

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

Rapportage november 2015

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

Mr. Dr. J.G.C.M. Galle
Prof. Dr. A. de Bos RA

Erasmus Universiteit Rotterdam,
t.a.v. Sectie Handels- en Ondernemingsrecht & Financieel recht
Kamer T19-21
Burgemeester Oudlaan 50
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
1. Inleiding	4
2. De onderzoeksmethode	6
3. Resultaten	7
3.1 Inleiding.....	7
3.2 Algemene gegevens	7
3.3 De individuele commissaris en permanente educatie.....	10
3.4 Het team en permanente educatie.....	15
3.5 De maatschappelijke context en permanente educatie.....	20
3.6 PE-Dashboards	27
4. Conclusies en aanbevelingen.....	33
4.1 Inleiding.....	33
4.2 Belangrijkste bevindingen.....	33
4.3 Resultaten per dimensie samengevat.....	34
4.3 Suggesties voor verder onderzoek en algemene reacties van commissarissen	36
Bijlage 1. Informatie over auteurs van dit onderzoeksrapport	38
Bijlage 2. Enquête	40

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek Nulmeting PE onder voorzitters van de raden van commissarissen van woningcorporaties voor de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) heeft in de Algemene Ledenvergadering van 18 november 2014 ingestemd met een systeem voor Permanente Educatie (PE) voor de toezichthouders. In 2018 zal een evaluatie van dit PE-systeem plaatsvinden door de binnen de VTW ingestelde PE-commissie. De PE-commissie wenste ter onderbouwing van haar verdere (jaarlijkse) evaluaties een nulmeting van de huidige permanente educatie van de voorzitters van de raden van commissarissen (RvC's) en van hun raad van commissarissen als geheel. Het onderhavige onderzoek omvat deze nulmeting uitgevoerd middels een online enquête.

Wij hopen met dit rapport een bijdrage te leveren aan de door u uit te voeren evaluaties van het PE-systeem.

Oktober 2015,
Erasmus Universiteit Rotterdam

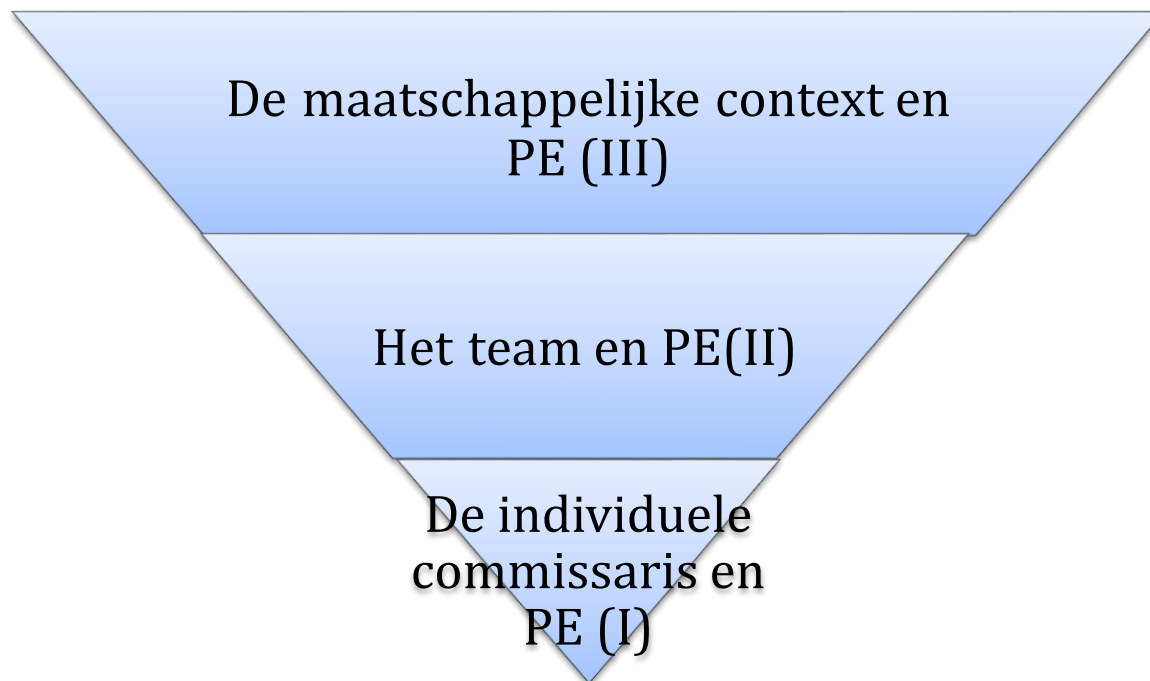
Mr. Dr. J.G.C.M. Galle
Prof. Dr. A. de Bos RA

1. 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:

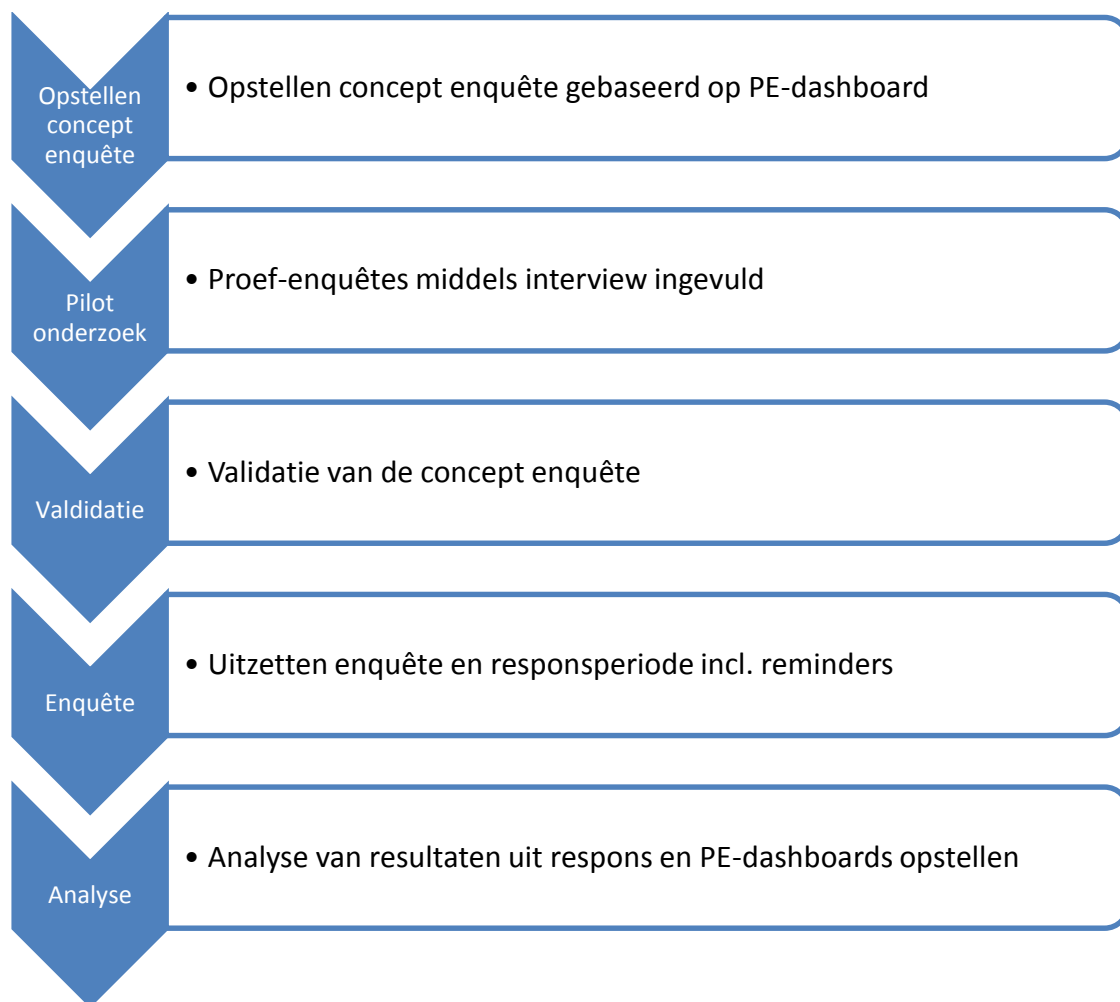


De Erasmus Universiteit Rotterdam presenteert in het onderhavige rapport de resultaten van het uitgevoerde onderzoek. De opzet van het rapport is als volgt. In paragraaf 2 wordt de onderzoeksmethode toegelicht, alsmede informatie gegeven over de afbakening van het onderzoek. In paragraaf 3 worden de onderzoeksresultaten uiteengezet. In de laatste paragraaf zijn de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek vermeld.

2. De onderzoeksmethode

Het onderzoek naar de nulmeting van de voorzitters van de RvC's is uitgevoerd middels een online enquête uitgezet via het softwareprogramma Survey Monkey aan de door de VTW verschaft dataset met emailadressen. Bij het verwerken van de respons van de enquêtes geldt als uitgangspunt hetgeen de corporatiecommissarissen zelf vermelden over de gevolgde PE. Daarbij zien de onderstaande resultaten en conclusies ook enkel op de onderzoekspopulatie en niet op het gehele VTW-ledenbestand. Het onderzoek is weliswaar uitgezet onder de voorzitters van de RvC's (en enkele vragen zijn specifiek gericht op de rol van de voorzitter), maar het onderzoek ziet op de gehele RvC van de woningcorporaties.

Het onderzoekplan is hieronder schematisch weergegeven.



De proef-enquête is met twee leden van de PE-commissie tijdens een interviewsessie doorgenomen en vervolgens vastgesteld. De enquête is opgebouwd langs de drie dimensies zoals in paragraaf 1 weergegeven (zie Bijlage 2 voor de Enquête). De enquête-uitnodiging is op 18 augustus 2015 aan de VTW-leden verstuurd. Op vrijdag 28 en maandag 31 augustus 2015 zijn vervolgens nog herinneringsmails uitgestuurd. Op 4 september is de enquête gesloten voor respondenten en is gestart met de analyse van de resultaten.

3. Resultaten

3.1 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.

3.2 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

Aangeschreven VTW-leden	Aantal	Percentage
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		

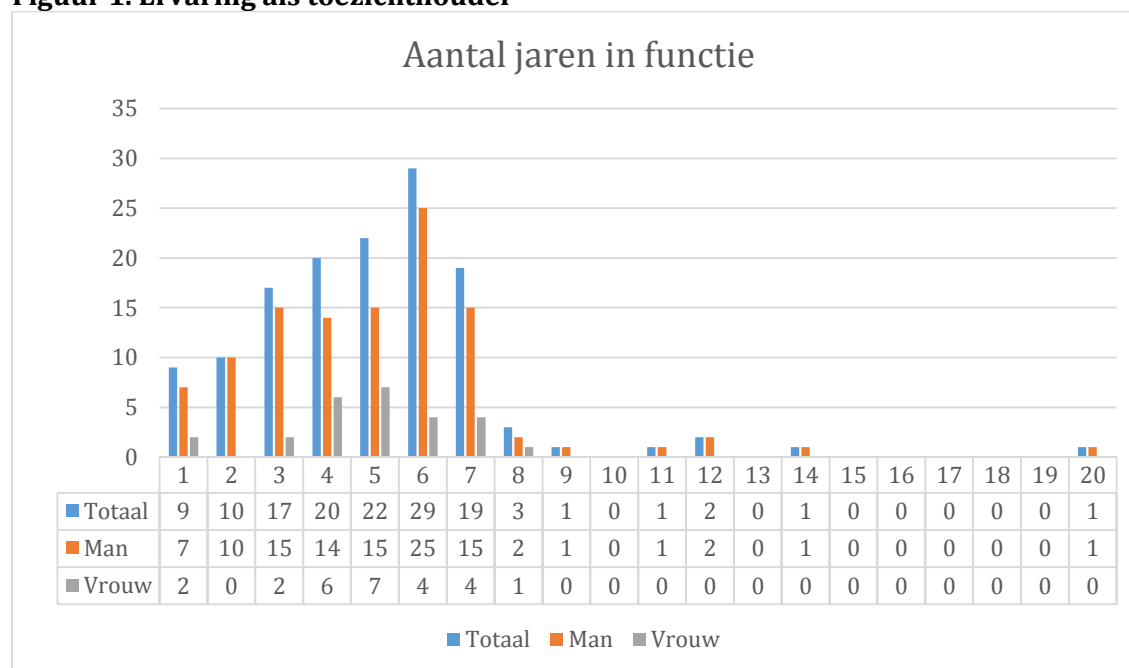
Figuur 1b geeft de opbouw van de onderzoekspopulatie weer wat betreft geslacht, leeftijd, nationaliteit, opleiding en functies.

