VTW is een vereniging van en voor leden. Wat voor de leden belangrijk is en wat de leden van de VTW vragen is dan ook bepalend voor het werk van de VTW en als gevolg daarvan hoe de VTW is georganiseerd. En dat alles gebaseerd op het maatschappelijke gedachtegoed van de corporatie.

In de communicatie met de leden is dan ook tweerichtingsverkeer van grote betekenis. Tijdens de ledenvergadering werd breed bepleit om gebruik te maken van verschillende digitale media, zowel als het gaat om informatie-uitwisseling als om besluitvorming. Met de website als – ook nu al door de leden gewaardeerd – informatiecentrum zal de VTW de digitale samenspraak verder gaan uitbreiden.

Maar ook het belang van communicatie binnen de vereniging, tussen de leden onderling, werd benadrukt. Goed georganiseerde bijeenkomsten waarbij plaats is voor ervaringsuitwisseling, zowel thematisch als in regionale verbanden, blijven van grote waarde voor veel commissarissen.

Samenwerking

De VTW onderhoudt regelmatig contacten met andere organisaties die actief zijn in de volkshuisvesting of met organisaties die actief zijn op het terrein van toezicht. Waar mogelijk wil de VTW die contacten uitbreiden met behoud van de onafhankelijke positie.

Als logisch gevolg van de grotere betrokkenheid van commissarissen bij inhoudelijke en beleidsmatige vraagstukken van de corporatie, ligt het voor de hand met Aedes nauw samenwerking te zoeken bij het ontwikkelen van instrumenten en informatiemateriaal voor gemeenschappelijke thema's. Veel dubbel werk kan zo worden voorkomen. Voor governancevraagstukken streeft de VTW naar het verder aanhalen van de banden met vergelijkbare verenigingen voor interne toezichthouders in andere semipublieke sectoren.

De belangrijke – en door de Woningwet versterkte - positie die de gemeenten en huurders hebben, maken het logisch dat de VTW de VNG en de Woonbond bij meer activiteiten wil betrekken. De Woonbond natuurlijk ook vooral doordat betaalbaarheid en beschikbaarheid van huurwoningen steeds bovenaan de agenda van de volkshuisvesting staan.

De vereniging en het bureau

Het bestuur ziet – zeker ook na de ledenraadplegingen – geen aanleiding om de structuur van de vereniging ter discussie te stellen. Wel zal worden bezien hoe – naast de gebruikelijke leden vergaderingen - een manier van digitale interactie ook bij besluitvorming ingezet kan worden. Maar ook de formele leden vergaderingen zullen aantrekkelijk zijn door aansluitend een relevant thema te behandelen.

Als gevolg van het statutaire vertrek van de huidige voorzitter zal medio 2016 een nieuwe voorzitter aantreden. Het bestuur gaat er van uit dat ook na het aantreden van een nieuwe voorzitter het leeuwendeel van het externe werk bij de directeur ligt en het optreden van de voorzitter beperkt blijft tot die gevallen die een grote publicitaire of politiek-maatschappelijke impact hebben.

De keuze om te werken met een klein bureau en veel uit te besteden heeft zijn waarde bewezen. Toch is het goed om te analyseren of de beperkte bemensing van het bureau geen risico's voor de continuïteit met zich meebrengt.

De inkomsten van de VTW komen uit contributies en bijdragen van de deelnemers aan de opleidingsactiviteiten en andere bijeenkomsten. De uitgaven worden besteed aan bestuurs- en bureaunkosten, organisatiekosten (opleidingen en bijeenkomsten) en inhuur van deskundigen.

Vooralsnog zijn uitgaven en inkomsten goed in evenwicht met elkaar. Sinds 2010 is er een overschot van ongeveer 40.000 euro per jaar (3,5% van de omzet).

De financiële vertaling van dit beleidsplan is nog niet volledig uitgewerkt. Een aantal activiteiten is eenmalig en kan worden gefinancierd uit de reserve. De voornemens die van structurele aard zijn, kunnen met een lichte contributieverhoging worden opgevangen. Voordat hierover besluiten worden genomen zal een financiële onderbouwing worden opgesteld.

