

# **SAMENVATTING**

## **Onderzoek Nulmeting PE onder voorzitters van Raden van Commissarissen van woningcorporaties voor de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties**

**Uitgevoerd door:  
Instituut voor Ondernemingsrecht / IvO Center for Financial Law & Governance ('ICFG')  
Erasmus School of Law  
Erasmus Universiteit Rotterdam**

## Inhoudsopgave

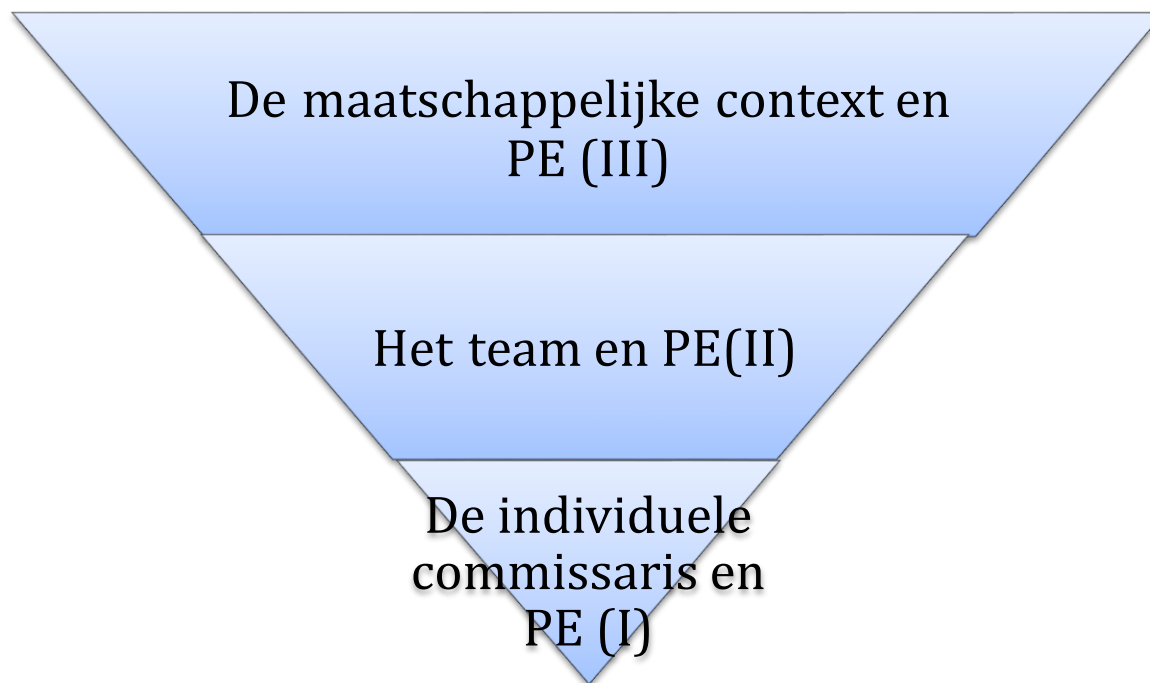
|  |   |
|--|---|
| Inleiding .....  | 1 |
| Resultaten .....   | 2 |
| Inleiding .....  | 2 |
| Algemene gegevens .....  | 3 |
| PE-Dashboards .....  | 5 |
| Conclusies en aanbevelingen .....  | 9 |
| Inleiding .....  | 9 |
| Belangrijkste bevindingen .....  | 9 |
| Resultaten per dimensie samengevat .....                                       | 9 |
| Suggesties voor verder onderzoek en algemene reacties van commissarissen ..... | 9 |

## Inleiding

De PE-commissie wenst ter onderbouwing van haar verdere evaluatie van de Permanente Educatie van de leden van de VTW een nulmeting onder de huidige PE van de voorzitters van de raden van commissarissen. De PE-commissie heeft in de notitie "*Effectiever Toezicht door Educatie (Versie 2015.0503)*" aangegeven dat een PE-systeem een succes is, indien in RvC's een kwaliteitscyclus op gang is gebracht gericht op het realiseren van effectiever intern toezicht door voortdurende aandacht voor de verhoging van de kennis en vaardigheden van individuele RvC-leden en de RvC als team. Hierbij onderscheidt de PE-commissie drie dimensies op basis waarvan de uiteindelijke enquêtevragen ten behoeve van de nulmeting zijn geformuleerd:

- I. De commissaris is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid en zijn rol. De commissaris kan reflecteren op zijn eigen functioneren en onderkent het belang van permanente educatie (De individuele commissaris en permanente educatie).
- II. De permanente educatie van de RvC en de leden is gericht op de ontwikkeling van de RvC als team (Het team en permanente educatie).
- III. De RvC is zich bewust van de context waarin hij opereert. De maatschappelijke ontwikkelingen hebben hun weerslag op de branche en de keuzes, inrichting en praktijk van de individuele corporatie. Dit vraagt flexibiliteit in de RvC en aanpassing van het team en de individuele leden om effectief toezicht te borgen. De permanente educatie heeft betrekking op state-of-the-art en permanent effectief toezicht (De maatschappelijke context en permanente educatie).