Tabel 1b Respondenten/onderzoekspopulatie (voorzitters van RvC)

Respondenten		
Totaal respondenten	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

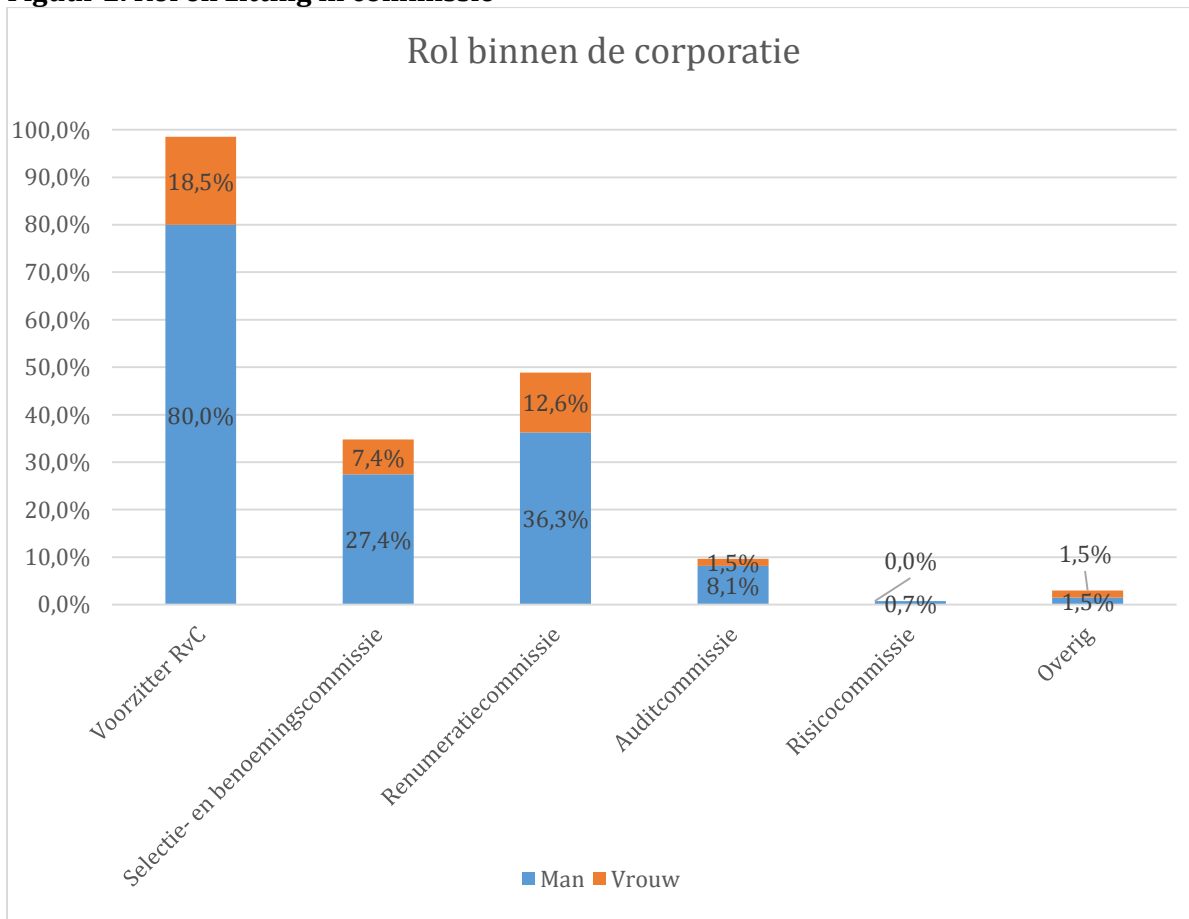


Tabel 2 en figuur 2 geven de rol van de ondervraagde commissarissen weer, daarbij opmerkende dat de commissarissen zitting kunnen hebben in meerdere commissies en het totaal aldus niet optelt tot 135. Bij de categorie 'Overig' werden de agenda commissie en investeringscommissie aangegeven, en ook het vicevoorzitterschap wordt vermeld. Twee van de respondenten zijn op moment van het enquête-verzoek geen voorzitter (meer).

Tabel 2. Rol en zitting in commissies

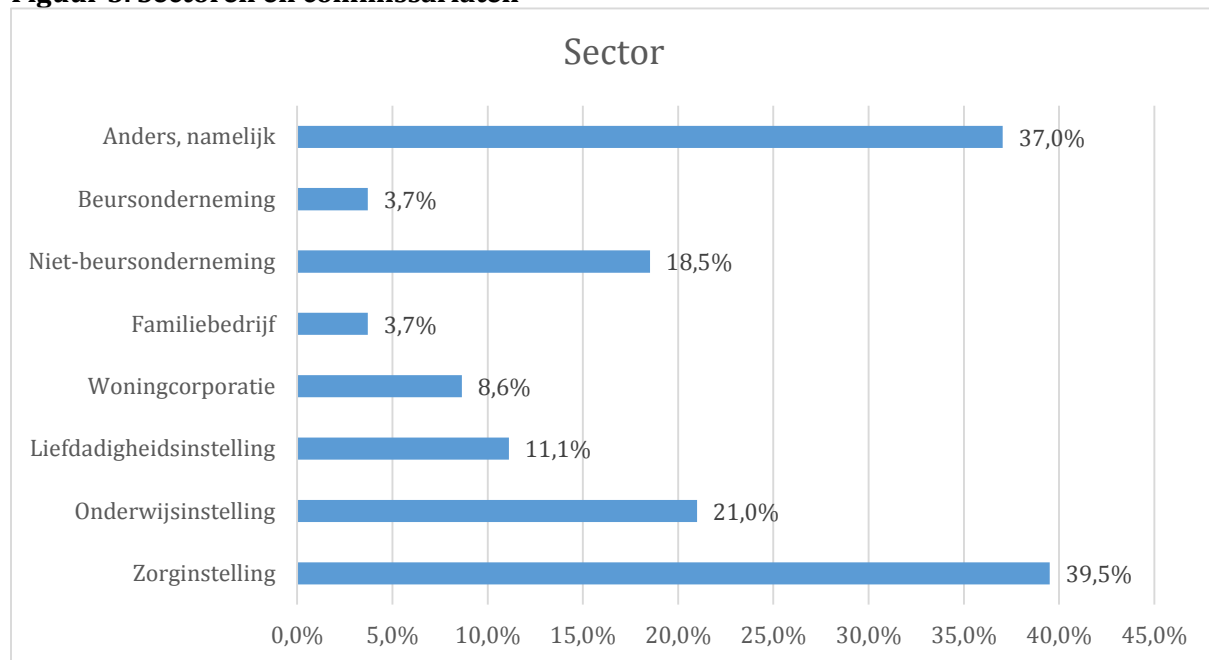
Functie	Aantal	Procent	Man	Man %	Vrouw	Vrouw%
Voorzitter RvC	133	98.5%	108	81.2%	25	18.8%
Selectie- en benoemingscommissie	47	34.8%	37	78.7%	10	21.3%
Renumeratiecommissie	66	48.9%	49	74.2%	17	25.8%
Auditcommissie	13	9.6%	11	84.6%	2	15.4%
Risicocommissie	1	0.7%	1	100.0%	0	0.0%
Overig	4	3.0%	2	50.0%	2	50.0%
Totaal respondenten	135	-	109	80.7%	26	19.3%

Figuur 2. Rol en zitting in commissie



Gemiddeld hebben de respondenten, naast het commissariaat dan waarvoor ze ondervraagd zijn, nog 1,3 andere commissariaten, al dan niet binnen of buiten de woningsector. Deze groep omvat 45% van de respondenten. Figuur 3 toont de sectoren (buiten de woningsector) waarbinnen de respondenten commissaris zijn. Deze vraag is door 81 respondenten ingevuld met een dergelijk commissariaat en in totaal zijn er 116 commissariaten buiten de woningbouwsector aangegeven. Bij de ‘Anders, namelijk’ is door de respondenten een aantal keer aangegeven dat ze tevens commissaris bij een cultuurinstelling zijn.

Figuur 3. Sectoren en commissariaten

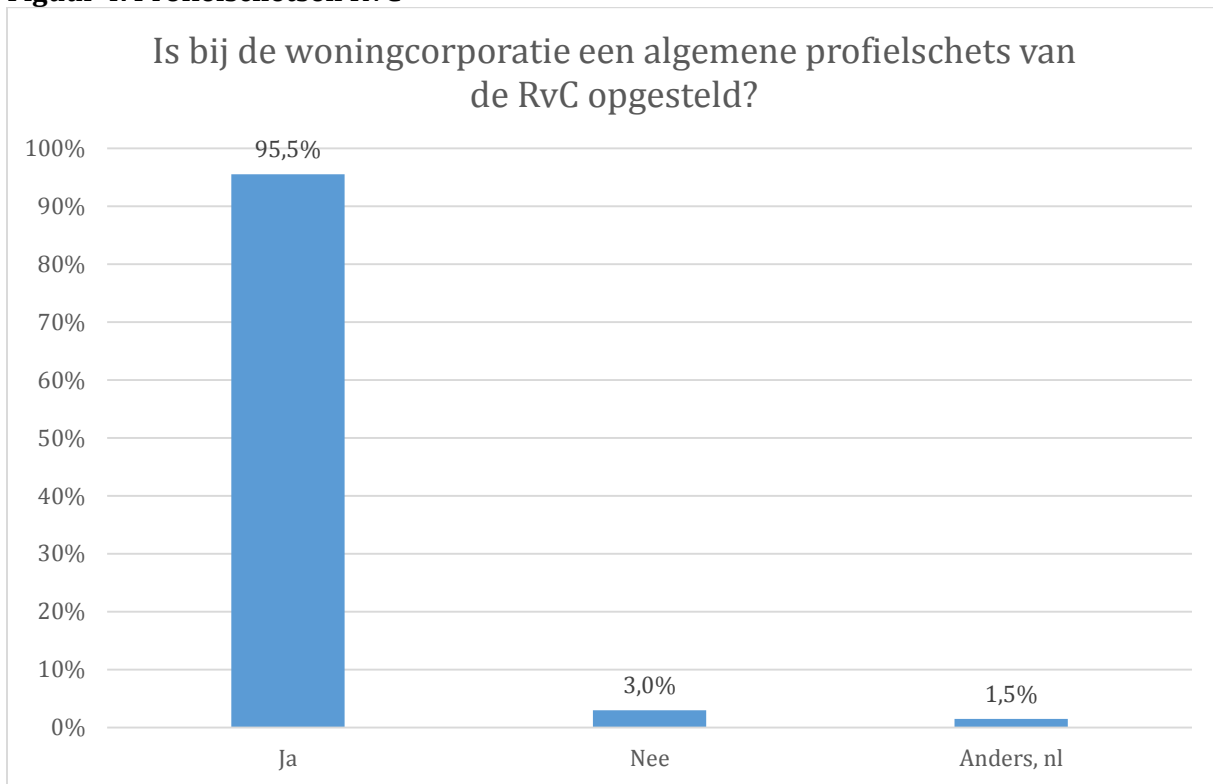


3.3 De individuele commissaris en permanente educatie

Hieronder worden de resultaten van de enquêtevragen aangaande de permanente educatie en de individuele commissaris weergegeven. Dit onderdeel betreft dimensie I zoals vermeld in de notitie “*Effectiever Toezicht door Educatie (Versie 2015.0503)*”: 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.

Figuur 4 geeft aan of bij de woningcorporatie een algemene profielschets van de RvC is opgesteld. De categorie ‘Anders, nl’ betreft twee corporaties die werken met “*ijkpunten van toezicht vanuit de methode van Carver*” en met “*deelgebieden*” waarvoor een schets is opgesteld.

Figuur 4. Profielschetsen RvC



Figuur 5 geeft in percentages uitgedrukt de inhoud/onderdelen van de algemene profielschets weer.

Figuur 5. Inhoud algemene profielschetsen

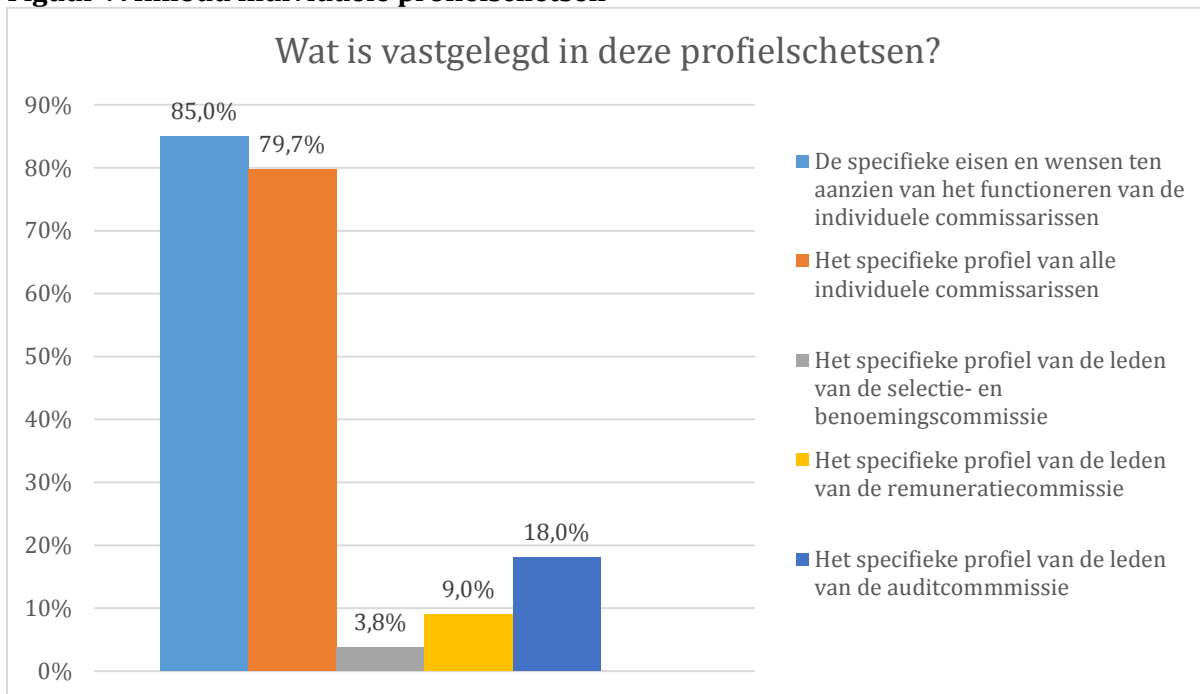


Figuur 6 en 7 betreffen dezelfde onderwerpen als hier direct boven, maar dan voor de individuele profielschetsen. Onder de categorie ‘Anders’ is onder meer aangegeven dat er deelprofielen zijn voor aandachtgebieden of dat enkel een individuele profielschets voor de voorzitter is opgesteld.

