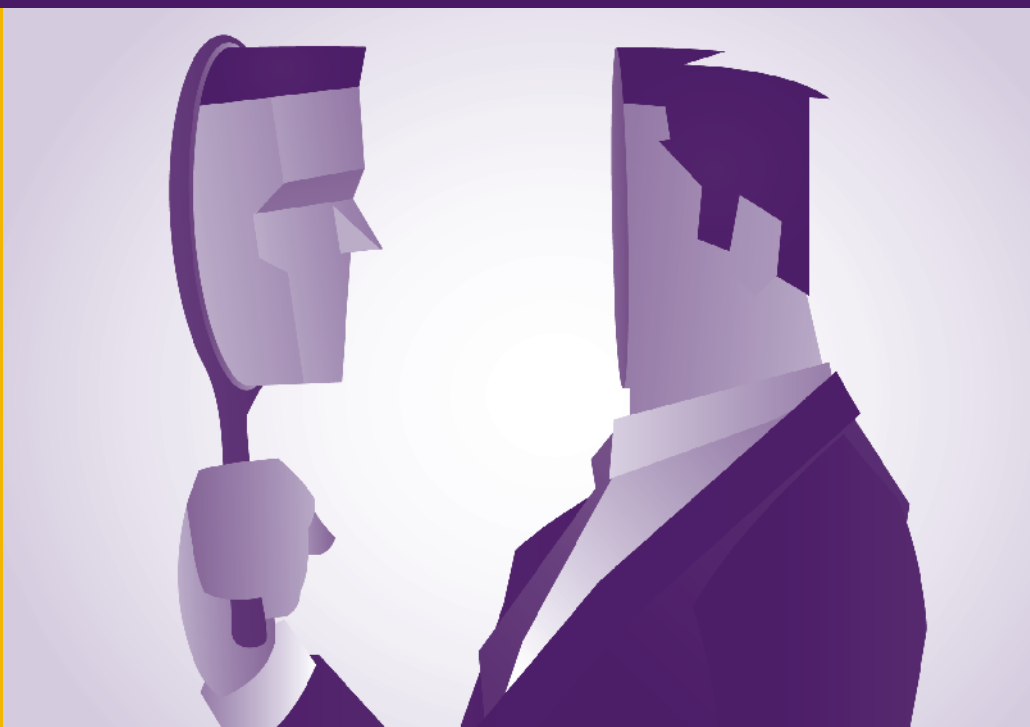




> Governance Code tussen de oren

**Evaluatieonderzoek naar het gebruik van de
Governance Code Woningcorporaties
door toezichthouders**

Governance Code tussen de oren

**Evaluatieonderzoek naar het gebruik van de
Governance Code Woningcorporaties
door toezichthouders**

Een VTW uitgave 2009

Een uitgave van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
Samenstelling: Paul van Waning, Amanda Hogenes, Jan Jaap Kolkman
(Bureau Vannimwegen, www.vannimwegen.nl)
Eerste druk, 2009
Vormgeving omslag: Coers & Roest ontwerpen bno, Arnhem
Druk: Zoeterhage, Zoetermeer
ISBN/EAN: 978-90-812392-6-4

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Samenvatting	7
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Onderzoekopzet	11
1.3 Begeleidingscommissie en Onderzoeksteam	13
2. Het gebruik van de Governance code	15
2.1 Algemene indruk	15
2.2 Pas toe of leg uit	17
2.3 Deskundigheid en samenstelling van de Raad van Commissarissen	18
2.4 Werving van de Raad van Commissarissen	18
2.5 Zelfevaluatie van toezichthouders	19
2.6 Zittingsduur van toezichthouders	20
2.7 Herbenoeming van toezichthouders	21
2.8 Gebruik van kerncommissies	22
2.9 Rol van de voorzitter	22
2.10 Bezoldiging van de Raad van Commissarissen	23
2.11 Externe accountant	24
2.12 Risicobeheersings- en controlesysteem	24
2.13 Beoordeling functioneren bestuur en benoemingsperiode	25
2.14 Verbindingen	26
2.15 Visie op de maatschappelijke positie van de woningcorporatie	26
2.16 Periodiek overleg met belanghebbenden	27
2.17 Governance Structuur	27
2.18 Verantwoording toepassing Governance code	28
2.19 Onafhankelijkheid	29
2.20 Slot	29
Bijlagen	
I. Deelnemers oriënterende gesprekken en diepte-interviews	33
II. Verantwoording en betrouwbaarheid onderzoek	34
III. Resultaten desk research	35
IV. Respons enquête	36
V. Resultaten enquête: tabellen naar omvang van de corporatie	37
VI. Resultaten enquête: enkele tabellen naar geografisch en type werkgebied	44
VII. Intern Toezicht – Het team en de spelers, VTW-inbreng voor criteria voor goed intern toezicht in woningcorporaties, mei 2009	46

Voorwoord

In 2005 schreef het toenmalige bestuur van de VTW bij de presentatie van de brochure 'De waarde van de code Tabaksblat': “.. corporate governance is meer dan het naleven van codes. Het gaat om houding en gedrag. In onze ogen moeten moderne woningcorporaties de lef en de moed hebben om de discussie aan te gaan, open te staan voor kritiek en in het openbaar verantwoording af te leggen aan de stakeholders. Openheid en transparantie is het devies. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de Raad van Commissarissen om de vinger aan de pols te houden. De corporatiesector heeft behoefte aan commissarissen met lef en moed...”.

Deze uitspraken zijn nog steeds actueel en het huidige bestuur van de VTW wil zich aan deze uitspraken nog steeds volmondig committeren.

Het is met het bovenstaande voor ogen dat we besloten hebben om te onderzoeken hoe, na de inwerkingtreding van de Governance code voor woningcorporaties in 2007 de governance tussen de oren zit bij de toezichthouders binnen de sector.

We hebben het bureau Vannimwegen uit Amsterdam gevraagd om onderzoek te doen, hoe het nu staat met de naleving van die Governance code, met andere woorden zit de Governance Code 'tussen de oren'? De naleving van de zgn. adviesregeling Izeboud (de beloning van de bestuurders) viel daar buiten. Deze wordt apart onderzocht in opdracht van Aedes en VTW samen.

Het onderzoek bestond uit zowel een kwantitatief als een kwalitatief deel. Het kwantitatieve deel (een schriftelijke enquête) had een hoge respons en daarmee kunnen met 95% zekerheid uitspraken worden gedaan, die geldig zijn voor de gehele sector. Alleen dat laatste al is pure winst.

Verheugend is het feit dat de Governance code intensief wordt toegepast en een positief effect heeft op het toezicht. Daarnaast vragen een aantal punten verduidelijking dan wel aanscherping.

De begeleidingscommissie van het bestuur en het bestuur van de VTW heeft op constructieve en inspirerende wijze samengewerkt met de adviseurs van Vannimwegen.

Het voor u liggende product wordt door de VTW als zeer belangrijk beschouwd voor de continue discussie over goed bestuur en goed toezicht en voor de toekomstige aanpassingen van de huidige code.