5 Tot slot

De VTW is een gezonde vereniging en kan zich gelukkig prijzen met dat een grote meerderheid van de commissarissen zich heeft aangesloten. Maar het gaat natuurlijk vooral om de inhoud. De laatste jaren zijn instrumenten ontwikkeld, codes vastgesteld en handreikingen aangegeven. De komende tijd gaat het er om dat de professionaliteit van de commissarissen buiten twijfel is en dat de mentaliteit respect afdwingt. Zelfreflectie en je positie ter discussie durven stellen horen daarbij. Voor elke commissaris, voor elke raad en voor de VTW zelf.

Daar worden de corporaties en vooral de mensen die de corporaties nodig hebben beter van.

In dit plan is beschreven wat de opvattingen en voornemens van de VTW zijn voor de komende jaren. Voor een deel is dat doorgaan op de ingeslagen weg. Dat geldt bijvoorbeeld voor een groot deel van de instrumentele opleidingen.

Maar de VTW staat de komende jaren ook voor nieuwe keuzes. De rode draad is duidelijk. Als reactie op de afgelopen periode waarin mooie volkshuisvestelijke prestaties zijn geleverd, maar helaas ook het nodige is mis gegaan mede door een te vrijblijvende stijl van toezicht houden. Daardoor is veel nieuwe wet- en regelgeving ontstaan. De VTW heeft daar – met als doel het maatschappelijk aanzien van de corporaties te herwinnen – aan mee gewerkt.

De uitdaging van de toekomst is om te zorgen voor een goede nieuwe balans. Het streven is dat over enkele jaren het werken volgens codes en regels – zoals de regels in het verkeer – een vanzelfsprekend is en dat de begrippen fatsoen, toewijding en deskundigheid voldoende richting geven. De nieuwste Governancecode is een belangrijke stap in de goede richting. Daarbij gaat het om toezichthouders met een mentale instelling die past bij de maatschappelijke opgave en daarmee een bevestiging is voor de legitimatie van de corporatie. Met die boodschap gaat de VTW – in nauwe samenspraak met de leden – de komende jaren aan de slag. Dat doen we omdat we staan voor professioneel toezicht, vanuit passie voor de volkshuisvesting.

De belangrijkste voornemens worden hieronder – in willekeurige volgorde – nog eens opgesomd. Commitment van de leden hiermee zal voor het bestuur richtinggevend zijn voor het verder ontwikkelen van de toekomst van de VTW.

1. De VTW gaat uitdragen dat verbondenheid met de doelstellingen van de sociale volkshuisvesting de belangrijkste legitimatie is om commissaris van een corporatie te zijn.
2. De VTW zal blijven volgen of mogelijk veranderende verhoudingen tussen bestuur en RvC consequenties heeft of zou moeten hebben voor de governancestructuur.
3. De VTW zal met de extern toezichthouder(s) in dialoog blijven om te bevorderen dat regelgeving het goed functioneren van de corporatie en het toezicht daarop niet gaat belemmeren en om een heldere balans te definiëren tussen het extern toezicht en het intern toezicht.
4. De VTW gaat onderzoeken hoe effectief samengewerkt kan worden met verenigingen van toezichthouders in andere maatschappelijke sectoren, met de Woonbond en als het om de volkshuisvestelijke inhoud gaat met Aedes.
5. De VTW gaat strenger optreden indien leden regels overtreden die principieel van aard zijn.