Schematisch kunnen deze dimensies als volgt worden weergegeven:



# Resultaten

## Inleiding

In de onderstaande subparagrafen wordt een schematische weergave gegeven van de onderzoeksresultaten, ook uitgesplitst naar gedefinieerde subgroepen binnen de onderzoekspopulatie. De resultaten worden per dimensie weergegeven en daarna volgen de PE-dashboards op basis van de PE-nulmeting uitgesplitst naar gemiddelden voor de totale onderzoekspopulatie en naar gemiddelden voor de corporaties onderverdeeld in grootteklassen.

## Algemene gegevens

In de onderhavige paragraaf worden de resultaten van de vragen omtrent algemene personele gegevens van de bevraagde VTW-leden weergegeven. Tabel 1a laat zien hoe de aangeschreven VTW-leden op het enquête-verzoek hebben gereageerd. In totaal zijn 303 VTW-leden aangeschreven en hiervan hebben 153 leden de enquête geopend en deels/geheel ingevuld. Voor analyse van de resultaten hebben we gebruik kunnen maken van de geheel ingevulde enquêtes van 135 respondenten en hebben daarmee dan ook een onderzoekspopulatie bestaande uit 135 VTW-leden. Doordat een substantieel deel van de VTW-leden de enquête niet heeft ingevuld en hier wellicht ook leden onder zitten die ruim boven of onder het gemiddelde aantal PE-activiteiten volgen, moet bij de resultaten wel van een zekere bias worden uitgegaan.

**Tabel 1a. Aangeschreven VTW-leden**

| <b>Aangeschreven VTW-leden</b>                                | <b>Aantal</b> | <b>Percentage</b> |
|---|---------------|-------------------|
| Totaal aangeschreven  | 303           | 100.0%            |
| Geopend   | 153           | 50.5%             |
| Ongeopend   | 143           | 47.2%             |
| Afgezien van deelname   | 2             | 1.3%              |
| Geweigerd   | 5             | 1.7%              |
| Ingevuld  | 153           | 50.5%             |
| -waarvan 18 gedeeltelijk ingevuld                             |               |                   |
| -waarvan 135 volledig ingevuld; dit is de onderzoekspopulatie |               |                   |

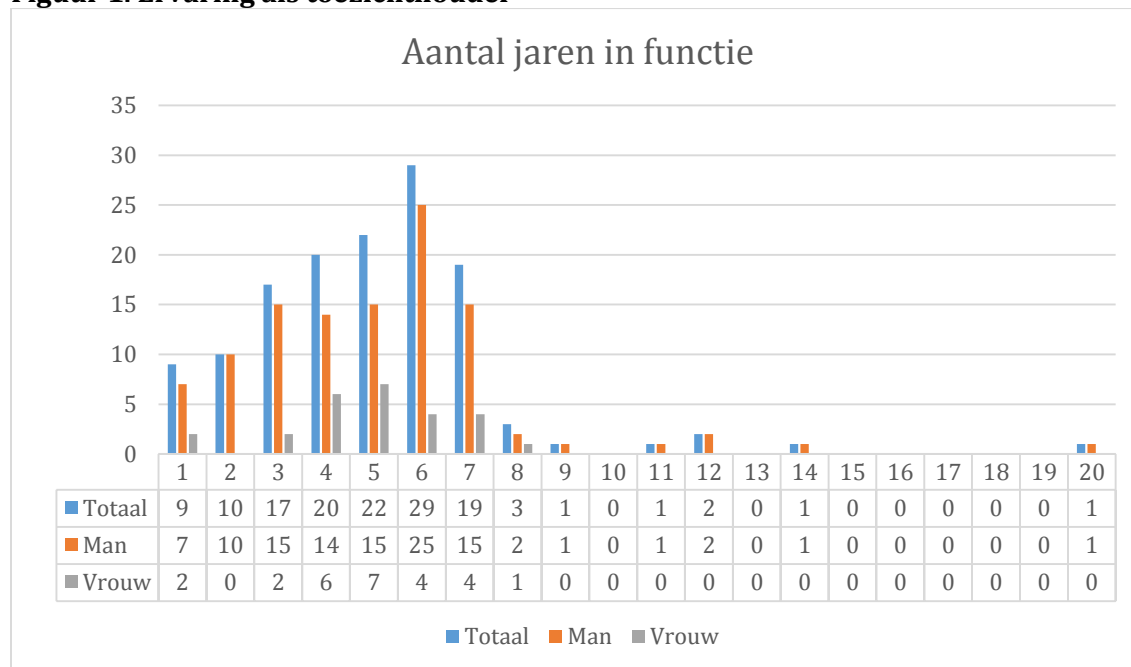
Figuur 1b geeft de opbouw van de onderzoekspopulatie weer wat betreft geslacht, leeftijd, nationaliteit, opleiding en functies.