We gaan ervan uit dat onze leden dit document als zeer belangrijke spiegel ervaren.

Heino van Essen

Voorzitter VTW

Samenvatting

Algemeen:

De Governance Code wordt intensief toegepast door de RvC's van woningcorporaties en heeft een positief effect op het toezicht. De overgrote meerderheid van de toezichthouders, 95%, is positief over de Code. Tweederde van hen vindt de Code een nuttig instrument en past hem als zodanig zoveel mogelijk toe, de rest ziet de Code meer als hulpmiddel en conformeert zich aan de mentaliteit van de Code.

De Code heeft bij bijna 60% van de Raden van Commissarissen/Toezicht (RvC's) een groter bewustzijn van hun taak en een betere houding en gedrag teweeg gebracht.

*Als **positieve punten** springen uit de evaluatie: de wijze waarop toezichthouders geworven en geselecteerd worden en waarop RvC's aandacht aan zelfevaluatie besteden. Ook op het gebied van de hoogte van de beloning van toezichthouders is het resultaat van het onderzoek positief.*

***Betere handhaving** van de Code is met name gewenst op de onderwerpen: zittingsduur van commissarissen en diversiteitsbeleid.*

*Aanbevolen wordt om bij een **herziening van de Code** - onder andere maar vooral - aandacht te besteden aan verduidelijking respectievelijk aanscherping van de principes en uitwerkingen rond: de regel pas toe of leg uit, de risicobeheersings- en controlesystemen, de benoemingsperiode van het bestuur, de rol van toezichthouders bij het periodiek overleg met belanghouders en de rol van de voorzitter.*

Per onderwerp:

*Het **principe van 'pas toe of leg uit'** wordt op onderdelen verschillend geïnterpreteerd.*

Aan de ene kant van het spectrum zijn er de 'preciezen' die van mening zijn dat wanneer de sector eenmaal een Code heeft geaccepteerd, deze ook nageleefd moet worden. Dat geldt zowel voor de principes, als voor de uitwerkingsbepalingen. Aan de andere kant van het spectrum zijn er de 'rekkelijken', die de Code als een hulpmiddel zien en als leidraad voor hun handelen, dat zij overigens zelf wensen te bepalen en waar zij zelf verantwoordelijkheid voor wensen te nemen.

*Bij de **samenstelling van de RvC** staat in 70% van de corporaties kwaliteit voorop. Bij de werving van kandidaten wordt nog weinig expliciet diversiteitbeleid gevoerd en voor zover dat wel zo is heeft dat beleid geringe prioriteit.*

Algemeen geldt dat open werving inmiddels de norm is (So long, old boys network). Bij vacatures voor zgn. huurderscommissarissen trekken de huurdersorganisatie(s) en de RvC vaak samen op (meestal met procesregie van de RvC).

Van de respondenten geeft 17% aan dat het de afgelopen vijf jaar één of meer keren gebeurd is dat door hun RvC de voordracht van de huurdersorganisatie niet gevolgd werd. Problemen rond de voordracht van huurderscommissarissen blijken in de praktijk echter bijna altijd op soepele en informele wijze opgelost te kunnen worden.

Het merendeel van de RvC's voert een **zelfevaluatie** uit: 87% van de RvC's evalueert op één of andere manier periodiek zijn functioneren en dat van zijn leden. In het overgrote deel van de gevallen, voor 75%, gebeurt dat in een aparte bijeenkomst, al dan niet met een externe gespreksleider.

In de Governance Code is bepaald dat leden van een RvC maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting kunnen hebben in de RvC. In geval van fusie of wisseling van rechtsvorm dient de voorafgaande zittingsduur te worden meegerekend bij de bepaling van de nieuwe maximale zittingsduur.

60% van de RvC's geeft aan zich strikt aan die **maximale zittingsduur** van drie keer vier jaar te houden. De anderen maken uitzonderingen op die regel of hanteren een andere praktijk. Een kleine 25% van de respondenten zegt na fusie of wijziging van de rechtspersoonlijkheid weliswaar door te willen tellen met het aantal zittingsjaren, maar geeft tegelijkertijd aan in de praktijk van dat principe af te wijken. 16% geeft aan opnieuw te gaan tellen. Die twee percentages samen geven een score van meer dan 40% voor een van de Code afwijkende praktijk.

Herbenoeming van toezichthouders is bepaald geen automatisme. Bijna 23% van de respondenten geeft aan dat in hun RvC de afgelopen vijf jaar één of meer leden niet herbenoemd zijn, terwijl zij zich daarvoor wel beschikbaar stelden. Bij de kleine corporaties kwam dat minder, bij de grotere corporaties meer voor.

De praktijk van het instellen van **kerncommissies** varieert. Uit de enquête blijkt dat 80% van de RvC's één of meer kerncommissies hebben. In sommige gevallen is er geen, soms zijn er twee en soms zijn er zelfs meer dan de twee commissies die de Code noemt. Soms kiezen RvC's met niet meer dan vijf leden desalniettemin bewust voor kerncommissies, terwijl RvC's met een grotere omvang bewust geen kerncommissies gebruiken, of ze wel gehad hebben maar daarop terugkomen.

De **voorzittersrol** is wel intensiever geworden, maar volgens 77% van de voorzitters niet wezenlijk anders dan die van de andere toezichthouders.

In de Adviesregeling Honorering toezichthouders in woningcorporaties (commissie Meijerink) is een **beloningstructuur** bepaald naar omvang van de corporatie. Zowel voor de voorzitter als de leden ligt de beloning vrijwel overal (ongeveer 93%) binnen of onder de ranges zoals die afhankelijk van de grootte van de corporatie zijn opgenomen in de Adviesregeling.

Regelmatige wisseling van de **externe accountant** is gemeengoed. 52% heeft in de afgelopen vier jaar voor een andere accountant gekozen (w.v. 38% voor een ander kantoor), en 90% in de afgelopen tien jaar (w.v. 80% voor een ander kantoor). Van de respondenten heeft 80% de laatste vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de accountant gemaakt. Bij meer dan viervijfde (83%) van de corporaties wordt het jaarlijkse gesprek over het jaarverslag met de accountant door de RvC en het bestuur gezamenlijk gevoerd. Een minderheid van de RvC's, 7%, bespreekt het verslag met de accountant buiten aanwezigheid van het bestuur.

Van de RvC-voorzitters geeft 65% aan dat zij het bestuur periodiek vragen naar een inventarisatie van alle actuele risico's en dat zij inzicht hebben in de wijze waarop de risicobeheersing plaatsvindt. Bij kleine corporaties geldt dat voor de helft. Van die RvC's geeft bijna 40% aan dat er door hun corporatie geen of nog geen **risicobeheersings- en controlesysteem** gehanteerd wordt.

Tijdens de interviews bleek dat veel corporaties - bestuurders en toezichthouders - zich bewust zijn van het grote belang van risicomanagement, zeker sinds de economische crisis. Zij zijn ook intensief bezig handen en voeten te geven aan dat management, maar weten niet altijd precies hoe zij daar het beste invulling aan kunnen geven.