Bijlage 1 Bestuur en bureau

Bestuur

Naam	Functie	Benoemd	Einde 1 ^e periode	Herbenoembaar Voor 4 jaar	Hoofdfunctie en/of relevante overige functies
Heino van Essen	voorzitter	06-2008	06-2012	nee	
Denise Bakker	Vicevoorzitter.	11-2011	11-2015	ja (tot 2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Advocaat (partner) bij advocatenkantoor Bakker-van den Berg - Voorzitter van de RvC van Jutphaas Wonen - Commissaris bij ws. Laurentius - Lid ontslagadviescommissie UW werkbedrijf - Lid RvT Stichting Advisering Bestuursrechtspraak voor Milieu en Ruimtelijke Ordening - Lid van de RvT van Wereldkiz, Zeist
Ellen Bal	Penningmeester	11-2013	11-2017	ja (tot 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter team grote bouwprojecten Nederland, Belastingdienst - Voorzitter RvC bij Ressort Wonen
Bas Jan van Bochove	lid	06-2013	06-2017	ja (tot 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Waarnemend burgemeester van de gemeente Weesp - Voorzitter RvC Ws. Havensteder - Voorzitter RvC Ws, Centrada - Eigenaar Van Bochove advies en management - Voorzitter college van deskundigen Openbare Ruimte - Voorzitter commissie regionaal overleg luchthaven Lelystad
Sigrid Helbig	lid	11-2013	11-2017	ja (tot 2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Commercieel directeur Benelux Led Distribution - Vicevoorzitter. RvC Ws. Domus
Wouter de Jong	Lid	11-2015	11-2019	Ja (tot 2023)	<ul style="list-style-type: none"> -Burgemeester van de gemeente Houten - Voorzitter RvC woningb.ver. Nijestee

Bureau

Naam	Functie	In dienst
Albert Kerssies	Directeur (1fte)	2008
Danielle Eroglu	Office manager (0,89 fte)	2008
Hans Geurts	Beleidsmedewerker Public Affairs en Communicatie (0,89 fte)	2013
Ingrid van der Kraan	Beleidsmedewerker (0,61 fte)	2006

Bijlage 2 Geïnterviewde personen

- Jan Boeve, algemeen directeur Aedes (bij interview)
- Daphne Braal, directeur CFV
- Marius Buiting, directeur NVTZ
- Marc Calon, voorzitter Aedes
- Karin Doms, lid RvC van woningcorporatie Woonbron
- Berna van Hagen, beleidsadviseur Ministerie van BZK
- Birgitte van Hoesel, bestuurder WSW
- Arie de Jong, voorzitter RvC van woningcorporatie Antonius van Padua
- Marinus Kempe, voorzitter MKB Platform van Aedes
- Jannie Komduur, beleidsmedewerker Nederlandse Woonbond
- Peter van Lieshout, voorzitter RvC van woningcorporatie De Alliantie
- Guust Linders, coördinerend senior beleidsmedewerker, VNG
- Jan van der Moolen, voorzitter RvC van woningcorporatie Lefier
- Hildegard Pelzer, directeur Governance Support
- Jan Arie Scholten, voorzitter RvC van woningcorporatie Leystromen
- Robbert Waltmann en Peter Kramer, directie Woningstichting Den Helder
- Steven de Waal, oprichter en voorzitter van Public SPACE
-

Bijlage 3 Ledenraadplegingen

Het concept beleidsplan is op zes bijeenkomsten besproken met de leden. In deze bijlagen zijn beknopt de reacties weergegeven.

Regionale bijeenkomst Zwolle op 17-1-2015

- Aandacht voor de toekomstige beweging burgerinvloed.
- Aandacht voor de corporatie van de toekomst? Hoe die eruit ziet is niet bekend, we moeten hier wel rekening mee houden.
- Aandacht voor prestatieafspraken voor corporaties die werken in verschillende gemeenten..
- Oproep om de bestuurder te activeren/stimuleren open te staan voor veranderingen. Niet afwachtend daarin, actiever opstellen. Rol van RvC om daar extra aandacht voor te hebben.
- Oproep via de bestuurders om Aedes actiever te maken bij de lobby inzake wetgeving.
- Aandacht voor toezichtkader en toekomst
- Rol toezichthouder? Wat betekent het voor de raad als huurders en gemeente krijgt meer invloed krijgen. Of als de extern toezichthouder meer dichterbij kruipt.
- Denktank VTW: een idee?
- Verschil van inzicht Aedes en VTW niet uit de weggaan, kan nuttige discussies opleveren.
- Lobby vanuit VTW hoe kunnen we nog invloed hebben op verschillende kostenverhogende (compliance)regels die weinig of geen toegevoegde waarde hebben, via en met Aedes: hoe te doorbreken/beperken.
- Uit de "anti-regel reflex" komen; de regels zijn er nu, even verder kijken op lange termijn.
- Woonbond en VNG meer gaan betrekken, dat zijn belangrijke belanghouders