Figuur 6. Individuele profielschets

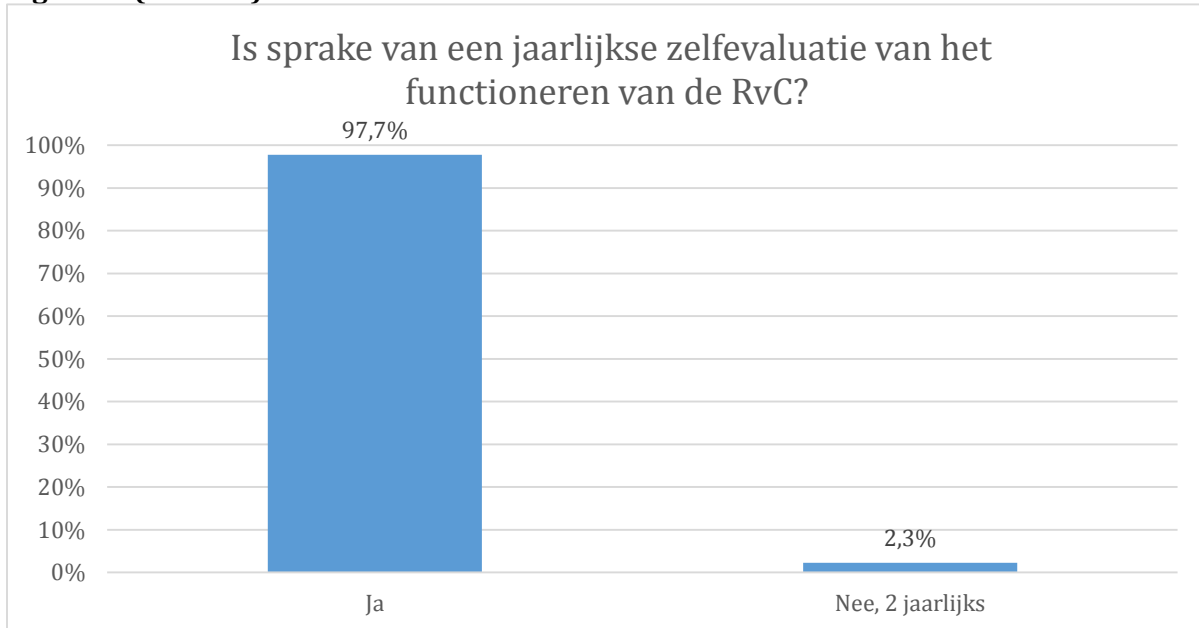


Figuur 7. Inhoud individuele profielschetsen

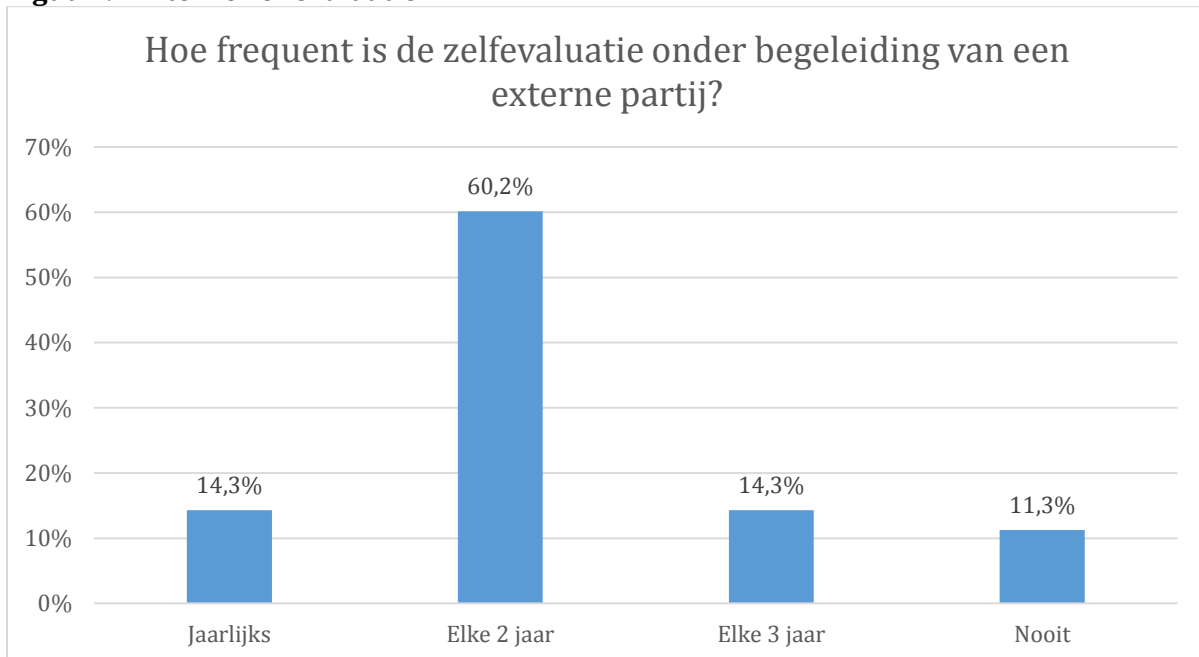


Figuur 8 en 9 tonen de resultaten op de enquêtevragen over (externe)zelfevaluatie.

Figuur 8. (Externe) zelfevaluatie



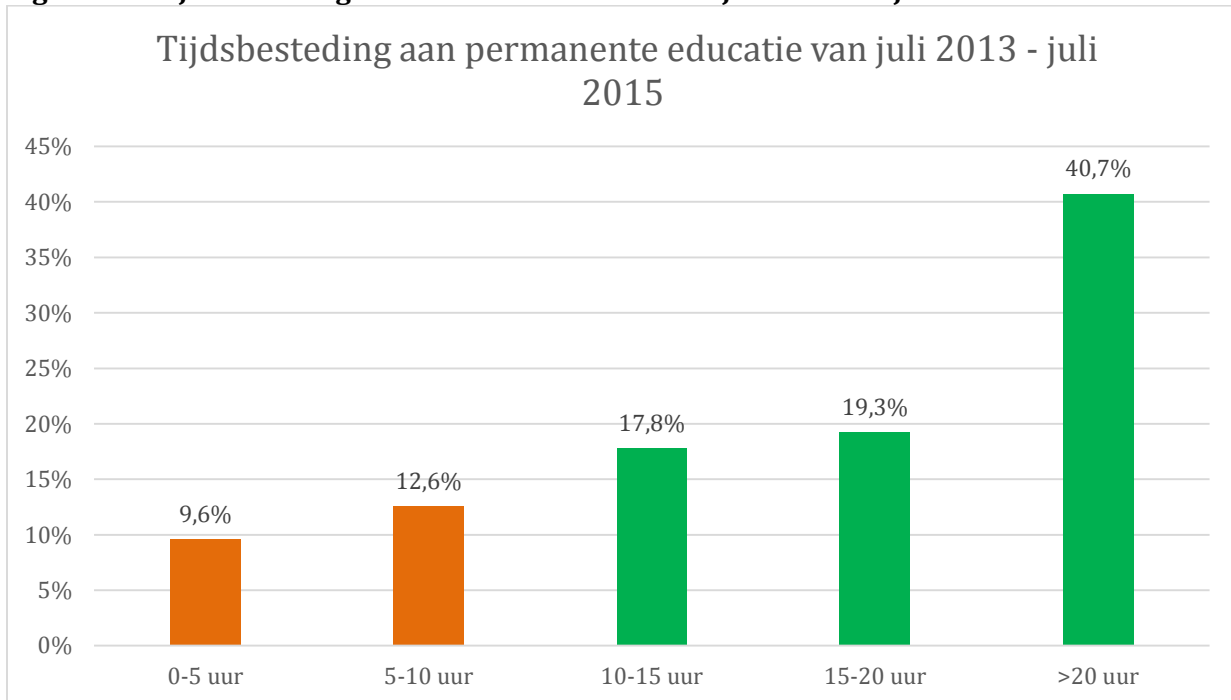
Figuur 9. Externe zelfevaluatie



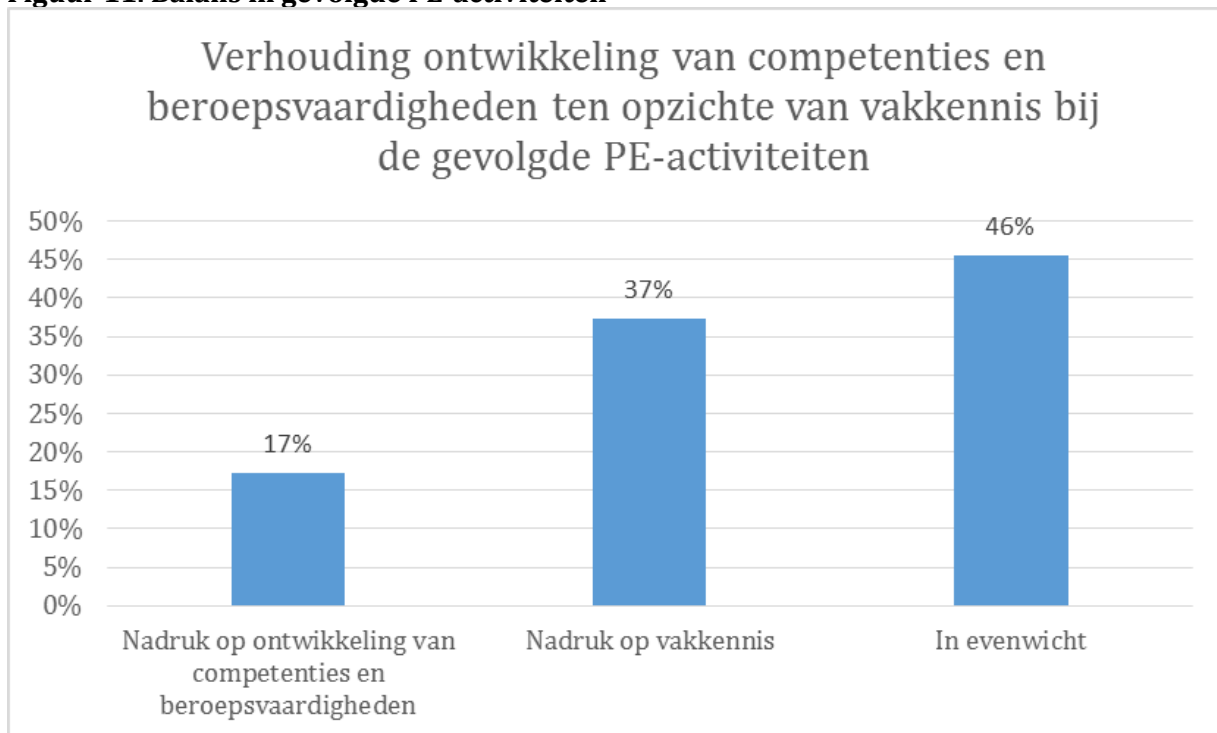
Vanuit het nieuwe PE-systeem voor de toezichthouder van een woningcorporatie geldt een norm van een minimale tijdsbesteding van tien uren in twee jaar aan permanente educatie. De commissarissen is in de enquête gevraagd wat de afgelopen twee jaren (juli 2013- juli 2015) hun tijdsbesteding aan

permanente educatie was. Ook is gevraagd op welke deelgebieden deze educatie vooral lag. Figuur 10 en 11 geven de resultaten weer.

Figuur 10. Tijdsbesteding van voorzitters aan PE van juli 2013 tot juli 2015



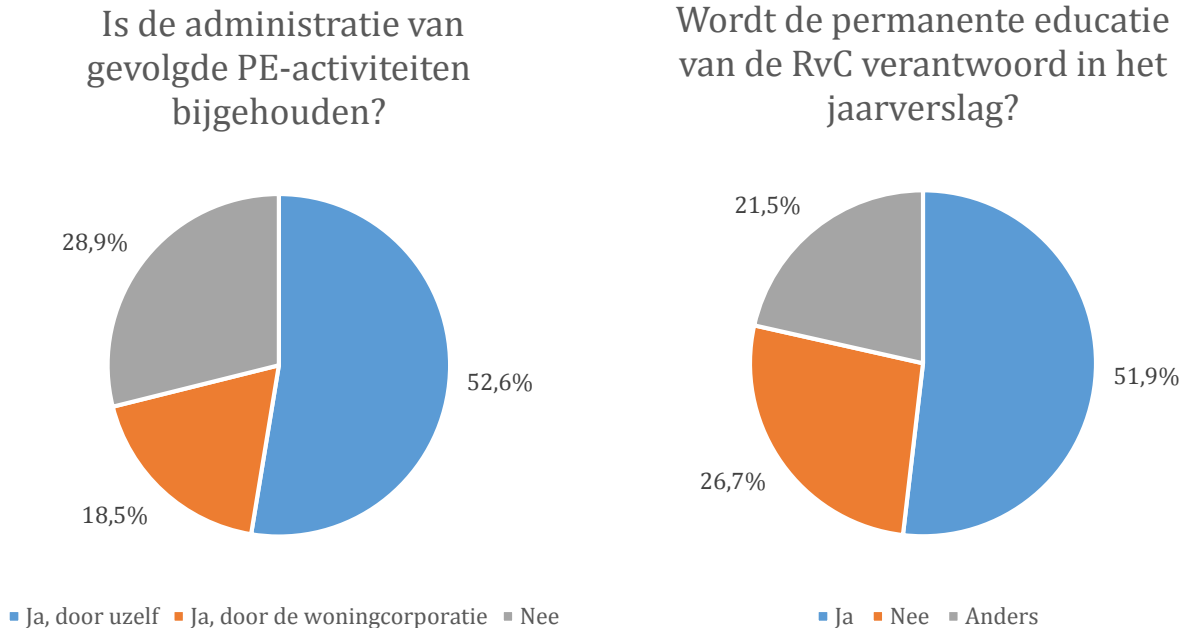
Figuur 11. Balans in gevolgde PE-activiteiten



Binnen het nieuw PE-systeem dienen de gevolgde PE-activiteiten geadministreerd en verantwoord te worden. In deze nulmeting is de commissarissen gevraagd hoe en of ze dit in de afgelopen periode

hebben gedaan. Dit is zichtbaar gemaakt in figuur 12. Ten aanzien van de verantwoording in het jaarverslag werd bij de categorie ‘Anders’ veelal aangegeven dat de verantwoording vanaf 2015 wel gaat gebeuren.