Er zijn vrijwel geen corporaties meer waar de toezichthouder niet jaarlijks een **functionerings- en beoordelingsgesprek** met de bestuurder(s) heeft. Er wordt ook serieus inhoud gegeven aan die gesprekken.

Over de bepaling omtrent de **vierjaars benoemingsperiode** van de directeurbestuurder bestaat veel onbegrip en misverstand. De verwarring heeft te maken met het niet eenvoudig te maken onderscheid tussen het ontslag van de directeur-bestuurder als bestuurder van de rechtspersoon (stichting, vereniging) en de ontbinding van zijn of haar arbeidsovereenkomst.

Wanneer er **verbindingen** zijn binnen de corporatie zeggen de toezichthouders zich daar in het overgrote deel van de gevallen actief mee bezig te houden. Van de voorzitters van de RvC geeft 13% aan geen betrokkenheid te hebben bij verbindingen, bij kleine corporaties loopt dat percentage op tot 23%.

Driekwart van de toezichthouders neemt actief deel aan de **ontwikkeling van visie, missie en beleidsdoelstellingen** van de corporatie, terwijl een vijfde dat aan het bestuur overlaat. Hieruit blijkt dat strategie nadrukkelijk een zaak van bestuur en toezichthouders samen is.

In de Code is de bepaling opgenomen dat de voltallige RvC aanwezig dient te zijn bij het **periodiek overleg met belanghebbenden**. Van de respondenten op de enquête geeft 80% aan het periodiek overleg met belanghebbenden belangrijk te vinden. Alhoewel de enquête uitwijst dat ruim 65% van de RvC's zelf ook op enige wijze aan het periodiek overleg deelneemt blijkt uit de interviews dat er grote verschillen van mening bestaan over de vraag of, en zo ja hoe, welke toezichthouders aan het periodiek overleg zouden moeten deelnemen.

De Governance Code schrijft de **onafhankelijkheid** van de toezichthouders voor. Door de toezichthouders wordt de uitwerking van het onafhankelijkheidsprincipe enigszins geforceerd en ingewikkeld gevonden. Dat komt door de dubbele ontkenning in de uitdrukking "niet geacht te worden onafhankelijk te zijn" en door de toevoeging "in formele zin". Uit de enquêteresultaten blijkt overigens wel dat negen van de tien voorzitters (88%) goed met de uitwerkingsbepaling uit de voeten kunnen.

*De Code hanteert een beperkt begrip van **Governance structuur**. In de toelichting staat “De Governance structuur van de corporatie omvat haar juridische structuur”. Van de respondenten op de enquête is 34% het daarmee eens, 60% vindt dat Governance structuur meer is dan de juridische structuur en dat daar ook andere aspecten bij betrokken moeten worden zoals reglementen en het toetsingskader.*

*In de eigen ogen van de RvC's voldoen corporaties beter aan de **publicatieverplichtingen** uit de Governance Code dan feitelijk het geval lijkt te zijn. Analyse van een willekeurig aantal jaarverslagen en websites wees uit dat er aanzienlijke ruimte voor verbetering is bij de onderwerpen: hoofdlijnen van de governance structuur, hoofdzaken van de doelstellingen en strategie, werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en remuneratie van het bestuur.*

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Governance code

De Governance Code Woningcorporaties is in opdracht van de VTW en Aedes opgesteld en is sinds 1 januari 2007 van kracht. De code bevat normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing bij woningcorporaties. Het principe voor gebruik van de code is 'pas toe of leg uit'. Bij de totstandkoming in 2007 is afgesproken dat de Code na ongeveer twee jaar geëvalueerd zou worden. De recente ontwikkelingen en de aandacht daarvoor vanuit de gehele samenleving hebben de relevantie van het onderzoek verhoogd.

Evaluatie Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur Woningcorporaties (Adviesregeling Izeboud)

Deze honoreringsregeling is in juli 2004 verschenen. In 2006, bij de herziening van de Adviesregeling Izeboud door de commissie Thung, is besloten om eerst meer ervaring met de regeling op te doen alvorens de regeling te evalueren. Nu, drie jaar later, is die evaluatie aan de orde.

Er ligt een koppeling tussen de Governance code en de honoreringsregeling bestuurders doordat de Governance code voorschrijft dat "... het bezoldigingsbeleid (bedoeld wordt het beleid met betrekking tot de bezoldiging van het bestuur) wordt vastgesteld met inachtneming van het advies arbeidsvoorwaarden statutair directeurs woningcorporaties ..." (principe II.2).

Besloten werd de uitvoering van het evaluatieonderzoek Governance code te combineren met de uitvoering van een evaluatieonderzoek naar de honoreringsregeling bestuurders, in samenwerking met de branchevereniging Aedes. Over de resultaten van dat eveneens door Vannimwegen in gezamenlijke opdracht van VTW en Aedes uitgevoerde evaluatieonderzoek zal apart gerapporteerd worden.

1.2 Onderzoeksopzet

Voor dit evaluerende onderzoek is gekozen om in drie stappen tot conclusies en aanbevelingen te komen. Gestart werd met deskresearch in de vorm van een website- en jaarverslagenonderzoek. Mede aan de hand van de uitkomsten daarvan werd in samenspraak met de met het oog op het onderzoek ingestelde begeleidingscommissie een vragenlijst opgesteld. De vragenlijst werd aan alle voorzitters van Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht van woningcorporaties gestuurd. Om tenslotte meer zicht te krijgen op de achtergronden van de uitkomsten van deze enquête werd een aantal diepte-interviews met voorzitters van RvC's/RvT's gehouden. Voorafgaand aan het evaluatieonderzoek werden oriënterende gesprekken gevoerd met enkele "opinion leaders". Deze staan genoemd in Bijlage I.

Bij zowel de keuze van de te onderzoeken corporaties in de deskresearch als de selectie van gesprekspartners voor de diepte-interviews is rekening gehouden met een evenwichtige spreiding van de betrokken woningcorporaties, zowel naar omvang als naar geografische ligging. De corporaties werden daartoe in vijf grootte klassen verdeeld, naar het aantal verhuureenheden (basis: NRV, aanvang 2009): tot 1.800, van 1.800 tot 4.000, van 4.000 tot 10.000, van 10.000 tot 25.000 en meer dan 25.000. Voor de beoogde geografische spreiding werd rekening gehouden met de provincies resp. regio's van vestiging/activiteiten van de betrokken corporaties.

Deskresearch

Van 24 woningcorporaties, vrijwel evenredig verspreid over de grootte klassen en de provincies, werden de jaarverslagen en websites gescreend op de mate waarin die corporaties code-bepalingen naleven die betrekking hebben op de publicatie van informatie in jaarverslagen en op websites.

Enquête

Alle voorzitters van de Raden van Commissarissen/Toezicht, ook de niet-VTW-leden onder hen, ontvingen een gecombineerde vragenlijst, waarin zowel vragen over de Governance Code als de Honoreringsregeling Bestuurders (Izeboud-regeling) werden gesteld. Bij de formulering van de vragen in de vragenlijst is beoogd dat sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk vermeden zouden worden.