- Bij de leden contact: niet alleen als VTW iets brengen, maar ook ophalen van dingen die spelen.
- Blz. 8 VTW externe toezicht niet leidend voor intern toezicht. Duidelijker maken.
- Blz. 8 2x 8 jaar max is fout, moet zijn 2x 4 jaar
- Rol van RvC : 4e rol van RvC, "smeerolie"/ netwerker uitwerken.
- Rol huurder? Niveau van de huurdersorganisaties nu en wat wenselijk is zeker als beleidsmatige inbreng gewenst is.
- Wat verwachten we van een bestuurder in relatie tot de huurdersvereniging. En wat kan VTW en RvC hierin doen.
- Commissie aanbeveling en beroep. Te weinig bekend. Naam geeft een verkeerd beeld? Wellicht beter: vertrouwenscommissie.
- Verdere professionalisering... Alsof dat nu nog niet professioneel is. Wellicht is dat zo, maar geeft verkeerd beeld naar buiten. Liever Permanente educatie.
- Streven om de RvC's die geen lid zijn hen wel lid te laten worden. Goed voor legitimering van de VTW als bijna iedereen wel lid is.
- PE-verplichting en evaluatie dat de kwaliteit verbetert? Wat bedoel je hiermee? Kwaliteit van de RvC kun je niet onderzoeken. Doel preciezer omschrijven.
- Extra ledenraad krijgt geen steun, geen ingewikkelde verenigingsstructuur maken. ALV combineren met thema; interessanter voor leden om dan wel te komen. Sommigen stemmen binnen RvC af om iemand af te vaardigen.
- Corporatie van de toekomst in relatie brengen met een noodzakelijke cultuuromslag en dat valt of staat met de cultuur aan de top (bestuurder/rvc).
- Stevig aanzetten waartoe corso's op aarde zijn.
- In VTW-verband discussie gaan voeren over de bij de gewenste/verwachte toekomst behorende governancestructuur, temeer daar verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur en RvC naar elkaar toe kruipen
- Ergens aangeven dat de kosten van de overdreven compliance hoog zijn en ten koste van de huurder gaan.
- Goed idee om af en toe - de VTW - contact te hebben met individuele RvC's; kost wel veel tijd, wellicht ook andere ambassadeurs denkbaar dan bestuur en directeur van de VTW.
- Niet alleen gevaar van door angst gedreven risicomijdend gedrag belichten, maar van beide kanten.