**Tabel 1b Respondenten/onderzoekspopulatie (voorzitters van RvC)**

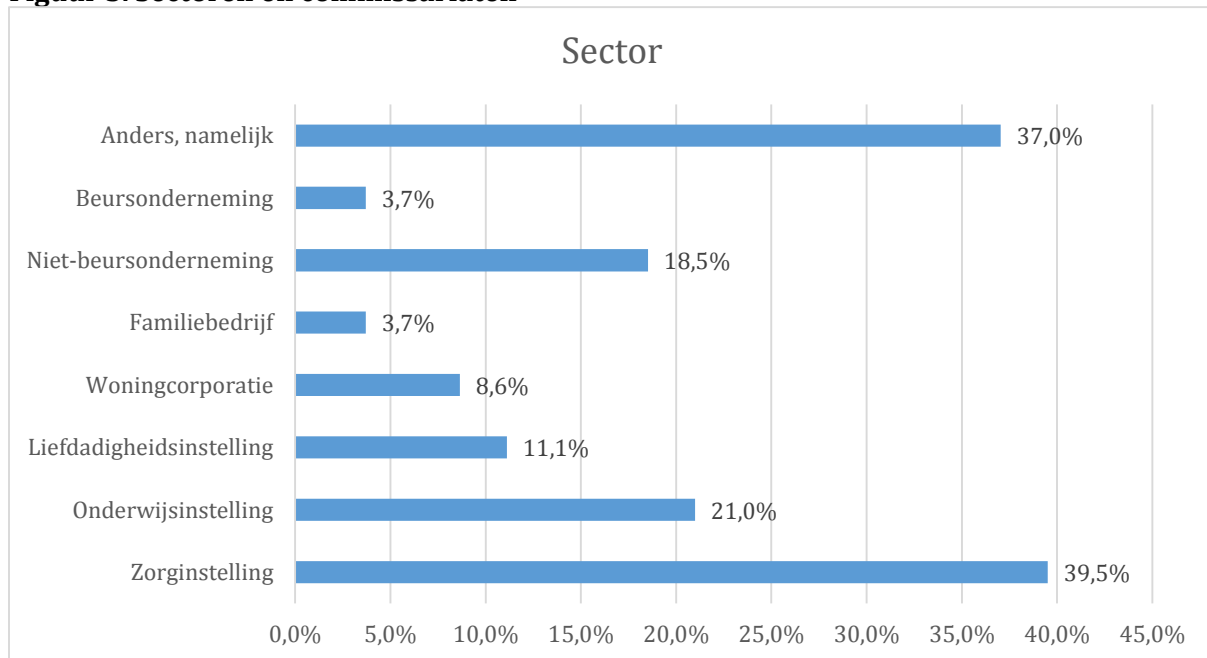
| <b>Respondenten</b>                 |     |        |
|-------------------------------------|-----|--------|
| <b>Totaal respondenten</b>          | 135 | 100,0% |
| man                                 | 109 | 80,7%  |
| vrouw                               | 26  | 19,3%  |
| <40 jr.                             | 2   | 1,5%   |
| 40-49 jr.                           | 15  | 11,1%  |
| 50-59 jr.                           | 40  | 29,6%  |
| 60-69 jr.                           | 74  | 54,8%  |
| ≥70                                 | 4   | 3,0%   |
| Nederlands                          | 135 | 100,0% |
| Andere nationaliteit                | 0   | 0,0%   |
| WO                                  | 93  | 68,9%  |
| HBO                                 | 37  | 27,4%  |
| MBO/MEAO                            | 1   | 0,7%   |
| Anders, nl...                       | 4   | 3,0%   |
| Hoofdfunctie bestuurder elders      | 40  | 29,6%  |
| Geen hoofdfunctie bestuurder elders | 95  | 70,4%  |
| Commissariaat hoofdfunctie          | 25  | 18,5%  |
| Commissariaat geen hoofdfunctie     | 110 | 81,5%  |

Figuur 1 geeft het aantal jaren ervaring als toezichthouder binnen de woningcorporatie weer. Gemiddeld betreft dit voor de gehele onderzoekspopulatie vijf jaar (gemiddeld 5,1 jaar voor de mannen en 4,9 jaar voor de vrouwen).