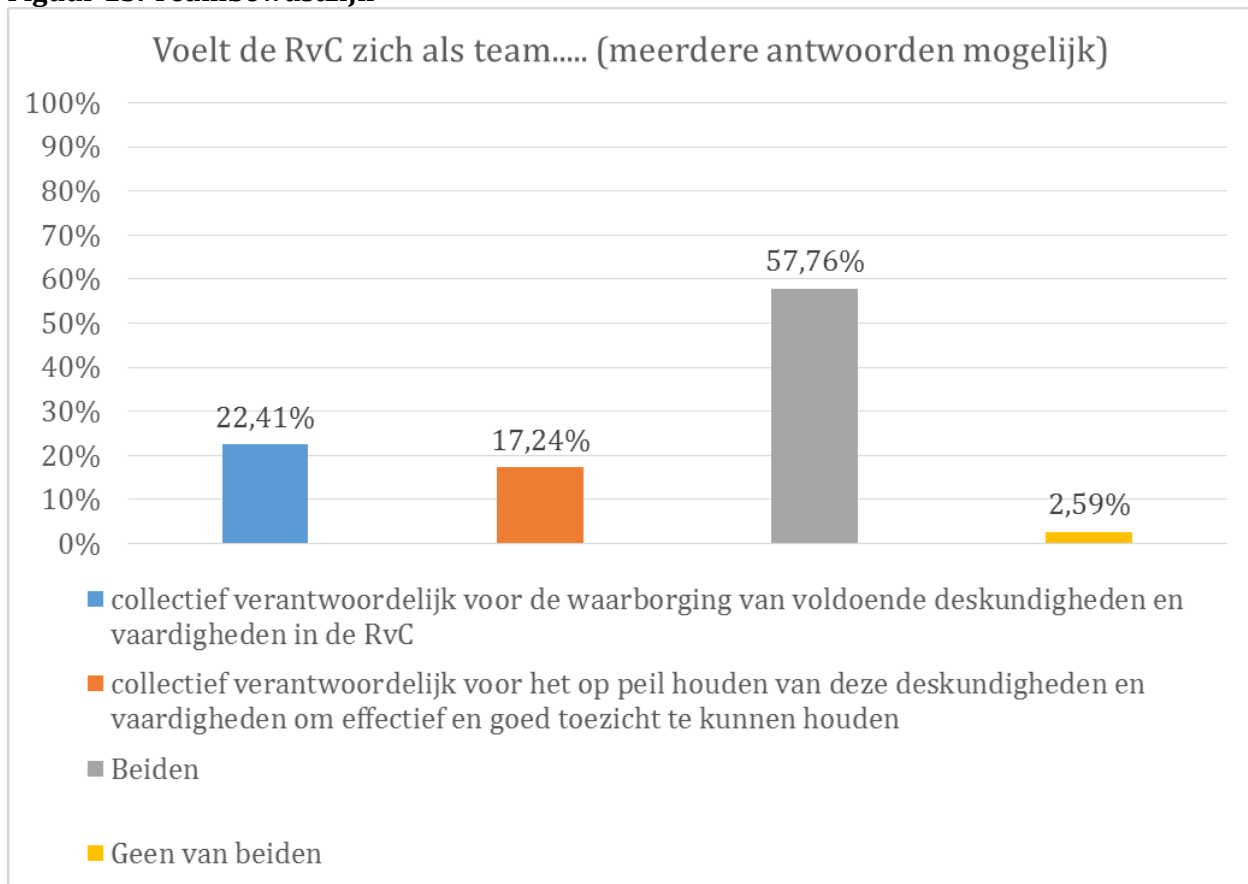
Figuur 12. Administratie en verantwoording gevolgde PE-activiteiten



3.4 Het team en permanente educatie

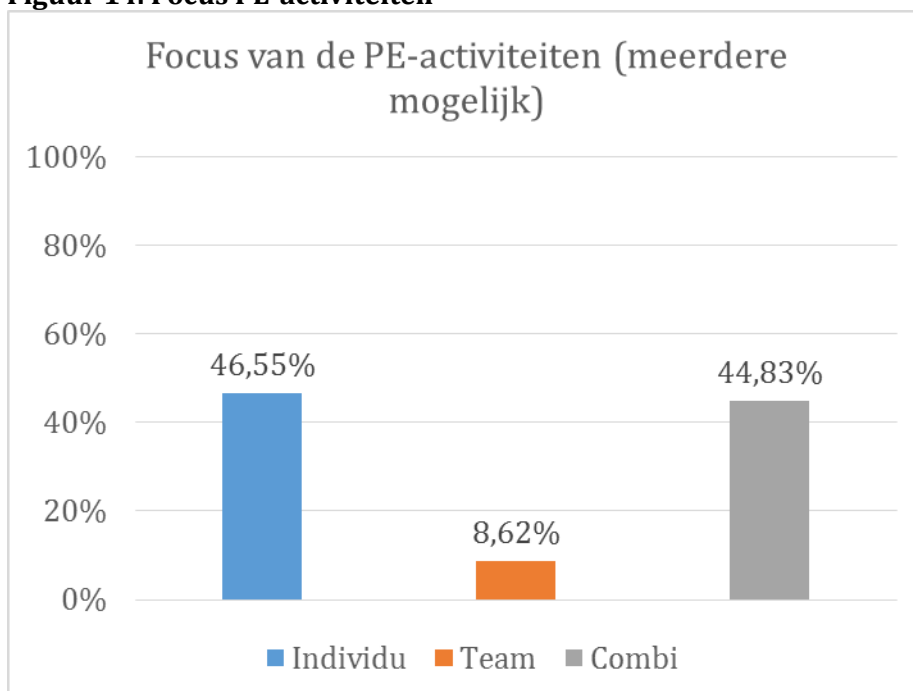
In deze paragraaf worden de resultaten betreffende de vragen aangaande permanente educatie en het team van de RvC vermeld (dimensie II: De permanente educatie van de RvC en de leden is gericht op de ontwikkeling van de RvC als team). In figuur 13 is dan ook het teambewustzijn voor voldoende deskundigheid en vaardigheden binnen de RvC weergegeven.

Figuur 13. Teambewustzijn



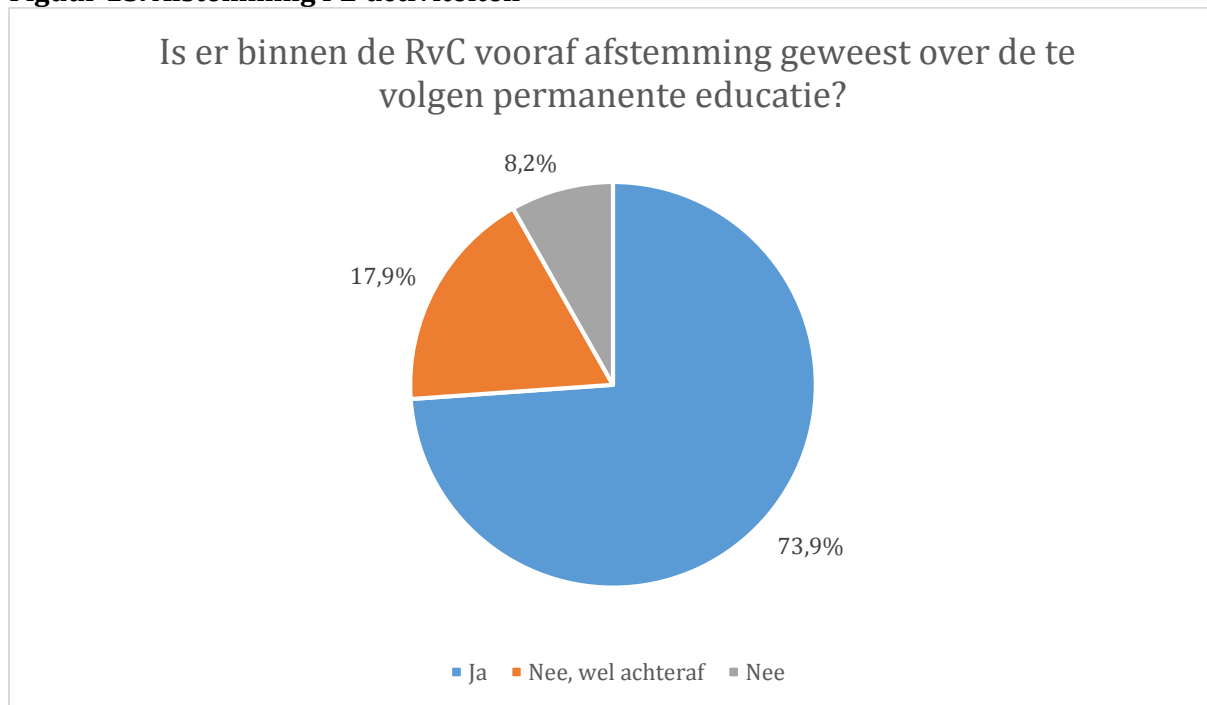
Figuur 14 geeft aan of de focus van de PE-activiteiten op het team en/of op het individu is gericht.

Figuur 14. Focus PE-activiteiten

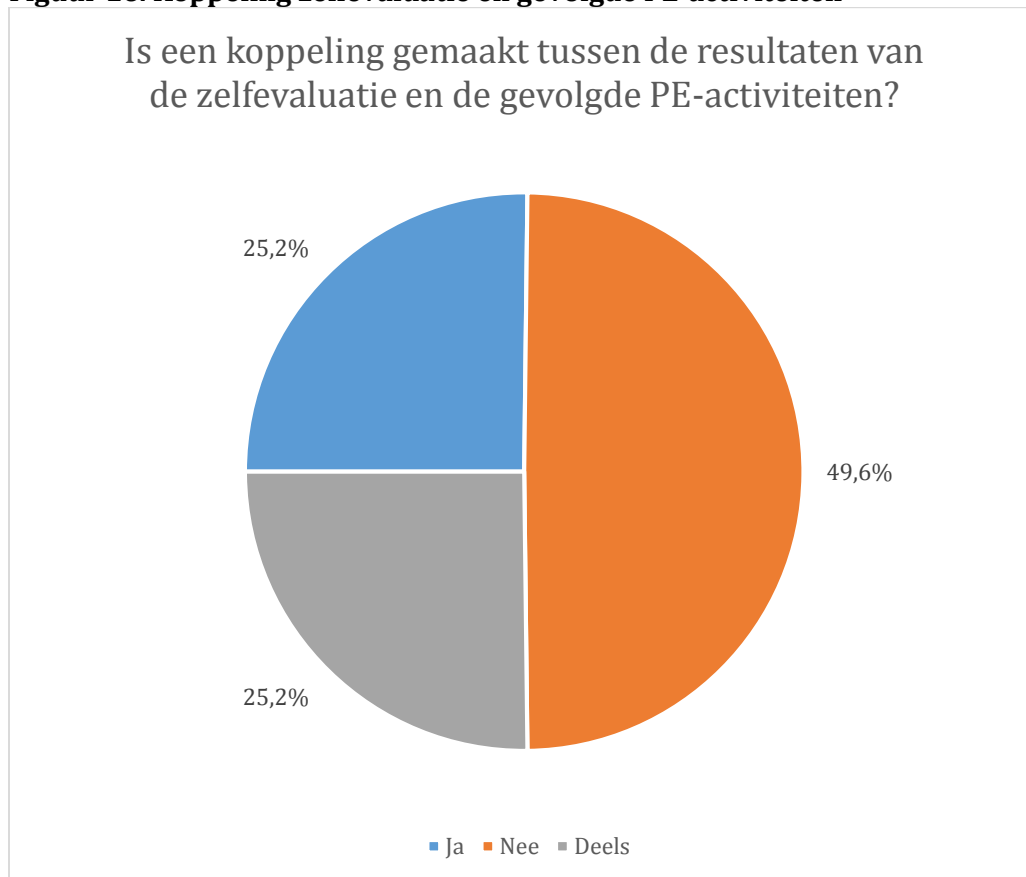


Figuren 15-17 geven de resultaten van de enquêtevragen weer omtrent de afstemming van de PE binnen het team, een eventuele koppeling met de zelfevaluatie en de aanspreekbaarheid hierop.