Landelijke ledenvergadering in Houten op 24-11-2015

- Beter benutten VTW-website als kennisbron. Er staat veel relevante informatie op de website. Zorgen dat leden weten dat bepaalde informatie op de website staat. Leden meer attenderen op relevante informatie website via social media en VTW-nieuwsbrief, want bezoeken niet dagelijks zelf de website (aanwezige leden zeggen de VTW-website gemiddeld 1x per maand te bezoeken). Dit gebeurt nu beperkt: nieuwsberichten op de website worden via Twitter gecommuniceerd en in de VTW-nieuwsbrief. Onderzoeken of WhatsApp hierbij een rol kan spelen.
- Er is geen behoefte aan een periodiek bezoek van de VTW aan RvC's. De ledenbijeenkomsten bieden voldoende mogelijkheden tot dialoog.
- Bijeenkomsten over inhoudelijke onderwerpen kunnen meer regionaal worden georganiseerd. Er is daarnaast ook behoefte aan landelijke bijeenkomsten.
- De verbinding van de VTW met haar belanghouders wordt belangrijk gevonden. De VTW kan mogelijk een rol spelen in het beter samenwerken/verbinden van organisaties in de corporatiesector.
- Een goed VTW-lid is niet automatisch ook een (kwalitatief, inhoudelijk) goede commissaris. VTW moet transparant zijn over: lidmaatschapseisen, leden die hier niet aan voldoen en leden die hun VTW-lidmaatschap opzeggen.
- VTW hoeft zich met masterclasses en bijeenkomsten niet specifiek te richten op grote corporaties. De VTW moet meer gebruik maken van de aanwezige kracht van commissarissen in het algemeen en van commissarissen van grote corporaties in het bijzonder. Dit laatste om verbinding met grote corporaties te houden.
- Maatregelen overheid worden ervaren als onderuit halen taken en bevoegdheden toezichthouders (RvC als RvA, intern toezicht is verlengstuk ILT/Aw, extern toezicht verdringt

intern toezicht). De VTW moet de politiek laten zien wat in de praktijk de gevolgen/ervaringen zijn van wetgeving en de politiek overtuigen van de noodzaak tot politieke aansturing van ILT/Aw die nu te veel haar eigen koers vaart. Ook wordt de VTW een rol toebedacht in het verbeteren van het imago van de commissaris, wellicht i.s.m. andere verenigingen van toezichthouders. Het intern toezicht zal vooral haar best moeten doen en het goede moeten laten zien.

- VTW moet oppassen met profilering op thema's die niet direct het intern toezicht raken; ondersteunend zijn t.a.v. het beleid van Aedes.
- VTW moet met haar leden een discussie voeren over de veranderende/veranderde positie van het intern toezicht (t.o.v. bestuur).
- Er mag meer passie uit de meerjarenstrategie spreken (toezicht op betaalbaarheid, goede leden).
- De VTW-masterclasses worden gewaardeerd (gunstige prijsstelling, specifiek voor corporatiecommissaris, netwerk-/bindingsaspect). Meerderheid vindt dat de VTW dit niet moet overlaten aan de markt alleen. Een deel vindt dat markt hiertoe voldoende is staat is en onafhankelijker is. Een deel vindt ook dat de VTW een rol heeft in het borgen van de kwaliteit van het aanbod. V.w.b. de locatie van de masterclasses: Karel V heeft voor VTW-bijeenkomsten een te luxe uitstraling, het Beatrixgebouw past beter.
- Men ziet geen toegevoegde waarde in een Ledenraad en andere structuur die hierbij past. De VTW zou meer kunnen werken met digitale ledenpanels.
- Meer samenwerking met Aedes is oké; niet per se bij Aedes intrekken i.v.m. beeldvorming (onafhankelijkheid).
- Fit & proper toets is een politiek instrument. De vraag is of het tot beter toezicht leidt. Wordt gezien als goed voor eerste benoeming commissaris, niet nodig voor herbenoeming.