**Figuur 1. Ervaring als toezichthouder**



**Figuur 3. Sectoren en commissariaten**



## PE-Dashboards

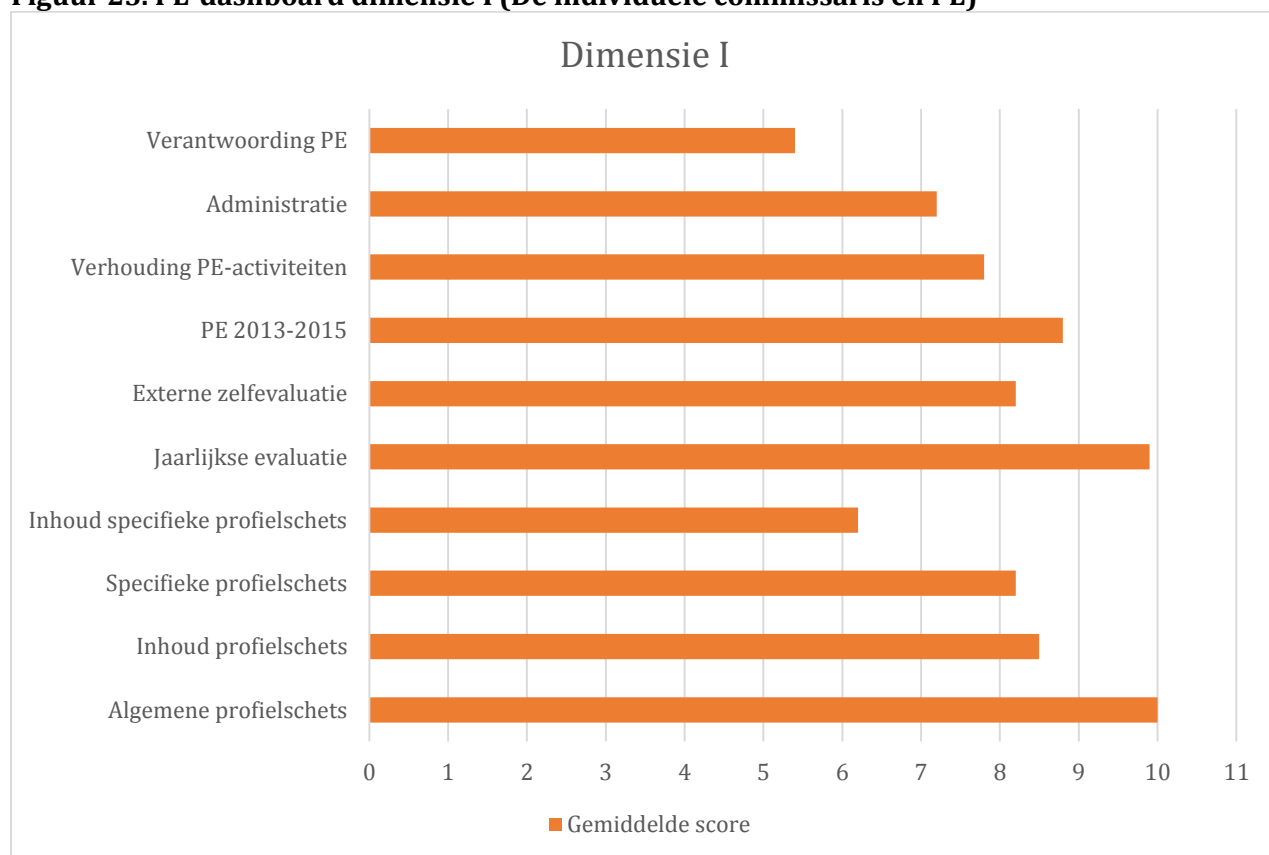
Met de PE-commissie is afgesteld dat de resultaten binnen de drie dimensies worden gescoord en worden weergegeven in zogenaamde PE-dashboards. Dit is in deze paragraaf zichtbaar gemaakt ten aanzien van de drie dimensies apart en samen, uitgesplitst naar gemiddelden van de respondenten en de maximale gewenste score vanuit het VTW PE-systeem. Vervolgens worden in tabel 5 de gemiddelde scores per grootteklasse weergegeven. De maximaal te behalen score per vraag is telkens 1 en per dimensie kan een totale score van tien punten worden behaald. Nogmaals ter verduidelijking, de drie dimensies zijn:

- De individuele commissaris en permanente educatie (dimensie I);
- Het team en permanente educatie (dimensie II);
- De maatschappelijke context en permanente educatie (dimensie III).

Een aantal vragen (met name onder de algemene personele gegevens en onder dimensie III) zijn uit de PE-dashboards weggelaten, omdat deze niet te scoren waren of enkel meningen betroffen.