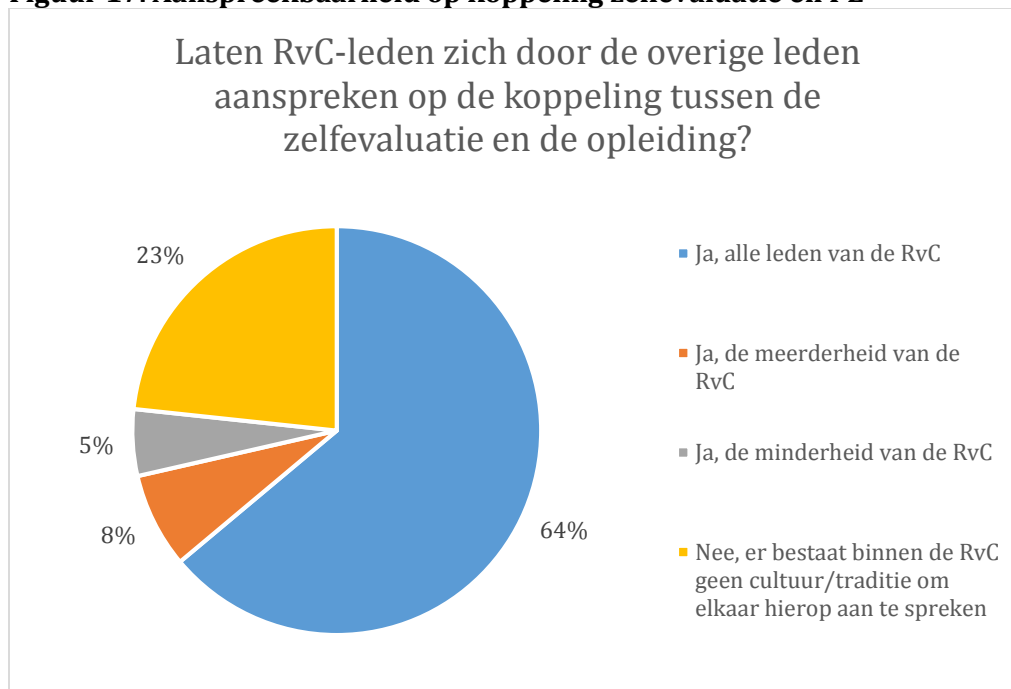
Figuur 15. Afstemming PE-activiteiten



Figuur 16. Koppeling zelfevaluatie en gevolgde PE-activiteiten

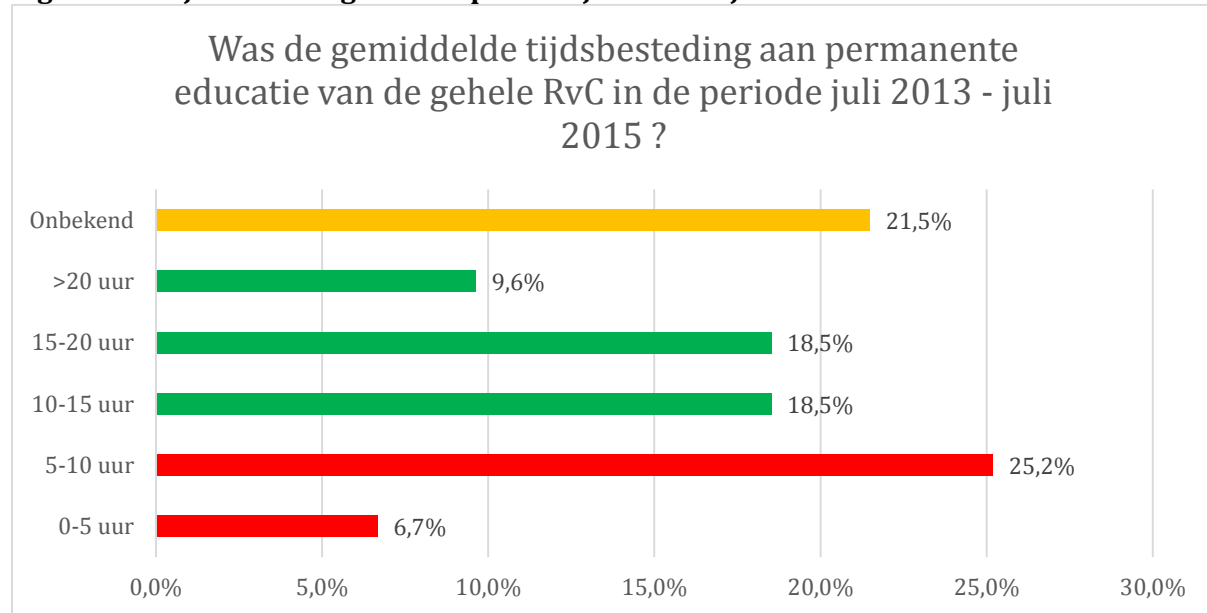


Figuur 17. Aanspreekbaarheid op koppeling zelfevaluatie en PE



De commissarissen is in de enquête niet alleen naar hun eigen tijdbesteding aan PE-activiteiten gevraagd, maar ook naar die van het gehele RvC-team over de periode juli 2013 – juli 2015. De resultaten van deze vraag zijn in figuur 18 hieronder weergegeven.

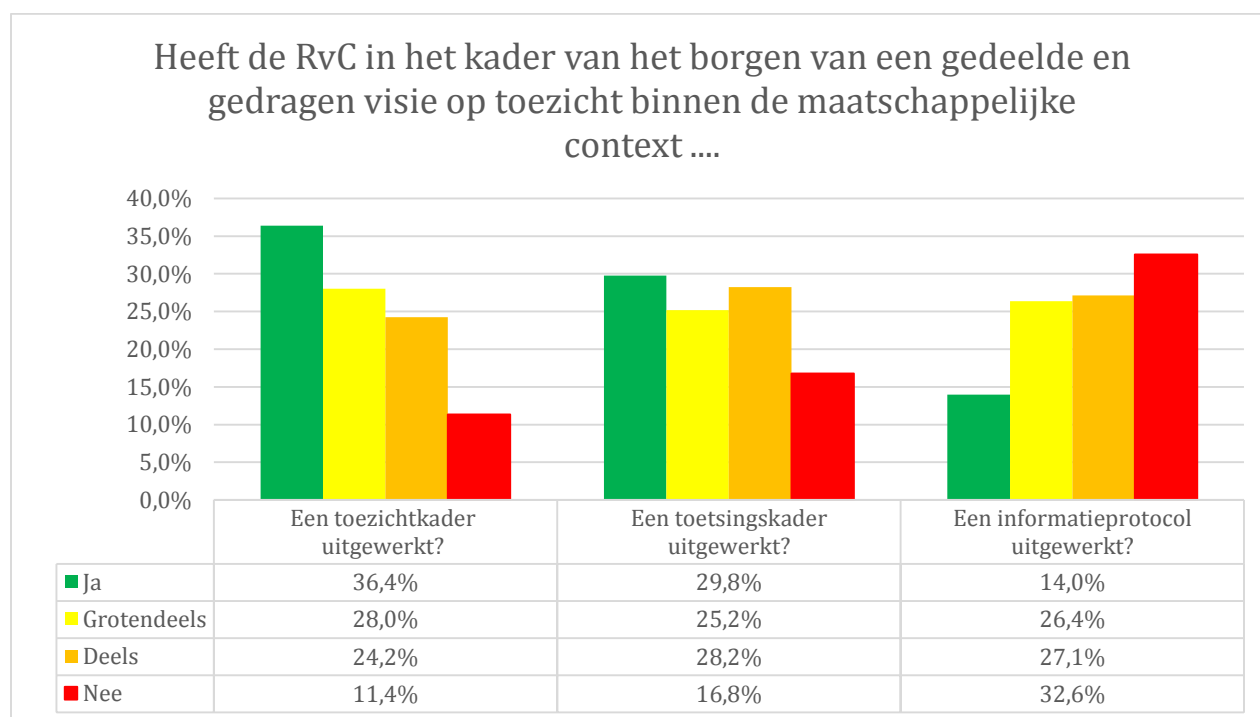
Figuur 18. Tijdsbesteding team in periode juli 2013 – juli 2015



3.5 De maatschappelijke context en permanente educatie

Om goed toezicht te bewerkstelligen wordt ook de maatschappelijke context van belang geacht bij de permanente educatie van de RvC. Dit betreft de hierboven reeds vermelde dimensie 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. Hieronder worden de verdere resultaten weergegeven van de vragen met betrekking tot de maatschappelijke context. Figuren 19 en 20 geven aan waar en in hoeverre de RvC haar visie op toezicht binnen de maatschappelijke context heeft uitgewerkt. Bij figuur 20 is gevraagd toe te lichten waar de RvC vermeldt op welke wijze zij invulling geeft aan haar toezichtvisie en toezichtkader. Veelal werd hierop geantwoord dat dit in het jaarverslag gebeurt.

Figuur 19. Uitgewerkte visie van RvC op toezicht binnen de maatschappelijk context

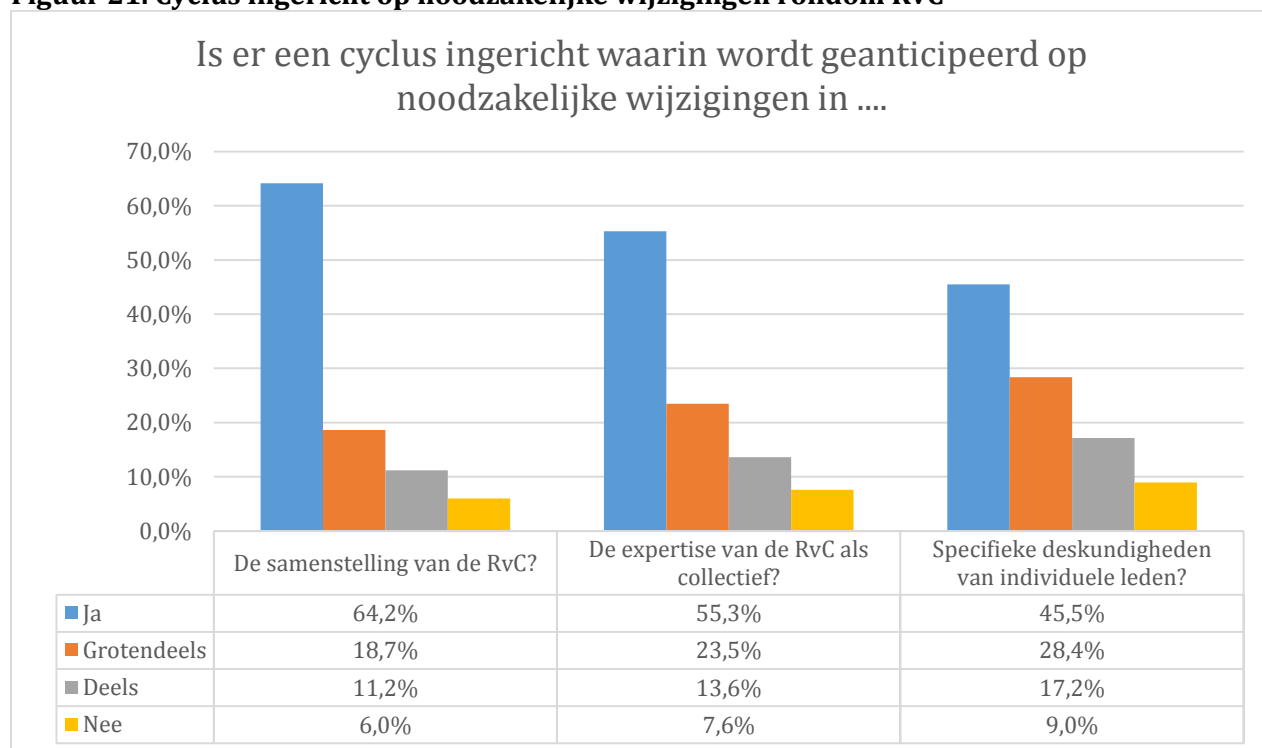


Figuur 20. Vermelding van uitgewerkte visie



Onder dimensie III is tevens gevraagd of binnen de woningcorporatie een cyclus bestaat voor noodzakelijke wijzigingen rondom de RvC als gevolg van veranderingen in de maatschappelijke context. Figuur 21 laat de resultaten van deze vraag zien.

Figuur 21. Cyclus ingericht op noodzakelijke wijzigingen rondom RvC



Tabellen 3 en 4 geven de verantwoordelijkheid voor en aanspreekbaarheid op ontwikkelingen binnen de maatschappelijke context weer voor de RvC als geheel en voor de voorzitter op zich.

Tabel 3. Verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid van RvC voor ontwikkelingen binnen maatschappelijke context

	Ja	Grotendeels	Deels	Nee
Ziet de RvC de bovenstaande ontwikkelingen en maatregelen gericht op toezicht binnen de maatschappelijke context als haar verantwoordelijkheid?	108	19	7	1
	80.0%	14.1%	5.2%	0.7%
Laat de RvC zich op het houden van goed toezicht binnen de maatschappelijke context aanspreken?	118	12	5	0
	87.4%	8.9%	3.7%	0.0%

	Ja	Grotendeels	Deels	Nee
Ziet de RvC de bovenstaande ontwikkelingen en maatregelen gericht op toezicht binnen de maatschappelijke context als haar verantwoordelijkheid?	108	19	7	1
	80.0%	14.1%	5.2%	0.7%
Laat de RvC zich op het houden van goed toezicht binnen de maatschappelijke context aanspreken?	118	12	5	0
	87.4%	8.9%	3.7%	0.0%

Tabel 4. Verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid van voorzitter voor ontwikkelingen binnen maatschappelijke context

	Ja	Grotendeels	Deels	Nee
Kan de voorzitter van de RvC zijn verantwoordelijkheden richting RvC en bestuur nemen wat betreft goed toezicht binnen de maatschappelijke context?	121	12	1	1
	89.6%	8.9%	0.7%	0.7%
Laat de voorzitter van de RvC zich hierop aanspreken?	127	5	1	1
	94.8%	3.7%	0.7%	0.7%

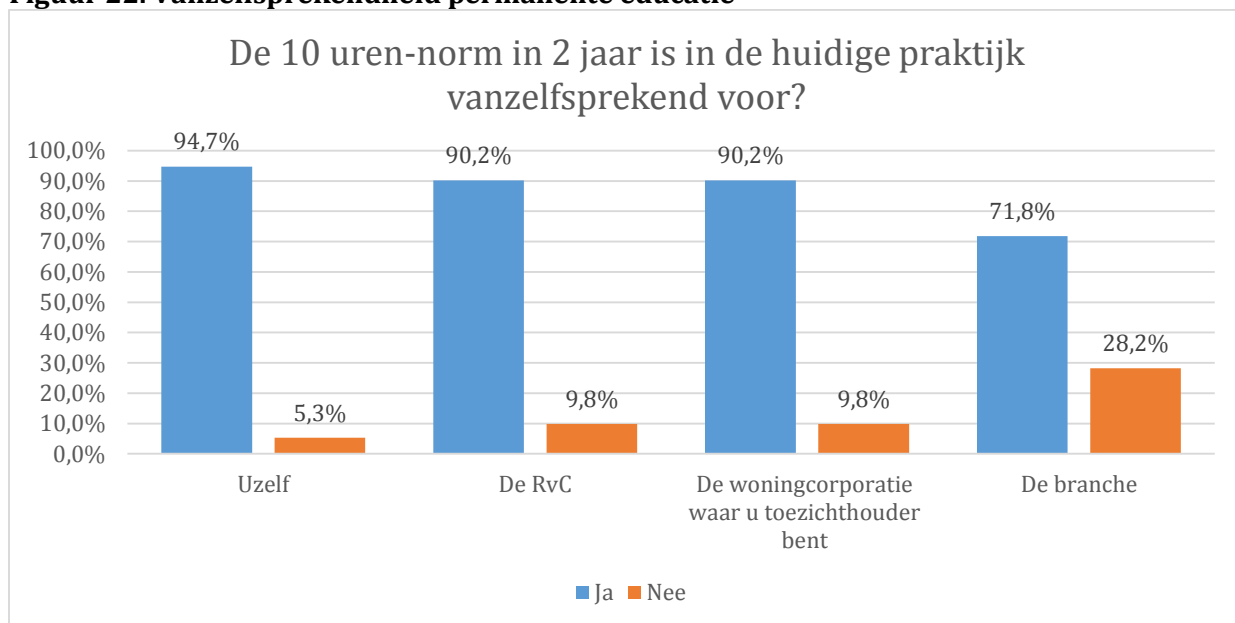
Aan de corporatiecommissarissen is in de enquête gevraagd door welke elementen goed toezicht wordt beïnvloed en vervolgens om deze te rangschikken op belangrijkheid van 1 tot en met 8. In tabel 5 worden de resultaten van deze vraag weergegeven. Op plaats/ranking 1 staat het element dat het meeste aantal keer door de commissarissen op plaats 1 is gezet.