Regionale bijeenkomst in Rotterdam op 1-12-2015

- Algemeen: lijn naar meer inhoudt wordt breed onderschreven. Positieve reacties.
- Algemeen: vermijdt zo veel mogelijk (de schijn van) een negatieve toonzetting.
- Wees niet te negatief over ander instituties.
- Meer contact: wisselend, soms ja, maar ook "ik kan genoeg inbrengen", wel indien gewenst bezoek aan een RvC, maar niet structureel.
- Maak de structuur van wat je aanbiedt - in welke vorm dan ook - zichtbaarder. Ook de aangeboden kennis beter structureren, bijvoorbeeld in domeinen.
- Kennismanagement: ontwikkel een platform voor kennis.
- Professionalisering: pas op dat je met dat begrip - met name naar buiten - niet de indruk wekt dat er nog forse kennis en niveau- achterstanden zijn. Liever presenteren als permanente educatie of iets vergelijkbaars.
- Over werkgeverschap: aandacht dat stimuleren, motiveren en inspireren daarbij hoort.
- Aedes: blijf onafhankelijk in opstelling, maar combineer het werk op het gebied van de vak inhoud.
- Geef aan dat goed commissarissen ook na de eerste vier jaar overwegen of zij ook dan nog een toegevoegde waarde voor de raad hebben.
- Blijf doorgaan met de masterclasses.
- Aandacht voor vernieuwing: sociaal, technologisch, disruptie; moet ook in de profielen van commissarissen een plaats hebben.
- Zoek het contact met relevante partners ten dienste van de huurder (Woonbond, Aedes, VNG, VTW) en bekijk of je het voortouw kunt nemen in de samenspraak naast de bilaterale contacten. Denk ook aan de "Wethoudersvereniging".
- Verstevig de banden / samenwerking met vergelijkbare verenigingen (zorg, onderwijs).
- Geen ingewikkelde vereniging met substructuren maken.
- Knellende regelgeving: geef aan hoe daar zo effectief mogelijk mee om kan worden gegaan.

Bijeenkomst commissarissen van grote corporaties in Utrecht op 4-12-2015

- Focus je op de kerntaken en de hoofdthema's; laat je niet meeslepen door de waan van de dag en de regelgeving (dat kan nog wel een jaar of 6 duren).

- Breng ook waar mogelijk de bedoeling van de corporaties onder de aandacht.
- Het stuk kan veel korter (<50%). Beknopt terug kijken, geen interne perikelen en vooral naar voren kijken.
- Pleidooi voor maatwerk. Dit rondetafelgesprek is nuttig. Organiseer dergelijke bijeenkomsten vaker. Dergelijke sessies ophangen aan speciale problematiek, dat kan die van de grote corporaties zijn, maar ook de volkshuisvestingsproblematiek in krimpregio's.
- Noem De Woonbond nadrukkelijk als belangrijke belanghouder, zeker in het kader van meer inhoud en inhoud die vooral gaat over huurder en betaalbaarheid. Ook aandacht voor de commissaris die op voordracht van de huurders in de raad zit en voor de relatie met de huurder in het algemeen. Denk ook aan de VNG.
- Houdt een eigenstandige positie t.o.v. Aedes en richt samenwerking op inhoudelijk volkshuisvestelijke thema's om dubbel werk te voorkomen.
- Profileer de werkgeversrol en wijs het opnemen van de bestuurder in de CAO af. Blijf volgen wat de effecten van WNT-2 zijn.
- Geef de adviesrol van de RvC meer body en breng ook tot uitdrukking dat de RvC medeverantwoordelijk is voor de strategische keuzes van de corporatie.
- Ga ook op zoek naar de balans tussen intern en extern toezicht (mag steviger in het beleidsplan) door vanuit een positieve grondhouding te streven naar afstemming van de instrumenten, bijvoorbeeld de fit en Proper toets. Bevorder dat de toezichtinstrumenten van de ILT / Aw helder en eenduidig zijn. Kijk ook naar het WRR-rapport over het onderwerp intern versus extern toezicht. Doe dat zo mogelijk ook met andere partijen in de volkshuisvesting.
- Probeer invloed uit te oefenen bij de Aw op de onderwerpen aansprakelijkheid en meldingsplicht. Zorg dat er een goede verstandhouding is met de relevante ministeries en ambtenaren.
- Overdaad aan regelgeving meer beschouwen als een gegeven dat nog wel zo'n 6 à 8 jaar zal duren. Wel met focus lobbyen, bijvoorbeeld daar waar regelgeving maatschappelijk relevante volkshuisvestingsdoelen in de weg zit.
- De passie voor de volkshuisvesting is inderdaad een must, maar hoort vooral bij de leden en daarna bij de VTW (die wordt immers door de leden gevormd). Praat dus vooral over de leden van de VTW en niet over de VTW.
- Stageplaatsen voor aanstaande commissarissen bij corporaties, vooruitlopend op een benoeming (bij een andere corporatie), ook met een link naar de fit en proper toets .
- Ontwikkelen kennisbank / helpdesk voor de leden om te ondersteunen bij alle regelgeving..
- Bepleit de mogelijkheid om te komen tot personele unies (bestuurlijk) met behoud van de gewenste lokale eigenheden, om aan de vereisten rond compliance te kunnen voldoen.
- Hoe kunnen we de regelgeving beter stroomlijnen.