Van de benaderde voorzitters vulden 189 de vragenlijst in, wat bij de gegeven totale populatie van woningcorporaties van 431 resulteert in een respons van 43,9%. Deze respons leidt tot uitspraken voor alle corporaties met een betrouwbaarheid van 93% en een foutenmarge van iets meer dan 5%. Dit betekent, dat waar het gaat om de totale groep van woningcorporaties, betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan. Voor wat betreft deelpopulaties, in dit geval naar omvang van de corporaties, betekent de respons dat het onderzoek vooral richtinggevende uitspraken oplevert (zie ook bijlage II: Verantwoording en betrouwbaarheid onderzoek).

Diepte-interviews

In totaal werd gesproken met 17 toezichthouders, waarvan 8 in de Randstad en 9 in verschillende regio's daarbuiten. Daarvan waren er 8 toezichthouder bij een corporatie met maximaal 4.000 verhuureenheden, 5 bij een corporatie met 4.000 tot 10.000 verhuureenheden en 4 met meer dan 10.000 verhuureenheden. De deelnemers aan de interviews staan genoemd in bijlage I.

1.3 Begeleidingscommissie en Onderzoeksteam

Het evaluatieonderzoek werd begeleid door een commissie bestaande uit twee VTW-bestuursleden: Robert Blom en Marian Louppen, en de directeur van de VTW: Albert Kerssies.

Robert Blom is geheel onverwacht in de nacht van donderdag op vrijdag 10 juli 2009 overleden. Met zijn constructief-kritische opstelling heeft hij een waardevolle bijdrage geleverd aan het werk van de begeleidingcommissie.

Het onderzoeksteam van Vannimwegen bestond uit Amanda Hogenes, Jan Jaap Kolkman en Paul van Waning. Dit team is voor de interviewronde aangevuld met Mario Damen, Johan van Hoof en Wim de Wildt.

De statistische bewerking van de verzamelde gegevens heeft plaatsgevonden door STRABO, bureau voor onderzoek en marktinformatie, in Amsterdam.

Noot over de betekenis van veelvoorkomende begrippen

Onder 'toezichthouders' wordt verstaan (leden van) de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht.

Met 'Raad van Commissarissen' wordt eveneens Raad van Toezicht bedoeld.

Als afkorting voor 'Raad van Commissarissen' wordt gebruikt 'RvC'.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder de voorzitters van de Raad van Commissarissen; wanneer bij de onderzoeksresultaten gesproken wordt over de toezichthouders wordt impliciet gesproken over de (mening van) de voorzitters.

2. Het gebruik van de Governance code

Uitkomsten en aanbevelingen

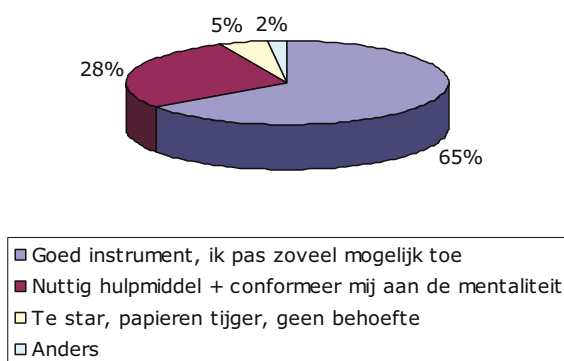
In dit hoofdstuk worden de uitkomsten vanuit de deskresearch, de enquête en de diepte-interviews beschreven. Achter het onderwerp van elke paragraaf staat, op welke principes/uitwerkingen van de Governance Code en welke vragen uit de enquête de paragraaf betrekking heeft. De paragraaf begint met een kort samenvattend statement passende bij de uitkomsten van het onderwerp. De paragraaf wordt waar daar aanleiding voor is besloten met een aanbeveling. In de tekst wordt gebruik gemaakt van de resultaten van de enquête. Deze zijn in tabelvorm in bijlage V en VI weergegeven.

Bij de aanbevelingen wordt ervan uitgegaan dat er een nieuwe versie van de Governance code komt waarin deze aanbevelingen opgevolgd worden. Daarvoor wordt de term “aangepaste code” gebruikt.

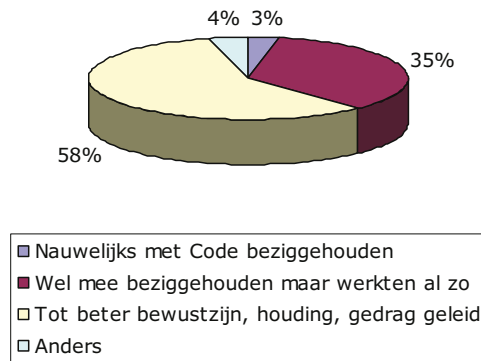
2.1 Algemene indruk (enquête: vraag 33, 34, 35)

De Governance code wordt intensief toegepast en heeft een positief effect op het toezicht.

De overgrote meerderheid van de toezichthouders, 95%, is positief over de code. Meer dan 65% van de toezichthouders past de code zoveel mogelijk toe. Een kleine 30% ziet de code op zijn minst als een nuttig instrument en conformeert zich aan de mentaliteit van de code. Nog geen 5% van de respondenten is negatief over de code.



Bij bijna 60% van de raden respectievelijk de leden daarvan heeft de code tot een groter bewustzijn van hun taak en tot een betere houding en gedrag geleid. Van alle voorzitters geeft 35% aan dat hun raden al volgens de bepalingen van de code werkten voordat deze in werking trad. Slechts 5 respondenten op de enquête geven aan zich niet met de code te hebben beziggehouden.



Opvallend is dat er nauwelijks verschillen zijn tussen de scores in de enquête van grote en van kleine corporaties. Daar moet bij aangetekend worden dat de resultaten voor wat betreft de deelpopulaties vooral indicatief zijn.

Een andere indicatie voor de positieve houding ten opzichte van de code is dat ruim 80% van de respondenten niet gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheid in de vragenlijst om aanbevelingen te doen voor aanpassingen van de code.

De diepte-interviews met de voorzitters bevestigen het beeld dat uit de enquête naar voren komt. De code wordt zeer serieus genomen en komt veelvuldig ter sprake in RvC bijeenkomsten. De code zet onderwerpen op de agenda die daar voorheen niet vanzelfsprekend behandeld werden. Kortom: de code heeft bijgedragen tot de professionalisering van het toezicht (en doet dat nog steeds) en vervult daarmee zijn functie.

Aanbeveling

Houd de dankzij de code bereikte verbeterdynamiek in stand door het gesprek over de code gaande te houden en door steeds weer naar de code te verwijzen

2.2 Pas toe of leg uit (code 1.2; enquête vraag 29)

Het principe van 'pas toe of leg uit' wordt op onderdelen verschillend geïnterpreteerd.

Vooraf uit de diepte-interviews wordt duidelijk dat iedere toezichthouder zijn eigen interpretatie geeft aan het principe van 'pas toe of leg uit'.

Aan de ene kant van het spectrum zijn er de 'preciezen' die van mening zijn dat wanneer de sector eenmaal een code heeft geaccepteerd, deze ook nageleefd moet worden. Dat geldt zowel voor de principes, als voor de uitwerkingsbepalingen. Afwijkingen van de codebepalingen zijn alleen geoorloofd als het niet anders kan en dan slechts tijdelijk.