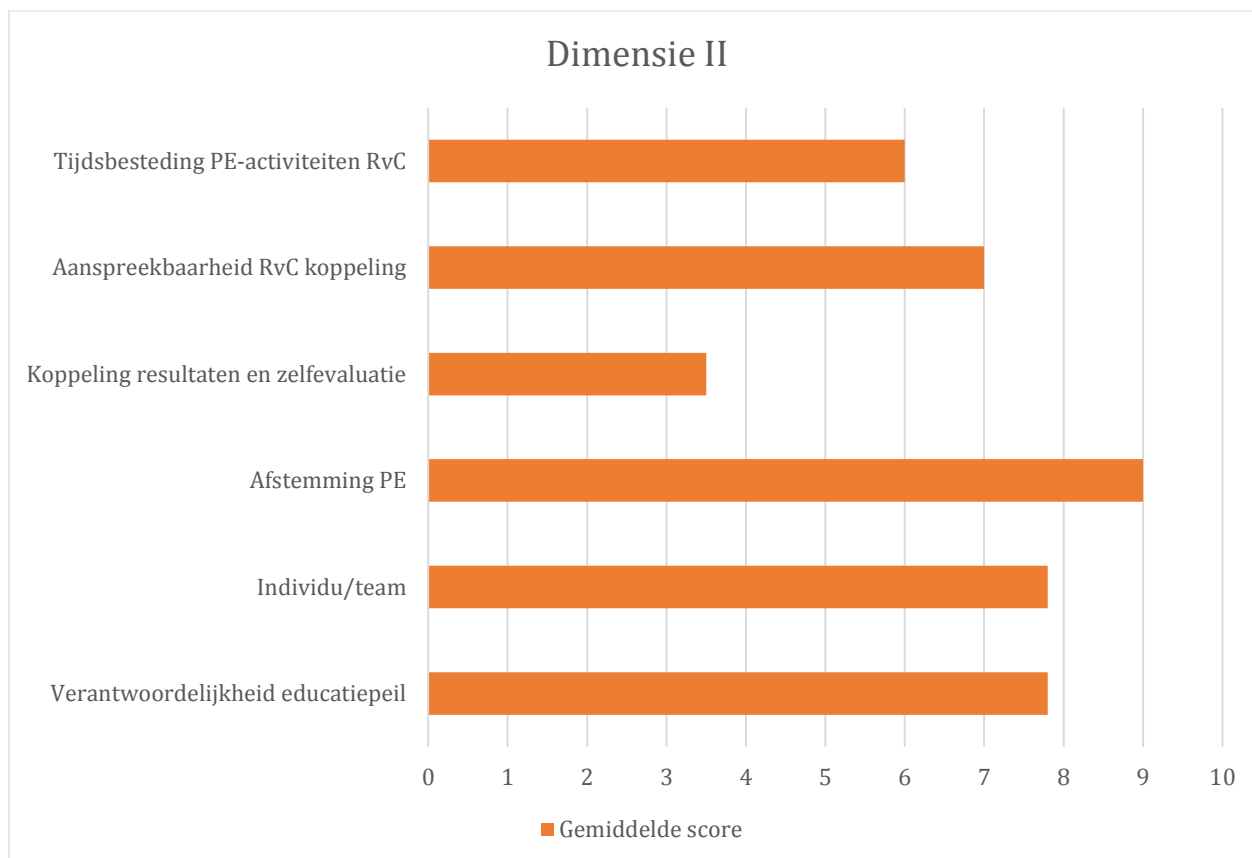
Figuur 25-27 geven de scores voor de drie dimensies weer, waarbij de blauwe lijn de maximale score is en de oranje lijn de gemiddelde scores per vraag/onderdeel van deze dimensie. Onder de figuren 25-27 staat telkens direct uitgelegd wat de kernwoorden betekenen.

**Figuur 25. PE-dashboard dimensie I (De individuele commissaris en PE)**



| <b>Kernwoorden figuur 25.</b>   | <b>Uitleg</b>  |
|---------------------------------|--|
| Algemene profielschets          | Is een algemene profielschets van de RvC aanwezig?   |
| Inhoud profielschets            | Algemene profiel en specifieke wensen/eisen van functioneren RvC toegelicht  |
| Specifieke profielschets        | Is een specifieke profielschets van de aparte leden van de RvC opgesteld?  |
| Inhoud specifieke profielschets | Zijn in enquête gespecificeerde onderwerpen opgenomen in de specifieke profielschetsen?  |
| Jaarlijkse zelfevaluatie        | Is sprake van een jaarlijkse zelfevaluatie van het functioneren van de RvC?  |
| Externe zelfevaluatie           | Hoe frequent is de zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij?   |
| PE 2013-2015                    | Mijn tijdsbesteding aan permanente educatie was in de periode juli 2013 - juli 2015?   |
| Verhouding PE-activiteiten      | Hoe was de verhouding bij de gevolgde PE-activiteiten tussen de ontwikkeling van competenties versus de ontwikkeling van vakkennis en beroepsvaardigheden? |
| Administratie                   | Is de administratie van gevolgde PE-activiteiten bijgehouden (periode juli 2013 - juli 2015)?  |
| Verantwoording PE               | Wordt de permanente educatie van de RvC verantwoord in het jaarverslag?  |