Regionale bijeenkomst in Eindhoven op 8-12-2015

- Een beperkte opkomst, maar een prettige constructieve ledenraadpleging. De deelnemers stelden het op prijs dat de VTW zaken komt ophalen.
- Goede commissarissen betekent nog niet een goede RvC. Samenspel en diversiteit zijn eveneens belangrijk.
- Op zich niets mis met een fit & proper toets, maar de VTW zou haar invloed moeten aanwenden dat de toets zorgvuldig en ook respectvol wordt uitgevoerd.
- De nieuwe Woningwet is op veel plaatsen rigide en belemmerend. Dat is nu eenmaal voorlopig een gegeven en ga daar pragmatisch mee om.
- Blijf volgen of de huidige bestuursmodellen nog eigentijds zijn, volg de ontwikkelingen in mogelijke nieuwe bestuursmodellen en definieer vooral de criteria waar een bestuursmodel moet voldoen.
- Formuleer professionaliteit breder dan alleen in de zin van kennis en vaardigheden.
- Is volkshuisvesting nog wel een term van deze tijd?
- Het "opkomen" voor en het bewaken van de positie van het intern toezicht kan ook onder *beroepsvereniging* worden geplaatst.
- Geef De Woonbond en in het algemeen de huurder een pregnantere plaats in het stuk.
- De door de wetgever bepaalde positie van de huurders gaat nog sterk uit van de – toch eigenlijk achterhaalde – geïnstitutionaliseerde vorm van participatie. De corporatie zou er

beter aan doen in te spelen op bewonersinitiatieven die van onderaf gaan ontstaan. Neem ook jonge mensen aan voor wie digitale vormen van dienstverlening en communicatie in de genen zit.

- De vereniging hoeft niet anders – bijvoorbeeld regionaal of middels een ledenraad – te worden georganiseerd, maar zoek wel naar nieuwe digitale vormen van samenspraak en wellicht ook besluitvorming, met name om je leden te activeren en meer te betrekken. Wees alert op digitale mogelijkheden die je nu nog niet kent.
- Versterking van de samenwerking met Aedes is prima om kostbaar dubbel werk te voorkomen, maar borg het onafhankelijke geluid vanuit de commissarissen.
- Positie intern toezicht onder nieuwe woningwet: maak de bedreigingen en kansen zichtbaar en sta voor positie intern toezicht: geen risicomijders maar innovatiebevorderaars.
- Bevorder onderlinge (digitale) interactie als VTW (tussen leden).

Bijlage 4 Geraadpleegde literatuur en documenten

- Ministerie van BZK, Herzieningswet en BTIV, 2015
- "Policybrief *Van incident naar preventie*", WRR, 2015
- Governancecode Woningcorporaties, Aedes/VTW, 2015
- "Toezien in Legitimiteit", Willem van Leeuwen en Paul Doevendans, VTW, mei 2015
- "Burgerkracht met burgermacht", Steven de Waal, Boom Lemma, 2015
- "Vooruit naar de kern. Toekomstverkenning voor de sociale volkshuisvesting", publicatie van 12 volkshuisvesters, februari 2014
- "De balans hersteld", Aedes, april 2014
- "Jaarplan 2015", VTW, november 2014
- "Meerjarenstrategie 2013 – 2016", VTW 2013
- "Verdraaide organisaties", Wouter Hart en Marius Buiting, Vakmedianet, 2012
- "Op weg naar 10 jaar VTW", VTW, 2008