Aan de andere kant van het spectrum zijn er de 'rekelijken', die de code als een hulpmiddel zien en als leidraad voor hun handelen, dat zij overigens zelf wensen te bepalen en waar zij zelf verantwoordelijkheid voor wensen te nemen. Zij benutten de ruimte die het principe 'pas toe of leg uit' biedt ook voor situaties waarin zij voor een andere invulling van de principes van de code kiezen. Ofwel waar zij een andere mening hebben over de vertaling van de principes naar uitwerkingsbepalingen.

Bij deze constatering voegen we toe dat de preambule van de code niet geheel helder is over de ruimte om af te wijken. Enerzijds wekt de preambule de indruk dat het alleen bijzondere, concrete omstandigheden kunnen zijn die afwijkingen van de bepalingen rechtvaardigen. Anderzijds wordt met de zinsnede "een andere praktijk die de voorkeur verdient" een vrije keuze gesuggereerd.

Aan beide kanten van het spectrum staat het principe dat afwijkingen toegelicht en verantwoord moeten worden niet ter discussie.

Aanbeveling

Geef de uitwerkingsbepalingen van de code een eenduidig karakter. Met andere woorden: mag er alleen in bijzondere omstandigheden van de code worden afgeweken of mogen ook afwijkende meningen over de principes in de code en hun uitwerking reden zijn om – gemotiveerd - van de code af te wijken ? Waar is de code wel en waar niet bindend ?

2.3 Deskundigheid en samenstelling van de Raad van Commissarissen (code III.3; enquête vraag 5)

Kwaliteit staat voorop; diversiteit heeft geen prioriteit.

Het lijkt inmiddels gemeengoed te zijn dat RvC's voor de samenstelling en de werving van kandidaten een profielschets hanteren. Daarin staan de competenties en kwaliteiten beschreven waarover alle leden moeten beschikken. Evenzo worden de specifieke competenties en kwaliteiten van afzonderlijke leden benoemd. Zoals de disciplines die zij vertegenwoordigen en de achtergronden die zij moeten hebben om zich succesvol op bepaalde aandachtsgebieden te kunnen richten.

De meest voorkomende disciplines of aandachtsgebieden zijn volkshuisvestelijk, financieel, juridisch, zorg en welzijn, openbaar bestuur, projectontwikkeling.

Bij de werving van kandidaten wordt nog weinig een expliciet diversiteitsbeleid gevoerd en voor zover dat wel zo is heeft dat beleid geringe prioriteit. Slechts eenderde van de respondenten vult bij de enquête in dat diversiteitsbeleid voor hen even belangrijk is als de gewenste profielen. Ook uit de interviews komt naar voren dat het streven naar diversiteit weliswaar onderschreven wordt maar dat bij de werving en selectie van kandidaten kwaliteit doorslaggevend is.

Aanbeveling

Diversiteit is ondergeschikt aan kwaliteit. Diversiteitsbeleid wordt als speerpunt door de meeste toezichthouders niet herkend. Stimuleer dat RvC's bij hun werving niet alleen naar competenties en kwaliteiten kijken maar ook naar persoonlijkheidskenmerken, zoals die doorgaans (maar niet altijd) gekoppeld zijn aan leeftijd, geslacht en etniciteit. Stimuleer dat de RvC wat betreft die persoonlijkheidskenmerken streeft naar diversiteit in de raad.

2.4 Werving van de Raad van Commissarissen (code III.3; enquête vraag 6)

Voorbij is het old boys network; open werving is inmiddels de norm !

Bij vacatures voor wat betreft zgn. huurderscommissarissen trekken de huurdersorganisatie(s) en de Raad vaak samen op.

De tijd van onderhandse benoemingen uit het zogenaamde old boys network lijkt voorbij. Vrijwel alle geïnterviewde voorzitters geven aan dat bij vacatures in de Raad nieuwe kandidaten via advertenties of een extern bureau worden geworven.

Voor de vervulling van één of meer zetels in de Raad heeft de huurdersorganisatie of hebben de huurdersorganisaties het recht van een bindende voordracht. Veel RvC's spreken met hun huurdersorganisaties af om samen op te trekken bij de werving van kandidaten. De procesregie ligt dan doorgaans bij de RvC.

Een kleine 17% van de respondenten vulde bij de enquête in dat het één of meerdere keren voorgekomen is dat zetels van huurderscommissarissen niet zijn ingevuld door kandidaten die door de huurdersorganisaties werden voorgedragen.

Problemen rond de voordracht van huurderscommissarissen blijken in de praktijk echter bijna altijd op soepele en informele wijze opgelost te kunnen worden.

Tijdens de diepte-interviews bleek dat bij sommige raden ook een zetel wordt ingevuld op voordracht van de ondernemingsraad. In dat geval wordt de werving op een vergelijkbare wijze gedaan als bij de zetel(s) voor de huurdersverenigingen.

Aanbeveling

Neem in de aangepaste code de bepaling op dat kandidaten altijd via een open procedure, tenminste door middel van een advertentie, geworven worden.

2.5 Zelfevaluatie van toezichthouders (code III.1.7, III.3.4; enquête vraag 7,8)

Zelfevaluatie is een vast onderdeel van de jaarlijkse agenda.

Het merendeel van de raden voert een zelfevaluatie uit: 87% van de RvC's evalueert op één of andere manier periodiek zijn functioneren en dat van zijn leden. Raden van kleine corporaties zijn daar iets terughoudender in (81%). In het overgrote deel van de gevallen, voor 75%, gebeurt dat in een aparte bijeenkomst, al dan niet met een externe gespreksleider. Uit de interviews komt sterker dan uit de enquête naar voren dat in de praktijk de evaluatie meestal in eigen beheer gebeurt en eens in de twee à drie jaar onder externe begeleiding. Dat laatste komt voort uit het besef dat de zelfevaluatie net een slag indringender gebeurt wanneer een extern specialist die leidt en zodoende de Raad van buiten een spiegel voor kan houden. Maar dat hoeft niet ieder jaar zo.

Tijdens de interviews werd de gedachte geopperd om toezichthouders van woningcorporaties te verplichten om zich tijdens hun commissariaat jaarlijks bij- of na te scholen en om daarvoor een puntensysteem van permanente educatie (PE-punten) in te voeren. Het niet behalen van voldoende PE-punten in de afgelopen zittingsperiode zou dan een herbenoeming in de weg moeten staan.

Aanbeveling

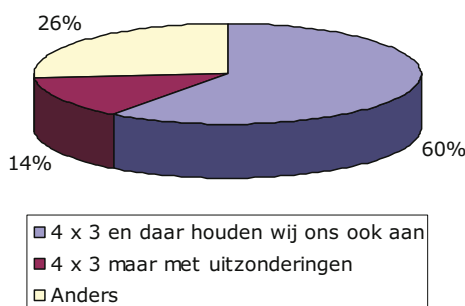
Neem in de aangepaste code de bepaling op dat de zelfevaluatie tenminste eens in de zoveel jaar onder professionele externe begeleiding plaatsvindt. Neem bovendien de verplichting op tot een bepaalde mate van permanente educatie voor toezichthouders.