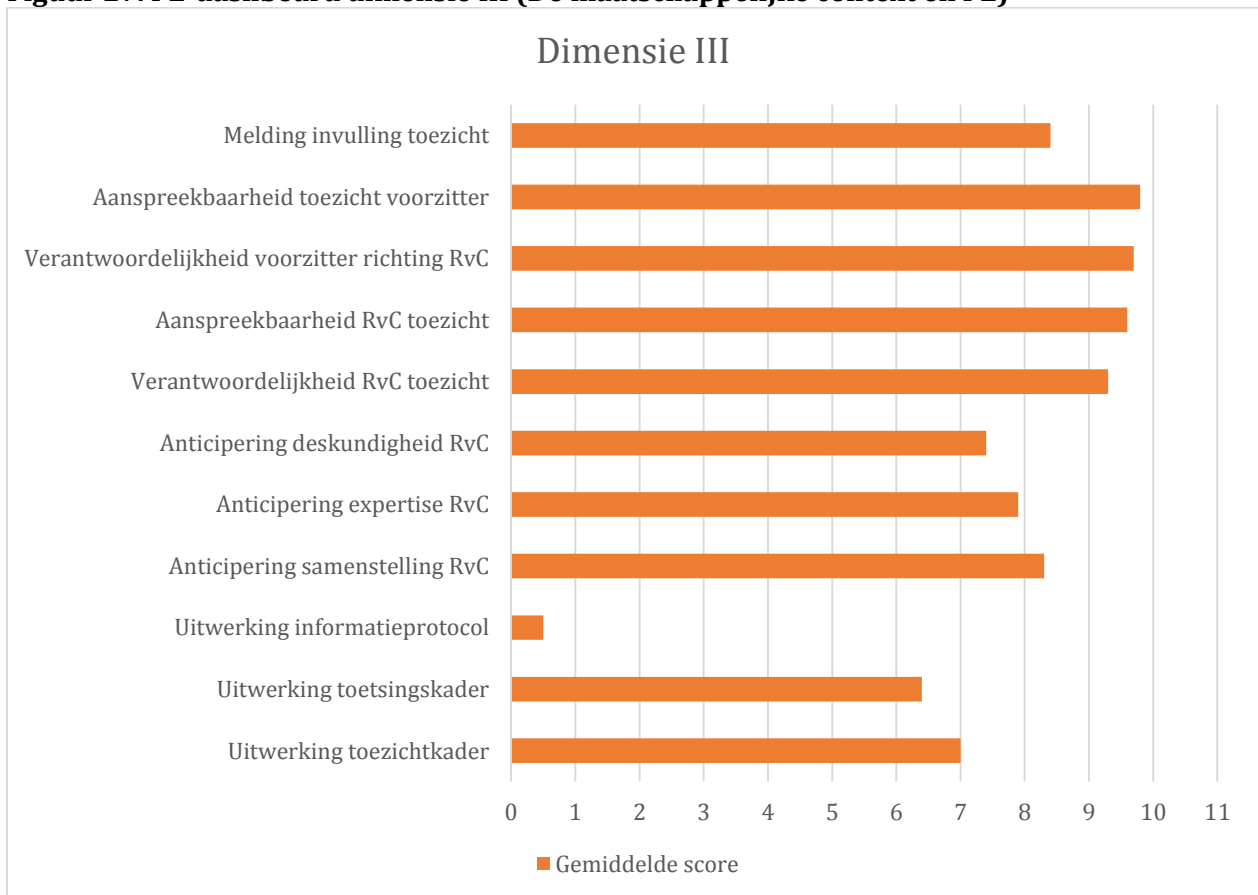
**Figuur 26. PE-dashboard dimensie II (Het team en PE)**





| <b>Kernwoorden figuur 26.</b>         | <b>Uitleg</b>  |
|---------------------------------------|--|
| Verantwoordelijkheid educatiepeil     | Voelt de RvC zich als team verantwoordelijk voor waarborging/ op peil houden van deskundigheid?                |
| Individu/team                         | Waren de gevolgde PE-activiteiten gericht op het individu en/of het team?                                      |
| Afstemming PE                         | Is er binnen de RvC vooraf afstemming geweest over de te volgen permanente educatie?                           |
| Koppeling resultaten en zelfevaluatie | Is een koppeling gemaakt tussen de resultaten van de zelfevaluatie en de gevolgde PE-activiteiten?             |
| Aanspreekbaarheid RvC koppeling       | Laten RvC-leden zich door de overige leden aanspreken op de koppeling tussen de zelfevaluatie en de opleiding? |
| Tijdsbesteding PE-activiteiten RvC    | Was de tijdsbesteding aan permanente educatie van de gehele RvC in de periode juli 2013 - juli 2015?           |