Tabel 5. Elementen van invloed op goed toezicht door RvC

Ranking	Invloed	Punten
1	Kennis en ervaring van de RvC	302
2	Diversiteit in samenstelling	438
3	Een gedeelde en gedragen visie op goed toezicht binnen de maatschappelijke context	482
4	Aanspreekbaarheid op goed toezicht	501
5	Team bewustzijn	618
6	Zelfevaluatie	625
7	Zelfevaluatie	713
8	Een cyclus waarin geanticipeerd wordt op noodzakelijke wijzigingen	785

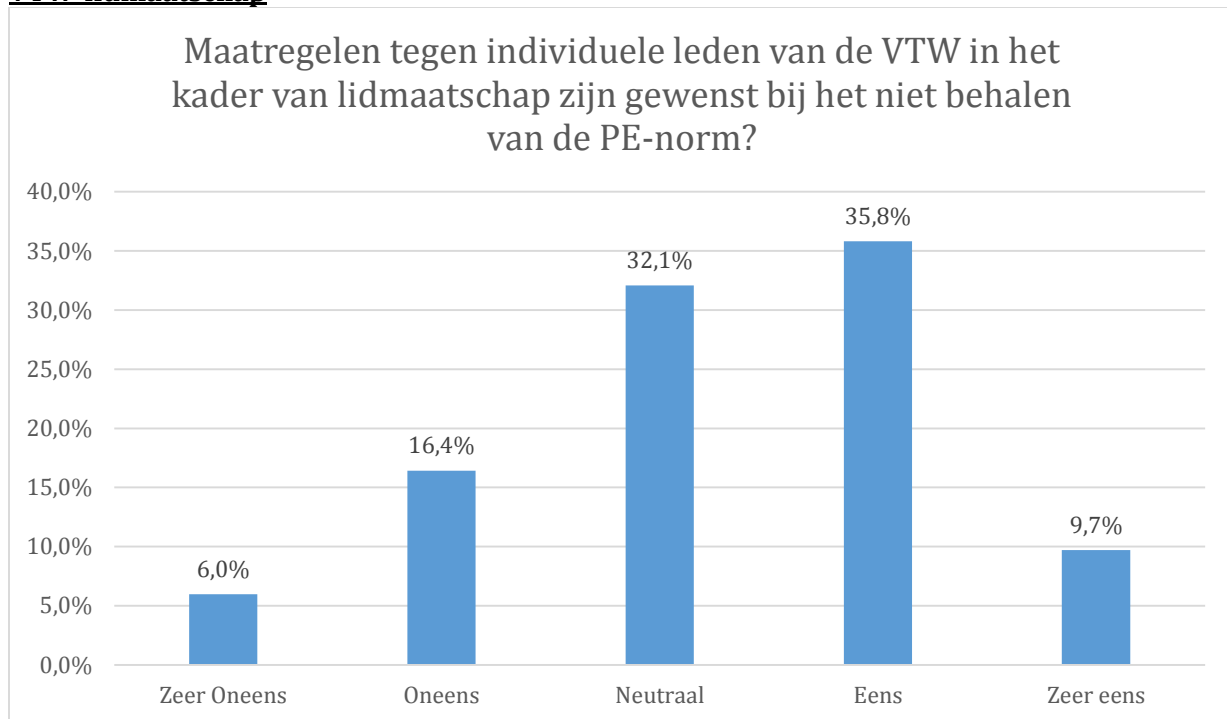
Om een idee te krijgen van het draagvlak van het nieuwe PE-systeem onder de commissarissen is hen een aantal keer naar hun mening gevraagd. Figuur 22 geeft de scores voor de vanzelfsprekendheid van een 10-uren norm voor de huidige praktijk weer.

Figuur 22. Vanzelfsprekendheid permanente educatie



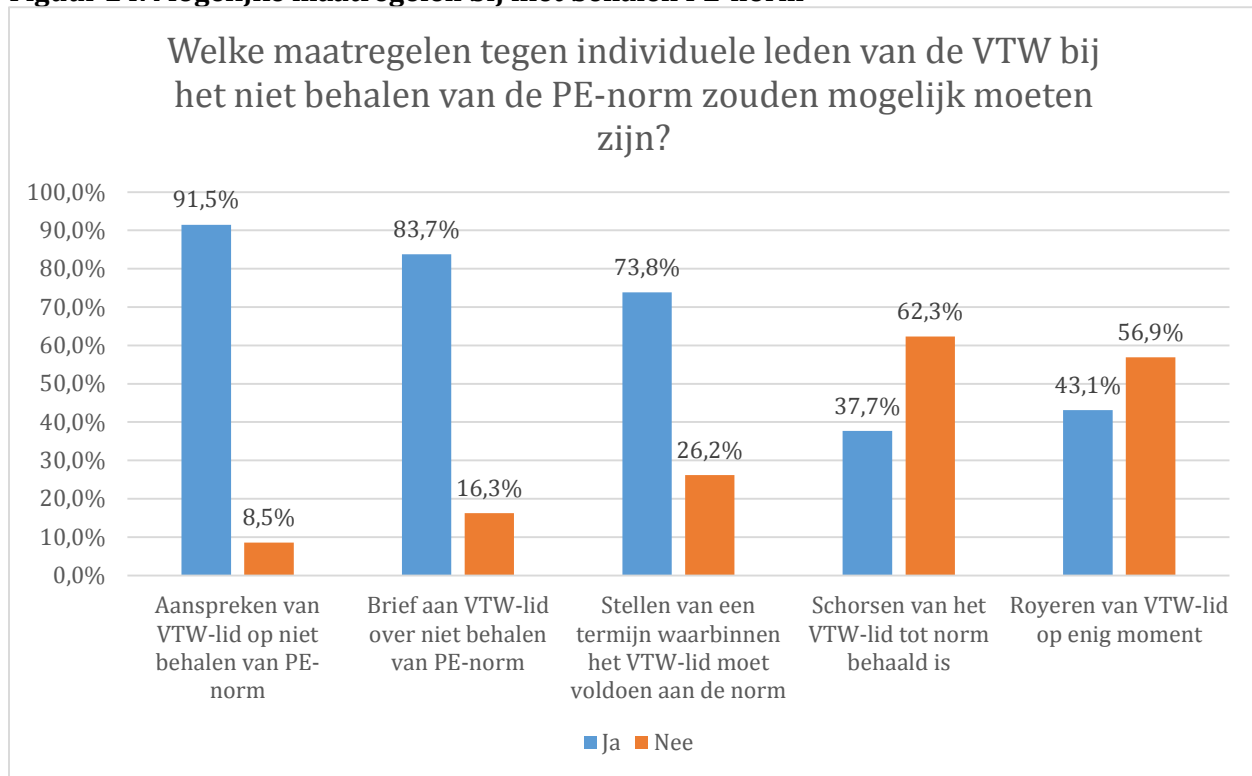
Ook is de commissarissen gevraagd of maatregelen tegen individuele leden bij het niet behalen van de PE-norm gewenst zijn (zie figuur 23).

Figuur 23. Maatregelen bij niet behalen PE-norm al dan niet gewenst in het kader van het VTW-lidmaatschap



Vervolgens is de commissarissen ten aanzien van een aantal concreet voorgestelde maatregelen om hun mening gevraagd. Dit is zichtbaar gemaakt in figuur 24.

Figuur 24. Mogelijke maatregelen bij niet behalen PE-norm



Ook is aan de commissarissen gevraagd wat in volgorde van belangrijkheid relevante onderwerpen binnen de PE zijn. In tabel 6 is een ranking van 1 tot met 8 zichtbaar.

Tabel 6. Van belang zijnde onderwerpen binnen PE

Ranking	Onderwerp	Punten
1	Risicomanagement	404
2	Integriteit	485
3	Kennis van de branche	488
4	Maatschappelijke ontwikkelingen in de branche	503
5	Financiële verslaggeving en audit	514
6	Board dynamics RvC	637
7	Beroepsvaardigheden	747
8	It-infrastructuur	845
9	Juridische aspecten intern toezicht	852

Tabel 7 geeft 5 onderdelen weer die deel uit zouden moeten maken van een evenwichtig PE-pakket met een ranking van 1 tot en met 5.

Tabel 7. Evenwichtig PE-pakket

Ranking	Onderdeel	Punten
1	Externe PE-activiteiten	218
2	Incompany PE-activiteiten	317
3	Begeleiding van kruislingse RvC-zelfevaluatie	386
4	Intervisie	408
5	Coaching	468

3.6 PE-Dashboards

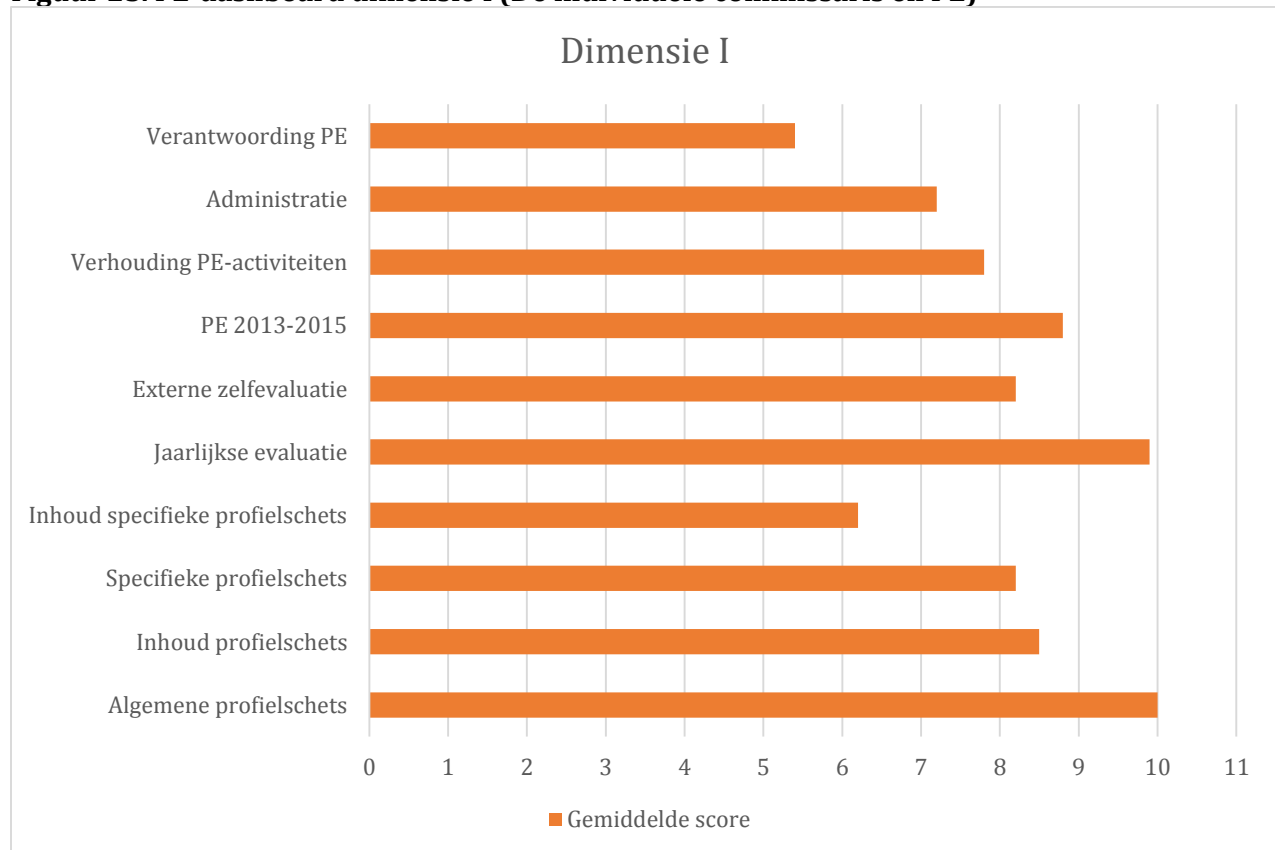
Met de PE-commissie is afgesteld dat de resultaten binnen de drie dimensies worden gescoord en worden weergegeven in zogenaamde PE-dashboards. Dit is in deze paragraaf zichtbaar gemaakt ten aanzien van de drie dimensies apart en samen, uitgesplitst naar gemiddelden van de respondenten en de maximale 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.