2.6 Zittingsduur van toezichthouders (code III.3.5 en III.3.6; enquête vraag 9,10)

Driekwart van de RvC's onderschrijven de 3 x 4 jaren regel. Uitzonderingen op de regel betreffen zowel meer als minder jaren. Voor zover de maximale zittingsduur aangepast zou moeten worden wordt eerder voor verkorting dan verlenging ervan gepleit

In de Governance code is bepaald dat leden maximaal drie maal voor een periode van vier jaar zitting kunnen hebben in de RvC.

Van de respondenten op de enquête geeft 60% aan zich aan die maximale zittingsduur van drie keer vier jaar te houden. Daarnaast geeft 14% aan, weliswaar de driemaal vier regel te hanteren maar daar uitzonderingen op te maken. Voor 26% van de toezichthouders leidt de praktijk tot een andere invulling. Die andere invulling betekent eerder minder dan meer zittingsjaren dan twaalf. Tijdens de interviews werd enerzijds benadrukt dat een commissaris al gauw één à twee jaar nodig heeft om zich in te werken en werkelijk 'productief' te worden, dat dus de totale maximale zittingsduur niet al te kort mag zijn, anderzijds werd ook veelvuldig gepleit voor een zittingsduur van maximaal twee keer vier jaar, dan wel drie keer drie jaar.



Zittingstermijnen, zo blijkt in de praktijk, suggereren teveel dat ze vol gemaakt moeten en mogen worden. Afwijkingen van de zittingstermijnen, ten behoeve van het realiseren van een inmiddels wenselijke verandering in de samenstelling van de raad, zou meer gemeengoed en minder negatief beladen moeten worden.

Wat betreft de zittingsduur is nog nagegaan of de resultaten van de enquête variëren al naar gelang het geografisch werkgebied en type werkgebied. In de praktijk lijkt in de Randstad en op het platteland vaker bij wijziging van de rechtsvorm of fusie opnieuw begonnen te worden met tellen dan buiten de Randstad en in stedelijke gebieden (Bijlage VI).

Aanbeveling

Wijzig in de aangepaste code de maximale zittingsduur van drie keer vier jaar in drie keer drie jaar; dat betekent een kortere totale zittingsduur dan nu bij evenveel herbenoemingsmomenten. Stimuleer dat, als de omstandigheden daarom vragen, zittingstermijnen niet perse volgemaakt worden.

2.7 Herbenoeming van toezichthouders (code III.1.5, III.3.5 en III.3.6; enquête vraag 11,12)

Herbenoeming is bepaald geen automatisme

Bij fusie wordt regelmatig opnieuw begonnen met tellen, maar niet zozeer met het oog op het opnieuw benutten van de maximale zittingsduur.

Bij meer dan 80% van de RvC's wordt serieus onderzocht of herbenoeming van een lid wiens zittingstermijn afloopt gewenst is. Onder die respondenten vallen ook de RvC's die aangeven varianten te hanteren op de als keuzeopties gepresenteerde vormen van onderzoek. In de helft van de gevallen gebeurt het onderzoek voor herbenoeming door de voorzitter, in de andere helft door de RvC gezamenlijk.

Dat herbenoeming bepaald geen automatisme is blijkt wel uit het feit dat bijna 23% van de respondenten aangeeft dat in hun Raad de afgelopen vijf jaar één of meer leden niet herbenoemd zijn terwijl zij zich daarvoor wel beschikbaar stelden. Bij de kleine corporaties kwam dat veel minder voor. Buiten de Randstad komen niet-herbenoemingen vaker voor dan in de Randstad (26% versus 17%). Dat geldt ook voor corporaties met stedelijk werkgebied ten opzichte van die op het platteland (24% versus 15%)(bijlage VI).

In de toelichting op onderdelen van de code wordt aangegeven hoe bij een fusie of wijziging van de rechtspersoonlijkheid met de zittingsduur moet worden omgegaan: de voorafgaande zittingsduur moet worden meegerekend bij de bepaling van de nieuwe maximale zittingsduur. Voor bijna 45% van de respondenten op de enquête geldt dat hoe dan ook doorgeteld wordt bij een fusie of wijziging van de rechtspersoonlijkheid, dat is dus conform de code. Een kleine 25% van de respondenten zegt na fusie of wijziging van de rechtspersoonlijkheid weliswaar door te willen tellen met het aantal zittingsjaren, maar geeft tegelijkertijd aan in de praktijk van dat principe af te wijken. 16% geeft aan opnieuw te gaan tellen. Die twee percentages samen geven een score van meer dan 40% voor een van de code afwijkende praktijk. Een tijdens de interviews veelgehoorde gang van zaken is dat commissarissen na fusie weliswaar langer toezichthouder blijven bij de gefuseerde corporatie dan strikt genomen bij toepassing van het principe van doortellen toelaatbaar is, maar dat zij op basis van een bij de fusie opgesteld rooster van aftreden als eersten het veld ruimen als de fusie eenmaal geïmplementeerd is. Het motief om langer aan te blijven is dan de bewaking van de continuïteit en dat motief geldt als rechtvaardiging voor de overschrijding van de maximale zittingsduur.

Aanbeveling

Besteed meer aandacht aan de handhaving van de principes en uitwerkingen in de code rond herbenoeming.

2.8 Gebruik van kerncommissies (code III.5; enquête vraag 13)

Het gebruik van kerncommissies varieert sterk

In de code staat de mogelijkheid beschreven voor Raden van Commissarissen van meer dan vijf leden om uit zijn midden twee kerncommissies in te stellen: de selectie- en remuneratie-commissie en de audit-commissie.

Uit de enquête blijkt dat 80% van de raden één of meer kerncommissies hebben. De praktijk is gevarieerd. In sommige gevallen is er geen, soms zijn er twee en soms zijn er zelfs meer dan de twee commissies die de code noemt. Soms kiezen RvC's met niet meer dan vijf leden desalniettemin bewust voor kerncommissies, terwijl RvC's met een grotere omvang bewust geen kerncommissies gebruiken, of ze wel gehad hebben maar daarop terugkomen.

Het argument is dan dat leden van een kerncommissie zich wat de onderwerpen van hun commissie betreft dreigen te isoleren van de collega's.

Naast de in de code genoemde commissies: selectie- en remuneratie-commissie en audit-commissie bestaan er commissies voor Volkshuisvesting, Strategie, Wonen, Governance, Maatschappelijke Prestaties en de Agendacommissie en ongetwijfeld ook nog wel andere.

Aanbeveling

Houd in de aangepaste code de instelling van kerncommissies facultatief, beperk die mogelijkheid niet tot Raden van Commissarissen met meer dan vijf leden en beperk de onderwerpen niet tot de huidige twee.