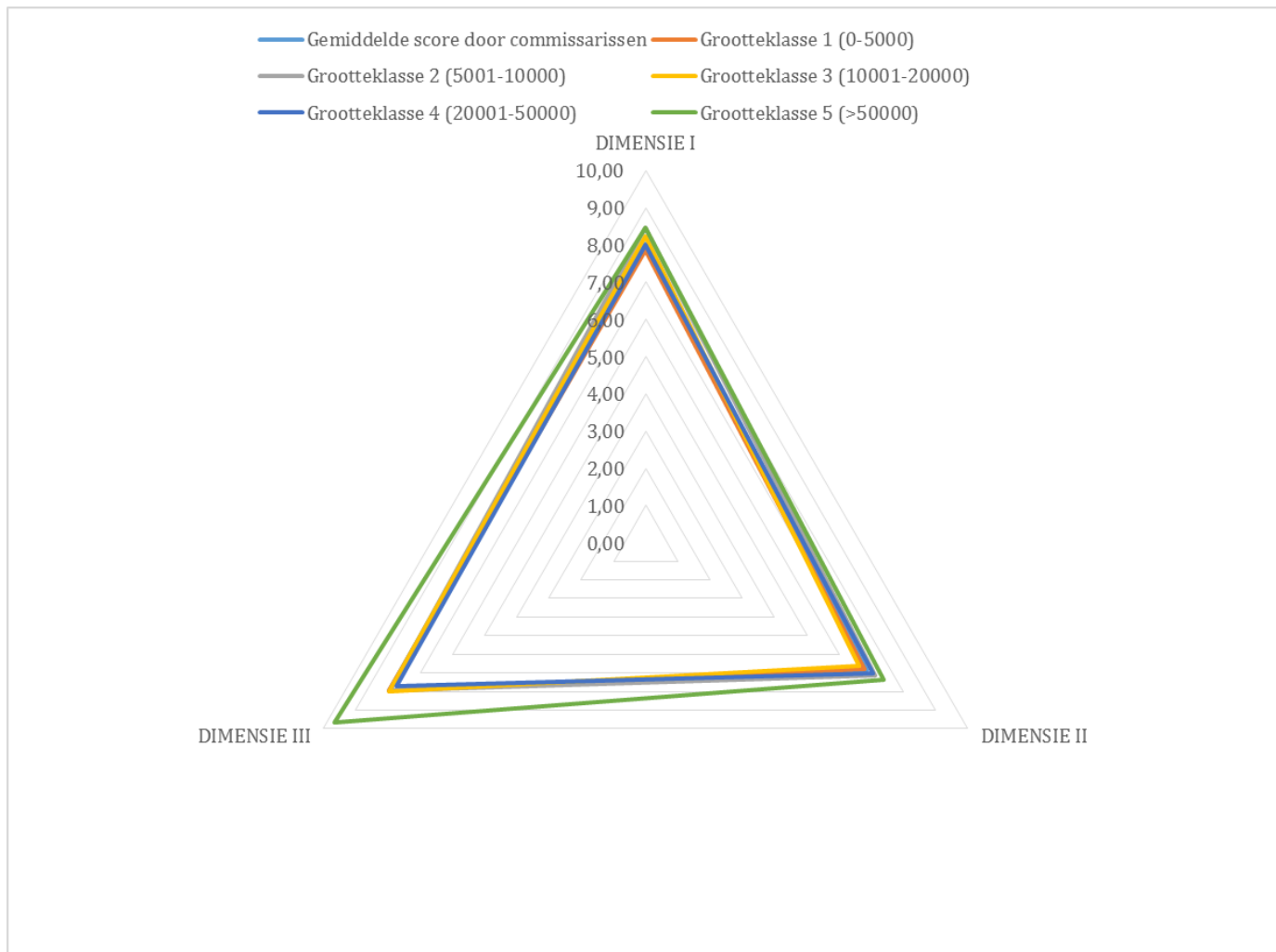
**Figuur 27. PE-dashboard dimensie III (De maatschappelijke context en PE)**



| <b>Kernwoorden figuur 27.</b> | <b>Uitleg</b>   |
|-------------------------------|---|
| Uitwerking toezichtkader      | Heeft de RvC in het kader van het borgen van een gedeelde en gedragen visie op toezicht binnen de maatschappelijke context een toezichtkader uitgewerkt?      |
| Uitwerking toetsingskader     | Heeft de RvC in het kader van het borgen van een gedeelde en gedragen visie op toezicht binnen de maatschappelijke context een toetsingskader uitgewerkt?     |
| Uitwerking informatieprotocol | Heeft de RvC in het kader van het borgen van een gedeelde en gedragen visie op toezicht binnen de maatschappelijke context een informatieprotocol uitgewerkt? |

In figuur 28 zijn de scores op de 3 dimensies tezamen weergegeven in een spider web voor het gemiddelde van het totale aantal corporaties en het gemiddeld per grootteklasse. Zichtbaar is dat grootteklasse 5 (>50.000) gemiddeld de hoogste scores heeft behaald, maar dat de scores verder gemiddeld dicht bij elkaar liggen. Alhoewel de gemiddelde scores goed zijn, is spreiding zichtbaar binnen de behaalde resultaten en dan voornamelijk binnen dimensie II (zie de standaarddeviaties in tabel 5).

**Figuur 28. Dashboard PE-nulmeting 3 dimensies**



# Conclusies en aanbevelingen

## Inleiding

Op basis van de onderzoeksresultaten van de nulmeting van de huidige PE van de voorzitters van de raden van commissarissen en hun raad worden in dit laatste deel van de rapportage de belangrijkste bevindingen tekstueel op een rij gezet. Hierbij merken wij nogmaals op dat de enquête enkel aan de voorzitters van de RvC is voorgelegd, maar dat aan hen om hun mening over zichzelf én het gehele RvC-team is gevraagd. Onderwerp van de enquête betrof de permanente educatie in relatie tot de individu, het team en de maatschappelijke context. In totaal zijn 303 VTW-leden aangeschreven, waarvan 135 leden de enquête volledig hebben ingevuld en waarop de onderzoeksresultaten uiteindelijk zijn gebaseerd. Derhalve zien de resultaten en de onderstaande bevindingen enkele op deze onderzoekspopulatie en niet op het gehele VTW-ledenbestand. Na de belangrijkste bevindingen in paragraaf 4.2 volgt in paragraaf 4.3 een samenvatting van de resultaten per dimensie.