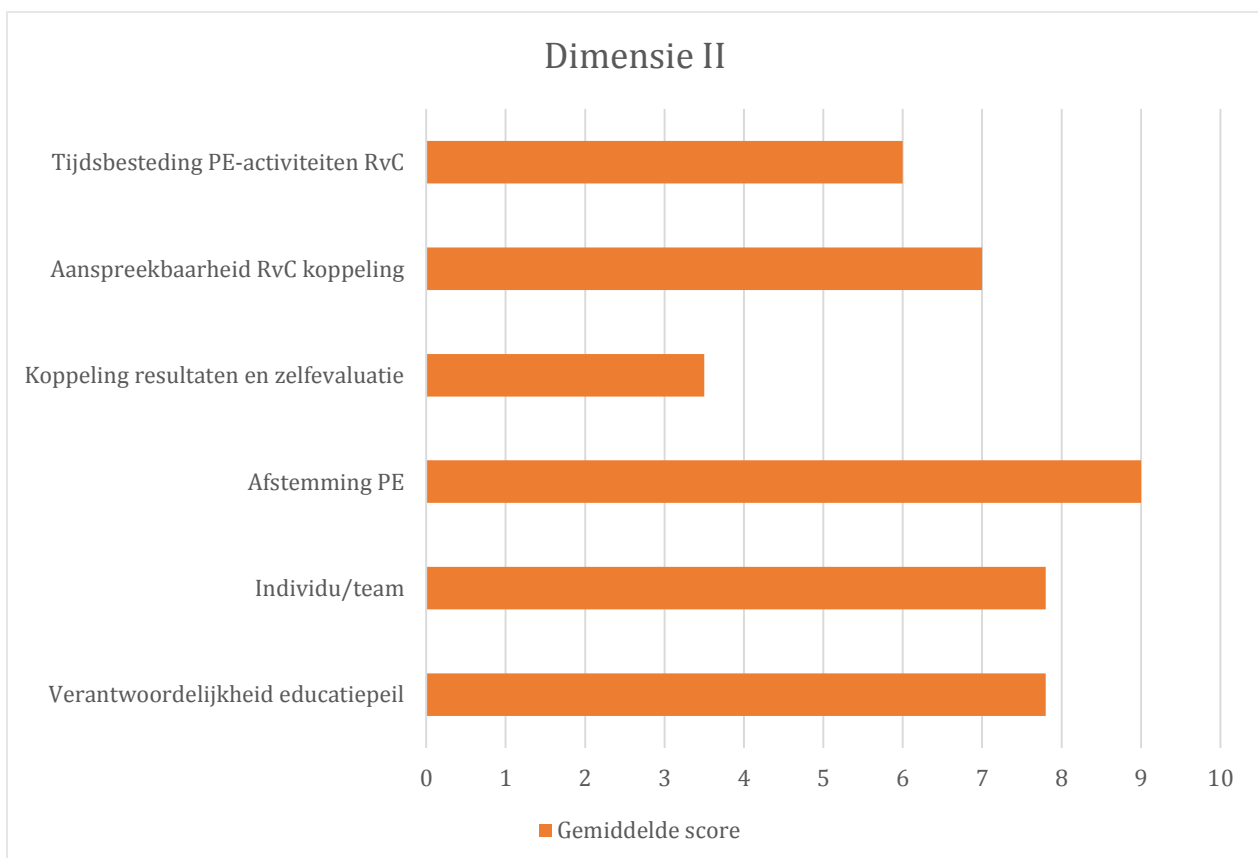
Figuur 25-27 geven de scores voor de drie dimensies weer, waarbij de blauwe lijn de maximale score is en de oranje lijn de gemiddelde scores per vraag/onderdeel van deze dimensie. Onder de figuren 25-27 staat telkens direct uitgelegd wat de kernwoorden betekenen.

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



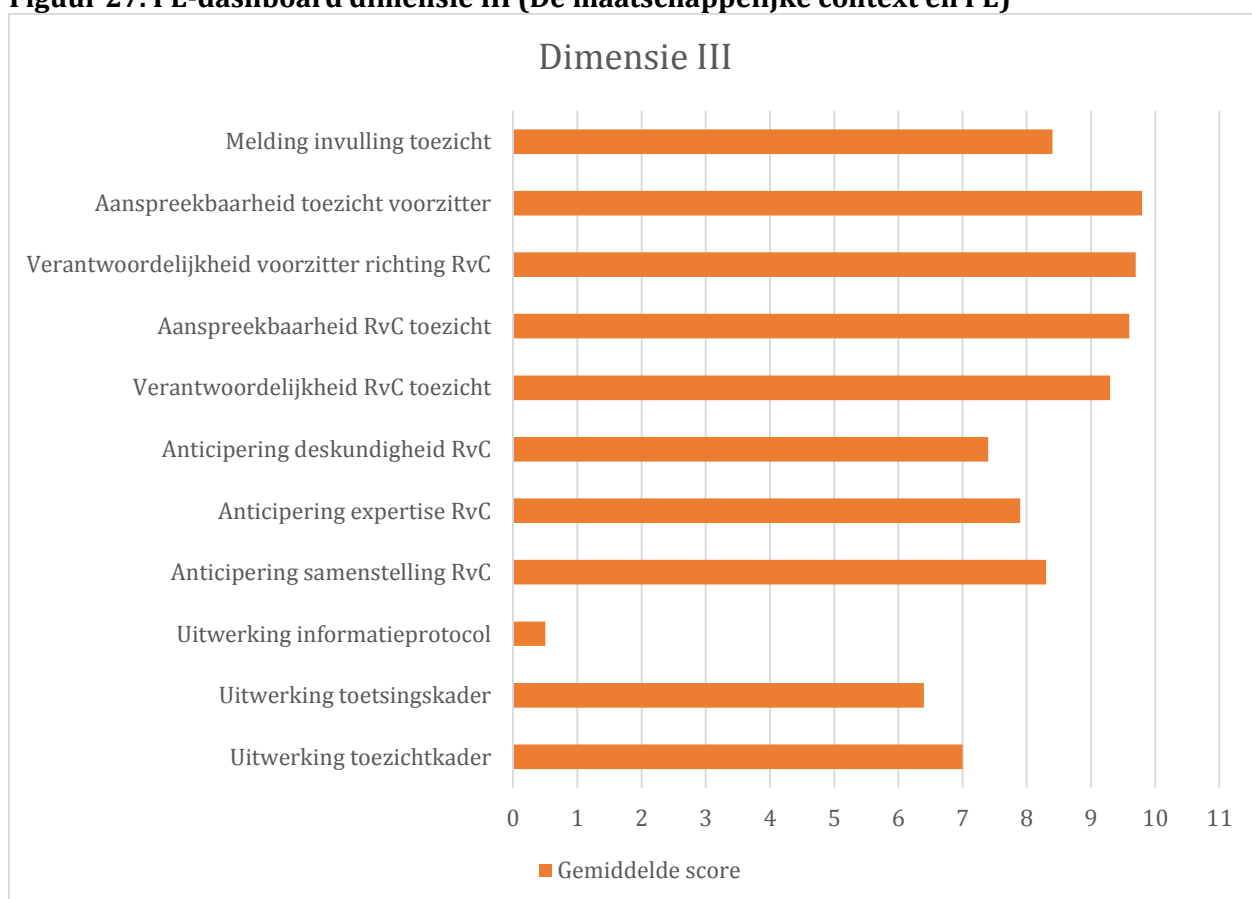
Kernwoorden figuur 25.	Uitleg
Algemene profielschets	Is een algemene profielschets van de RvC aanwezig?
Inhoud profielschets	Algemene profiel en specifieke wensen/eisen van functioneren RvC toegelicht
Specifieke profielschets	Is een specifieke profielschets van de aparte leden van de RvC opgesteld?
Inhoud 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)



Kernwoorden figuur 26.	Uitleg
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)



Kernwoorden figuur 27.	Uitleg
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?
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?

Anticipering samenstelling RvC	Is er een cyclus ingericht waarin wordt geanticipeerd op noodzakelijke wijzigingen in de samenstelling van de RvC?
Anticipering expertise RvC	Is er een cyclus ingericht waarin wordt geanticipeerd op noodzakelijke wijzigingen in de expertise van de RvC?
Anticipering deskundigheid RvC	Is er een cyclus ingericht waarin wordt geanticipeerd op noodzakelijke wijzigingen in de deskundigheid van de RvC?
Verantwoordelijkheid RvC toezicht	Ziet de RvC de bovenstaande ontwikkelingen en maatregelen gericht op toezicht binnen de maatschappelijke context als haar verantwoordelijkheid?
Aanspreekbaarheid RvC toezicht	Laat de RvC zich op het houden van goed toezicht binnen de maatschappelijke context aanspreken?
Verantwoordelijkheid voorzitter richting RvC	Kan de voorzitter van de RvC zijn verantwoordelijkheden richting RvC en bestuur nemen wat betreft goed toezicht binnen de maatschappelijke context?
Aanspreekbaarheid toezicht voorzitter	Laat de voorzitter van de RvC zich hierop aanspreken?
Melding invulling toezicht	Meldt de RvC op welke wijze zij invulling geeft aan haar toezichtsvisie en haar toezichtkader?

In tabel 5 hieronder is telkens de score per grootteklasse weergegeven op de drie aparte dimensies en ook het gemiddelde totaal voor de drie dimensies tezamen. De grootteklassen zijn als volgt ingedeeld¹:

Grootte in aantal VHE:	Grootteklasse:	Aantal woningcorporaties in onderzoekspopulatie t.b.v. dashboards:
0-5.000	1	71
5.001-10.000	2	18
10.001-20.000	3	17
20.001-50.000	4	8
>50.000	5	2

Ter illustratie is hieronder op verzoek van de PE-commissie het aantal VTW-leden onderverdeeld in dezelfde grootteklassen weergegeven. Dit betreft aldus niet de onderzoekspopulatie maar het gehele ledenbestand van de VTW.

Grootte in aantal VHE:	Grootteklasse:	Aantal VTW-leden:
< 5.000	1	179
5.000-10.000	2	66
10.001-20.000	3	40
20.001-50.000	4	19
>50.000	5	5
		Totaal 309

¹ Zie <http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/corporatiestelsel/hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd/expert--hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseer.xml>

Tabel 5. PE-dashboard scores per grootteklasse

Score	Grootteklasse	Dimensie I	Dimensie II	Dimensie III	Totaal score
Gemiddeld	1 (0-5000)	7.85	6.80	7.95	7.66
Hoogste	1 (0-5000)	9.70	10.00	10.00	9.50
Laagste	1 (0-5000)	4.05	2.67	3.18	4.96
Standaarddeviatie	1 (0-5000)	1.106	1.781	1.466	1.026
Gemiddeld	2 (5001-10000)	8.46	7.13	7.92	7.94
Hoogste	2 (5001-10000)	9.70	10.00	10.00	9.74
Laagste	2 (5001-10000)	6.70	3.50	2.05	5.39
Standaarddeviatie	2 (5001-10000)	0.993	1.541	1.820	0.976
Gemiddeld	3 (10001-20000)	8.22	6.63	7.97	7.76
Hoogste	3 (10001-20000)	9.90	9.17	9.77	8.89
Laagste	3 (10001-20000)	6.20	3.33	6.14	6.31
Standaarddeviatie	3 (10001-20000)	0.976	1.640	1.076	0.704
Gemiddeld	4 (20001-50000)	8.01	7.04	7.73	7.68
Hoogste	4 (20001-50000)	9.20	10.00	9.32	9.19
Laagste	4 (20001-50000)	6.10	4.17	5.00	5.26
Standaarddeviatie	4 (20001-50000)	1.115	2.321	1.541	1.196
Gemiddeld	5 (>50000)	8.45	7.38	9.66	8.70
Hoogste	5 (>50000)	9.20	9.17	10.00	8.96
Laagste	5 (>50000)	7.70	5.58	9.32	8.44
Standaarddeviatie	5 (>50000)	1.061	2.534	0.482	0.367
Totaal	116 corporaties				
Gemiddeld		8.02	6.85	7.96	7.74
Hoogste		9.9	10	10	9.74
Laagste		4.05	2.67	2.05	4.96
Standaarddeviatie		1.11	1.75	1.47	0.98