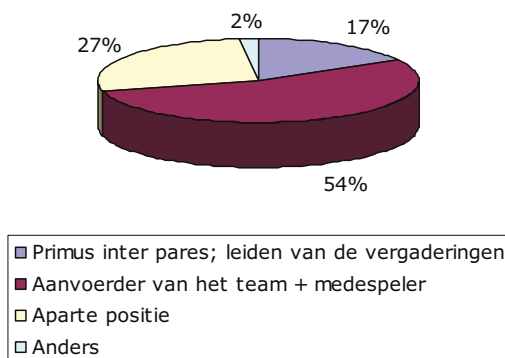
2.9 Rol van de voorzitter (code III.4; enquête vraag 14)

De voorzittersrol is wel intensiever maar niet wezenlijk anders

Alle geïnterviewde voorzitters zijn het erover eens dat hun rol intensiever geworden is dan vroeger. Maar volgens de enquête vindt maar 27% dat die rol een wezenlijk andere is dan die van de collega-leden.

Bij de solo directeur-bestuurder is begrijpelijkerwijs de rol van de voorzitter van de RvC als coach, adviseur of klankbord wat geprononceerder. De voorzitters zijn zich terdege bewust van het risico dat zij zich daarmee vervreemden van de andere leden.

Een andere rol is die van "verkeersleider" voor onderwerpen en voorstellen die het bestuur in de RvC wil inbrengen. Bij die rol wordt ervoor gewaarschuwd dat de voorzitter in zijn contacten met het bestuur niet al een oordeel geeft over voorstellen van het bestuur voordat die in de voltallige Raad komen.



Bij sommige corporaties is de voorzitter degene die vanuit de RvC bilaterale contacten met stakeholders onderhoudt, om zodoende ook rechtstreeks input over het functioneren van de corporatie te krijgen. Bij andere corporaties is zo'n rol volledig uit den boze, omdat de voorzitter daarmee de bestuurder voor de voeten zou lopen en mogelijk zou diskwalificeren.

Aanbeveling

Werk in de aangepaste code de rol van de voorzitter verder uit dan nu het geval is. Ga daarbij met name in op de relatie voorzitter–bestuur en voorzitter–overige leden van de Raad.

2.10 Bezoldiging van de Raad van Commissarissen (code III.7; enquête vraag 15)

Matiger beloningen dan volgens de VTW-adviesregeling

In de Adviesregeling Honorering toezichthouders in woningcorporaties (commissie Meijerink) is een beloningstructuur bepaald naar omvang van de corporatie. Zowel voor de voorzitter als de leden ligt de beloning vrijwel overal binnen of onder de ranges zoals die afhankelijk van de grootte van de corporatie zijn opgenomen in de Adviesregeling. Gemiddeld de helft van de commissarissen ontvangt minder dan waar zij vanuit de range van beloning aanspraak op kunnen maken, dus minder dan het minimum van de voor hen toepasselijke range. Slechts 12 van de 164 respondenten melden beloningen die boven de voor hen toepasselijke ranges uitkomen.

2.11 Externe accountant (code III.1.8, IV.1.2 en IV.2; enquête vraag 16 t/m 18)

Frequente wisseling van de externe accountant is gemeengoed

De code schrijft een maximale benoemingsperiode van vier jaar van de externe accountant voor, met de (niet gelimiteerde) mogelijkheid van herbenoeming. Uit de enquête blijkt dat meer dan de helft (52%) van de RvC's de afgelopen vier jaar van accountant (bedoeld is hier niet het kantoor maar de verantwoordelijke professional) is gewisseld; bij verruiming van die periode naar de afgelopen tien jaar loopt dat percentage op tot 90% van de raden. Kijkend naar een wisseling van het accountantskantoor dan heeft 38% in de afgelopen vier jaar voor een ander kantoor gekozen, en 80% in de afgelopen tien jaar. Van de respondenten heeft 80% de laatste vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de accountant gemaakt.

Bij meer dan viervijfde (83%) van de corporaties wordt het jaarlijkse gesprek over het jaarverslag met de accountant door de Raad en het bestuur gezamenlijk gevoerd. Een minderheid van de RvC's, 7%, bespreekt het verslag met de accountant buiten aanwezigheid van het bestuur.

2.12 Risicobeheersings- en controlesysteem (code II.1.4; enquête vraag 19)

Streven naar verbetering van interne risicobeheersing en controle

Van de RvC-voorzitters geeft 65% aan dat zij het bestuur periodiek vragen naar een inventarisatie van alle actuele risico's en dat zij inzicht hebben in de wijze waarop de risicobeheersing plaatsvindt. Bij kleine corporaties geldt dat voor de helft. Van die raden geeft bijna 40% aan dat er geen of nog geen risicobeheersings- en controlesysteem gehanteerd wordt.

Tijdens de interviews bleek dat veel corporaties - bestuurders en toezichthouders - zich bewust zijn van het grote belang van risicomanagement, zeker sinds de economische crisis. Verder dat zij ook intensief bezig zijn handen en voeten te geven aan dat management, maar niet altijd precies weten hoe zij daar het beste invulling aan kunnen geven.

Dat verklaart waarschijnlijk ook waarom veel corporaties in hun jaarverslagen weinig inzicht geven in die systemen en de werking ervan, terwijl de Governance code dat wel voorschrijft. De bepaling in de code (II.1.4) biedt hen echter weinig houvast; deze is zeer beknopt en veelzijdig. Zo worden structurele en procedurele aspecten, zoals 'risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen' en 'handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving' in één adem genoemd met culturele aspecten, zoals een integriteitscode. Mogelijkerwijs zorgt ook de benaming "Risicobeheersings- en controlesysteem", en dan met name het woord controlesysteem, voor verwarring. Wordt met controle bedoeld toetsing en zo ja wat wordt dan getoetst? Of het Engelse control, beheersing? In dat geval zou het woord controlesysteem dubbelop en dus overbodig zijn. Kortom: het lijkt erop dat corporaties met deze bepaling niet zo goed raad weten.

Aanbeveling

- Ga in de aangepaste code veel uitgebreider in op het onderwerp risicomanagement door het op te delen in subonderwerpen en per subonderwerp duidelijker en uitgebreider aan te geven welke instrumenten van risicomanagement bedoeld worden.
- Neem in het verlengde van de voorgaande aanbeveling in een nieuwe versie van de code de bepaling op dat het bestuur en de RvC van de woningcorporatie zich in het jaarverslag duidelijker uitlaten over het gevoerde risicomanagement, bijvoorbeeld doordat het bestuur een zgn. in control statement afgeeft.
- Bied vanuit de VTW instrumenten, uitwisseling en scholingsmogelijkheden aan om het omgaan van toezichthouders met risicomanagement te verbeteren.

2.13 Beoordeling functioneren bestuur en benoemingsperiode (code II.1.1, II.2.1 en II.2.3; enquête vraag 20, 30)

Een functioneringsgesprek wordt vrijwel overal gehouden

Veel misverstanden over vierjaars benoemingsperiode

Er zijn vrijwel geen corporaties meer waar de toezichthouder niet jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de bestuurder(s) heeft. Er wordt ook serieus inhoud gegeven aan die gesprekken.