## Belangrijkste bevindingen

De PE-commissie onderscheidt drie dimensies binnen een goed PE-systeem, kort samengevat te onderscheiden in: (I) De individu en PE, (II) het team en PE, en (III) de maatschappelijke context en PE. Per dimensie zijn de volgende gemiddelde scores door de woningcorporaties behaald (op de schaal 1 tot 10):

|  |       |
|--|-------|
| - (I) de individu en PE:   | 8,02  |
| - (II) het team en PE:   | 6,85  |
| - (III) de maatschappelijke context en PE (dimensie III):        | 7,96  |
| De totale gemiddelde score voor de drie dimensies tezamen is een | 7,74. |

De corporaties zijn tevens naar grootteklasse ingedeeld. Hierbij waren geen grote verschillen in de behaalde scores per grootteklasse zichtbaar, behalve dat de grootste woningcorporatie (>50.000 vhe) gemiddeld de hoogste scores behaalden.

Hieronder schetsen wij de belangrijkste bevindingen met betrekking tot de nulmeting van de huidige PE van de voorzitters van de raden van commissarissen en hun raad. Deze bevindingen betreffen tevens de aandachtspunten die wij aan de PE-commissie voorleggen om mee te nemen in hun aanbevelingen en communicatie aan de VTW-leden:

- Urennorm: De individuele commissarissen zitten goed 'in de wedstrijd'. De 10-urennorm is in de afgelopen periode (juli 2013-2015) reeds door 77,8% van de respondenten behaald en wordt ook door de meerderheid van de commissarissen geadmistreerd en verantwoord.
- Individuele profielschets: Het opstellen van een individuele profielschets gebeurt een enkele keer niet of regelmatig enkel bij vacature. In de individuele profielschetsen ontbreekt vaak informatie over de gewenste profielen voor de selectie- en benoemingscommissie, remuneratiecommissie en auditcommissie.
- Zelfevaluatie: Zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij gebeurt periodiek variërend van jaarlijks tot elke drie jaar. Van de respondenten geeft echter nog 11,3% aan dat nooit zelfevaluatie onder begeleiding van een externe partij plaatsvindt.
- Individu én team: De PE-activiteiten richten zich voornamelijk op de individu en minder op het team of een combinatie.

incompany PE-activiteiten en begeleiding van kruislingse zelfevaluatie vormen de belangrijkste onderdelen van een evenwichtig PE-pakket.

### **PE-dashboards:**

- De PE-dashboard aangaande dimensie I (De individuele commissaris en PE) laat een gemiddelde score van een 8,02 zien. Goed wordt gescoord op het hebben van een algemene profielschets, jaarlijkse zelfevaluatie en de 10-uren norm. Het gemiddelde wordt omlaag gehaald door de mindere scores op het hebben van een specifieke profielschets voor alle leden van de RvC en de gewenste inhoud hiervan.
- Bij dimensie II (Het team en PE) is de gemiddelde score een 6,85. Goed wordt gescoord op de afstemming op de te volgen PE-activiteiten binnen het RvC-team en op de aanspreekbaarheid voor de koppeling tussen de resultaten van de zelfevaluatie en de PE-activiteiten. Die koppeling zelf wordt echter wel minder vaak gemaakt en ook is de focus van de PE nog vaak het individu óf het team, in plaats van een evenwicht tussen team en individu.
- Voor dimensie III (De maatschappelijke context en PE) geldt een gemiddelde score van 7,96. Overall wordt goed gescoord. Een uitschieter naar beneden is het vaak ontbreken van een informatieprotocol waarbinnen de visie op toezicht binnen de maatschappelijk context is uitgewerkt.
- Worden de drie dimensies tezamen genomen dan is een gemiddelde score van een 7,74 voor de PE-meting bij commissarissen van woningcorporaties zichtbaar. De hoogste uitschieter naar boven is een 9,74 en de laagst behaalde score is een 4,96. De spreiding binnen de behaalde resultaten is het grootst binnen dimensie II.
- Wordt een onderverdeling in grootteklassen van corporaties gemaakt dan is zichtbaar dat de grootste woningcorporaties (>50.000 vhe) iets hoger scoren dan de kleinere klassen, maar dat de resultaten verder dicht bij elkaar liggen.

### **Suggesties voor verder onderzoek en algemene reacties van commissarissen**

Op basis van het bovenstaande doen wij de volgende suggesties voor nader onderzoek:

- In de enquête is de VTW-leden gevraagd of zij interesse hebben om zitting te nemen in een commissarissenpanel dat periodiek vijf tot maximaal tien vragen gesteld krijgt over specifieke onderwerpen. Hierop hebben 66 VTW-leden positief geantwoord. Gelet op de bovenstaande vragen suggereren wij dat het panel in januari 2016 een aantal vragen gesteld krijgt over de gewenste verhoudingen van de ontwikkeling van competenties, vakkennis en beroepsvaardigheden binnen de PE. De resultaten op de hierover betreffende vraag waren verspreid en het lijkt ons goed om te weten waar de woningbouwcorporatiecommissaris van nu behoefte aan heeft tijdens de PE-activiteiten. Ook een aantal meer specifieke vragen over het evenwicht tussen de focus op het individu en/of het team zouden van toegevoegde waarde kunnen zijn.