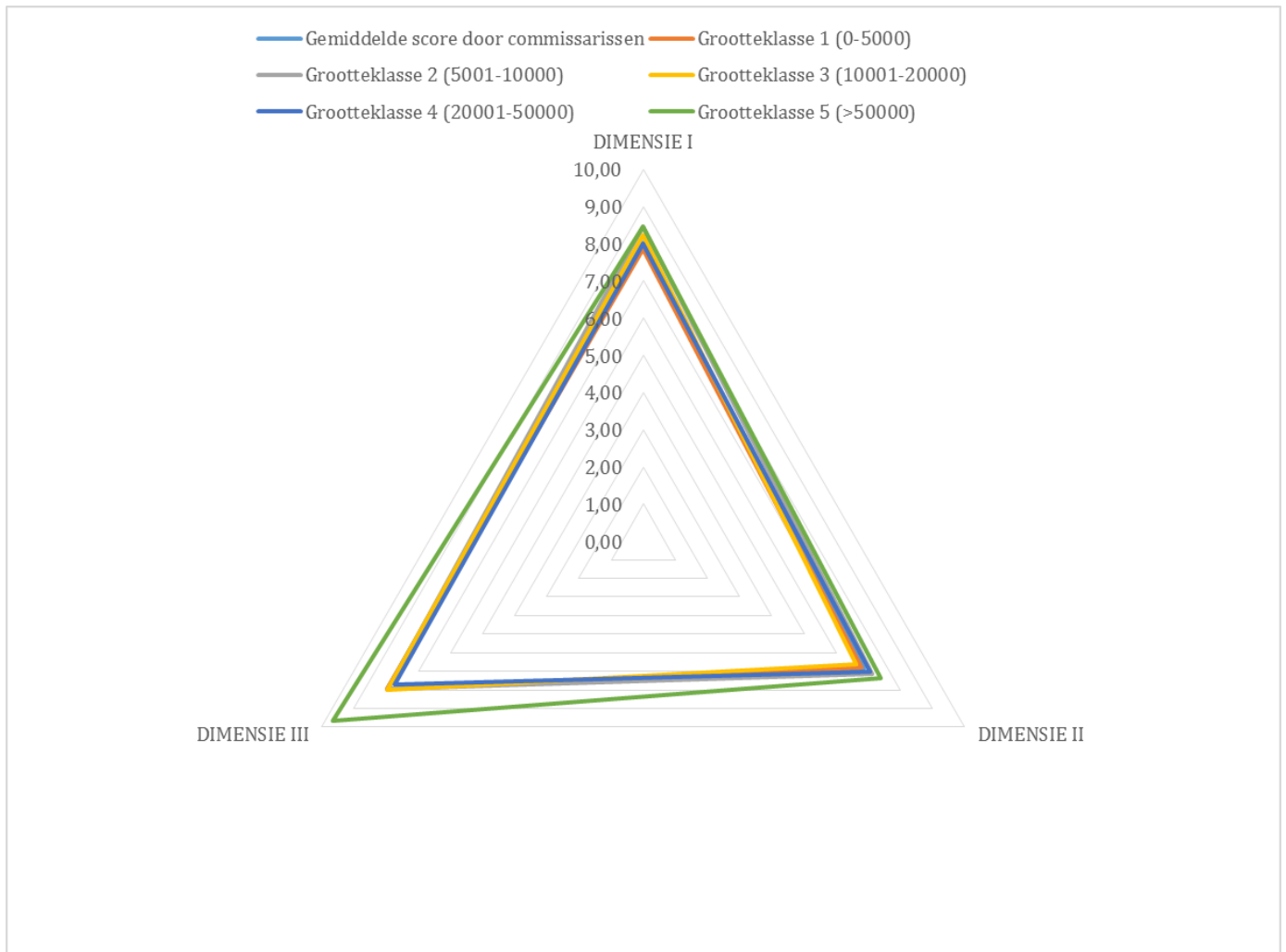
Per dimensie zijn de volgende gemiddelde scores door de commissarissen behaald:

- De individuele commissaris en permanente educatie (dimensie I): 8,02
- Het team en permanente educatie (dimensie II): 6,85
- De maatschappelijke context en permanente educatie (dimensie III): 7,96.

De totale gemiddelde score voor de drie dimensies tezamen is een 7,74. De hoogst behaalde score is een 9,74 en de laagste score een 4,96.

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



4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 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.

4.2 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.

- Uitwerking visie op maatschappelijke context: De voorzitters zijn zich bewust dat de maatschappelijke context binnen het toezicht en de PE moet worden meegenomen en hebben hierover hun visie.
- Opvolgen zelfevaluatie in PE: Niet altijd wordt een koppeling gemaakt tussen de resultaten van zelfevaluatie en de gevolgde/te volgen PE-activiteiten, terwijl veelal wel vooraf binnen het team de te volgen PE-activiteiten op enigerlei wijze met elkaar worden afgestemd.
- Aanspreekbaarheid: De 10-urennorm wordt door de VTW-leden als een vanzelfsprekendheid gezien en reeds door de ruime meerderheid van de leden behaald. Echter, sancties in het kader van het VTW-lidmaatschap zoals schorsen of royeren van leden zijn naar de mening van de respondenten nog een brug te ver.

4.3 Resultaten per dimensie samengevat

Hieronder zijn de resultaten per dimensie tekstueel samengevat. Binnen deze samenvatting zijn ten behoeve van het algehele overzicht de belangrijke kernwoorden nader onderstreept.

Algemene gegevens:

- Gemiddeld is het aantal jaren ervaring als toezichthouder binnen de woningcorporatie vijf jaar. Van de respondenten was 80,7% man en 19,3% vrouw. De meerderheid van de respondenten is tussen de 60 en 69 jaar en 98,5% vervult de rol van voorzitter.
- Van de respondenten heeft 29,6% een hoofdfunctie als bestuurder elders en 18,5% ziet commissariaat als zijn/haar hoofdfunctie. Van de respondenten met een commissariaat buiten de woningbouwsector betreft dit veelal een zorginstelling of onderwijsinstelling.

Dimensie I (De individuele commissaris en PE):

- Van de respondenten heeft 95,5% een algemene profielschets voor de RvC binnen de woningcorporatie. Bij 63% is sprake van een individuele profielschets voor de aparte leden van de RvC. Bij 29,6% van de respondenten wordt bij een nieuwe vacature een profielschets opgesteld.
- Bij 97,7% is sprake van een jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC en bij het resterende percentage gebeurt dit tweejaarlijks. Zelfevaluatie door een externe partij vindt in 60,2% van de gevallen tweejaarlijks plaats en bij 11,3% nooit.
- De tijdsbesteding aan PE in de periode juli 2013 – juli 2015 is bij 40,7% van de commissarissen meer dan 20 uur. De nieuwe norm is minimaal tien uur over een periode van twee jaar. Wordt gekeken naar de hier gemeten periode dan geeft 77,8% van de respondenten aan reeds aan deze 10-urennorm te voldoen. Door iets meer dan de helft van de respondenten wordt de administratie van de PE-activiteiten zelf bijgehouden en tevens verantwoord in het jaarverslag.

Dimensie II (Het team en PE):

- De focus van de PE-activiteiten is nog vaak het individu óf het team, in plaats van een evenwicht tussen team en individu (44,83%).
- Bij 73,9% van de gevallen wordt de te volgen educatie binnen het team van de RvC afgestemd.
- Bij 49,6% van de respondenten wordt een koppeling gemaakt met de resultaten van de zelfevaluatie en in 64% van de gevallen stellen de leden ook op deze koppeling aanspreekbaar te zijn.
- De commissarissen is gevraagd naar de tijdsbesteding aan PE-activiteiten van het gehele team over de periode juli 2013-juli 2015. Bij 21,5% van de respondenten is onbekend wat de tijdsbesteding van de medeleden is. Bij 46,6% van de respondenten ligt het aantal bestede uren boven de nieuwe door de VTW gestelde norm.

Dimensie III (De maatschappelijke context en PE):

- De commissarissen is gevraagd of binnen de woningcorporatie toezichtkaders, toetsingskaders en informatieprotocollen zijn uitgewerkt om een toezichtvisie binnen de maatschappelijke context te waarborgen. Het merendeel heeft deze visie geheel, deels of grotendeels uitgewerkt in de betreffende documenten, enkel het informatieprotocol blijft hierbij achter. Wellicht ligt hier nog een taak voor de PE-commissie om nadere voorlichting over een dergelijk gewenst informatieprotocol te geven.
- Een grote meerderheid van de woningcorporaties heeft een cyclus ingericht waarin wordt geanticipeerd op noodzakelijke wijzigingen in de samenstelling/expertise/deskundigheid van de RvC.
- Boven de 80% van de respondenten beschouwt toezicht binnen de maatschappelijk context als haar verantwoordelijkheid en is hierop aanspreekbaar. Voor de voorzitter van de RvC liggen deze percentages rond de 90%.
- Aan de commissarissen is gevraagd een ranking te maken in een achttal elementen die van invloed zijn op goed toezicht door de RvC. Hierbij wordt het hoogst gescoord op: (i) kennis en ervaring van de RvC, (ii) diversiteit in de samenstelling en (iii) een gedeelde en gedragen visie op goed toezicht binnen de maatschappelijke context.
- Meer dan 90% van de respondenten vindt de 10-uren norm vanzelfsprekend voor zichzelf, zijn RvC en zijn woningcorporatie. Voor de branche is de score ietwat lager, namelijk 71,8%.
- Van de respondenten staat 87,6% positief of neutraal tegenover maatregelen vanuit de VTW bij het niet-behalen van de 10-urennorm. Maatregelen waartegenover veruit het merendeel positief staat zijn: (i) het aanspreken van het lid op het niet-behalen van de norm (91,5%), (ii) het sturen van een brief (83,7%), en (iii) het stellen van een termijn waarbinnen de norm behaald moet worden (73,8%). Minder positief staat men tegenover het schorsen (37,7%) of royeren van een lid (43,1%).
- De commissarissen geven aan dat risicomanagement, integriteit en kennis van de branche de belangrijkste onderwerpen binnen de PE zouden moeten zijn. Externe PE-activiteiten,

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.

4.3 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.
- Om een goed inzicht te krijgen in de resultaten van het nieuw ingevoerde PE-systeem is een jaarlijkse meting middels een online enquête in combinatie met de gegevens uit het nieuwe PE-systeem raadzaam. De basis van de enquête zou bij het meten van de ontwikkelingen over de

periode 2013-2018 telkens dezelfde moeten zijn, maar uiteraard is jaarlijks een bepaalde focus als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen mogelijk.

Als laatste onderdeel van de enquête is de commissarissen gevraagd welk advies zij de VTW willen meegeven over het nieuwe PE-systeem van de corporatiecommissaris. Hier zijn 85 reacties op binnen gekomen en onderstaande reacties geven een mooie samenvatting van veelvoorkomende opmerkingen:

- “Continueren” en “Ga door op de ingeslagen weg”.
- “Positief monitoren en werk aan verdere bewustwording”.
- “Bepalen wat wel en niet voor PE-activiteit in aanmerking komt”.
- “Meer aanbod van cursussen en bijeenkomsten”, “Meer online cursussen” en “Kijk uit voor prijsopdrijvend effect van systeem”.
- “Houd de menselijke maat en maak het niet te bureaucratisch”.

Bijlage 1. Informatie over auteurs van dit onderzoeksrapport

**Mr. dr. J.G.C.M. (Annika) Galle (eindverantwoordelijke en coördinator)
(galle@law.eur.nl)**

C.V.

Annika Galle is sinds 2005 universitair docent Financieel Recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij geeft onderwijs aan master studenten op het gebied van Financieel Recht en Corporate Governance. Het onderzoek van Annika Galle is gefocust op corporate governance in de financiële sector en meer in het bijzonder op zelfregulering en transparantie. Annika presenteerde haar onderzoek op verschillende (inter)nationale congressen en publiceerde in verscheidene Nederlandse en internationale tijdschriften en boeken. Op 31 mei 2012 verdedigde zij haar proefschrift waarin vanuit juridisch en empirisch vergelijkend onderzoek is gezien hoe binnen het Europese corporate governance raamwerk consensus over de reikwijdte en de noodzakelijke voorwaarden voor een effectief functioneren van het comply or explain principe kan worden bereikt.

Relevante publicaties

A. de Bos, A. Galle en M. Jans (2015). *Vier jaar Code Banken: ontwikkelingen in regelgeving en praktijk*, Boom Juridische Uitgevers Den Haag.

Toorn, E. & Galle, J.G.C.M. (2014). Kanttekeningen bij geschiktheidstoets voor bestuurders en commissarissen. *Tijdschrift voor jaarrekeningenrecht*, 5/6, 132-139.

Galle, J.G.C.M., Bieman, K.A. & Jans-van Wieringen, M.E.P.A.R. (2014). The Banker's Oath in the Netherlands and Abroad. *European Company Law*, 11 (4), 201-209.

Galle, J.G.C.M. (2014). "Comply or explain" in Belgium, Germany, Italy, The Netherlands and the UK: Insufficient explanations and an empirical analysis. *Corporate Ownership & Control*, 12 (1), 862-873.

Galle, J.G.C.M. (2012). Aanbevelingen ter verbetering van het gebruik van het 'pas toe of leg uit'-principe in de praktijk. In M. Luckerath-Rovers, B. Bier, H. van Ees & M. Kaptein (Eds.), *Jaarboek Corporate Governance 2012-2013* (pp. 57-71). Deventer: Kluwer.

Galle, J.G.C.M. (2012, Mei 31). *Consensus on the comply or explain principle within the EU corporate governance framework: legal and empirical research*. EUR (440 pag.) (Deventer: Kluwer). Prom./coprom.: prof.dr. A. de Bos & prof.mr. L. Timmerman.

Prof. dr. A. (Auke) de Bos RA (eindverantwoordelijke) (debos@law.eur.nl)

C.V.

Auke de Bos is deeltijd hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Als hoogleraar doceert hij verschillende vakken aan de juridische faculteit en het vak financial auditing aan de accountancyopleiding. Hij is auteur van tientallen artikelen op het gebied van de externe verslaggeving, accountancy en corporate governance. Hij is lid van de redactie "Goed Bestuur", Inform (vaktechnisch bulletin Ernst & Young) en het Nationaal Commissarissen Onderzoek. Tevens is hij partner bij Ernst & Young Accountants LLP. Hij is voorzitter van het Directoraat vaktechniek en is actief als adviseur bij verschillende beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen.

Daarnaast is hij lid van de Netherlands Forum for Audit Quality (NFAQ) en het Overleg Platform van Accountantskantoren (OPAK).

Relevante publicaties

A. de Bos, A. Galle en M. Jans (2015). *Vier jaar Code Banken: ontwikkelingen in regelgeving en praktijk*, Boom Juridische Uitgevers Den Haag.

Bos, A. de & Luckerath-Rovers, M. (2015). *Nationaal Commissarissen Onderzoek 2014*. Tilburg: Tias Nimbas / Erasmus Universiteit.

Bos, A. de & Luckerath, M. (2014). Rollen van commissarissen. *Goed Bestuur*, 3, 10-21.

Bos, A. de, Edelman, H., Jans-Wieringen, M. & Scheffe, H. (2012). Hoe transparant is het verslag van de Raad van Commissarissen? *MAB*, december, 603-616.

Bos, A. de, Edelman, H., Jans-Wieringen, M. & Scheffe, M. (2011). Code Banken: Op weg naar vertrouwen. In *Vol. December. Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -Organisatie* (pp. 638-657).

Bijlage 2. Enquête