Over de bepaling omtrent de vierjaars benoemingsperiode van de directeurbestuurder bestaat veel onbegrip en misverstand, zo bleek ook tijdens de interviewronde. De verwarring heeft te maken met het niet eenvoudig te maken onderscheid tussen het ontslag van de directeur-bestuurder als bestuurder van de rechtspersoon (stichting, vereniging) en de ontbinding van zijn of haar arbeidsovereenkomst. Een veel gehoord argument van toezichthouders tegen de bepaling is dat die op gespannen voet zou staan met hun streven naar continuïteit van het bestuur. Zij menen kennelijk dat het vierjaarscontract in de code impliceert dat de bestuurder na vier jaar weg moet of zal gaan. Aan de kant van bestuurders is een veel gehoord bezwaar dat zij “iets inleveren” als zij akkoord zouden gaan met een vierjaarscontract, ook al wordt volgens de code een arbeidsrechtelijke bescherming geboden die gelijk is aan die bij een contract voor onbepaalde tijd.

In de interviews is ook gewezen op de mogelijke negatieve effecten van de vierjaarsbenoeming voor de corporatie, bijvoorbeeld als een bestuurder al na één of twee jaar blijkt te disfunctioneren en de RvC voortijdig afscheid van hem of haar zou willen nemen. Dat is dan een kostbare zaak. Het is de vraag of er, naarmate de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de bestuurder degelijk en serieus plaatsvinden, nog behoefte is aan een regeling zoals die nu in de code opgenomen is. Deze regeling is immers bedoeld om een periodieke beoordeling te stimuleren en de vraag te kunnen stellen of de bestuurder de juiste persoon is om de corporatie in de toekomstige bestuursperiode te besturen. Als die vragen in de functioneringsgesprekken voldoende indringend aan de orde komen is vierjaarsbenoeming als stimulans daartoe niet meer nodig.

Aanbeveling

Schrap in de code de bepaling over de benoemingsperiode van maximaal vier jaar. Neem in plaats daarvan de bepaling op dat jaarlijks een functioneringsgesprek met de bestuurder wordt gehouden waarin wordt beoordeeld, niet alleen of de bestuurder aan zijn of haar doelstellingen heeft voldaan, maar ook of de lange-termijn doelstellingen van de corporatie (nog) in lijn liggen met de kwaliteiten en competenties van de bestuurder en, zo niet, welke consequenties dat moet hebben.

Zorg voor duidelijke informatie aan bestuurders en toezichthouders over de arbeidsrechtelijke aspecten van die consequenties (de uitgebreide noot VIII bij II.2.1).

2.14 Verbindingen (code II.1, III.1.6; enquête vraag 21)

Verbindingen leiden tot actieve bemoeienis

Wanneer er verbindingen zijn binnen de corporatie zeggen de toezichthouders zich daar in het overgrote deel van de gevallen actief mee bezig te houden. Dat doen zij aan de hand van afzonderlijke periodieke rapportages of in het kader van de periodieke bespreking van het onderwerp risicoinventarisatie- en beheersing. Van de voorzitters van de RvC geeft 13% aan geen betrokkenheid te hebben bij verbindingen, bij kleine corporaties loopt dat percentage op tot 23%.

Aanbeveling

Specificeer in de aangepaste code de betrokkenheid van toezichthouders bij verbindingen.

2.15 Visie op de maatschappelijke positie van de woningcorporatie (code V.1, enquête vraag 23)

Toezichthouders denken actief mee maar laten uitwerking aan bestuur

Driekwart van de toezichthouders neemt actief deel aan de ontwikkeling van visie, missie en beleidsdoelstellingen van de corporatie. Een vijfde laat dat aan het bestuur over. Uit de diepte-interviews komt als veelvoorkomende aanpak naar voren dat de RvC en het bestuur regelmatig gezamenlijke beleidsdagen hebben, dat het bestuur vervolgens aan de hand van de uitkomsten van die dagen visie- en beleidsdocumenten opstellen en dat de RvC tenslotte weer in beeld komt om die goed te keuren. De commissarissen zijn er zich daarbij terdege van bewust dat zij niet op de stoel van de bestuurders moeten belanden, om te zorgen dat hun rol van toezichthouder niet in het geding komt.

De in het onderzoek waargenomen intensieve betrokkenheid van toezichthouders bij de beleidsontwikkeling spoort met de algemene ontwikkeling in de relatie tussen bestuur en toezichthouders, waarbij toezichthouders op strategische punten dichter op het bestuur zitten dan vroeger misschien het geval was. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Code Tabaksblat) ondersteunt die ontwikkeling.

2.16 Periodiek overleg met belanghebbenden (code V.2, enquête vraag 24, 25)

Betrokkenheid maar met wisselende aanwezigheid

In de code is de bepaling opgenomen dat de voltallige RvC aanwezig dient te zijn bij het periodiek overleg met belanghebbenden.

De enquête laat over dit onderwerp een positiever beeld zien dan de resultaten van de diepte-interviews. Van de respondenten op de enquête geeft 80% aan het periodiek overleg met belanghebbenden belangrijk te vinden, terwijl ruim 65% van de RvC's daar ook zelf op enige wijze aan deelneemt. Voorzitters in de Randstad zijn iets enthousiaster over het periodiek overleg dan hun collega's in de periferie en nemen ook wat vaker deel (Bijlage IV).

Tegenover dit positieve beeld staat het tijdens de interviews veelgehoorde geluid dat de raad weliswaar moet nagaan of het bestuur voldoende overleg voert met de belanghebbenden en ook moet nagaan hoe dat gebeurt en wat het oplevert, maar niet perse zelf bij dat overleg aanwezig hoeft te zijn. Voorzover dat al wel het geval is zouden, aldus velen, niet alle leden van de raad deel hoeven te nemen. Deelname van de leden zou zich dan bovendien moeten beperken tot toehoren en niet tot actieve inmenging.

Aanbeveling

Vervang in de code de bepaling met de verplichting van de voltallige aanwezigheid van de RvC door een bepaling waarin aan de RvC de keuze wordt gelaten voltallig dan wel deels aanwezig te zijn.

2.17 Governance Structuur (code I.1 en I.3; enquête vraag 26)

Begrip "Governance structuur" wordt breder gezien

De code hanteert een beperkt begrip van Governance structuur. In de toelichting staat "De Governance structuur van de corporatie omvat haar juridische structuur". Van de respondenten op de enquête is 34% het daarmee eens, 60% vindt dat Governance structuur meer is dan de juridische structuur en dat daar ook andere aspecten bij betrokken moeten worden zoals reglementen en het toetsingskader.

Aanbeveling

Geef in de aangepaste code duidelijk aan wat bedoeld wordt met Governance structuur; geef daarbij een ruimere interpretatie aan dat begrip dan in de huidige code.

2.18 Verantwoording toepassing Governance code (code I.2 en III.1.2; enquête vraag 28)

Inhoud wisselt in jaarverslag en op website

In de Governance code zijn bepalingen opgenomen omtrent onderwerpen die in het jaarverslag en op de website van de woningcorporatie aan bod moeten komen.

Uit de in het deskresearch gedeelte van dit evaluatieonderzoek uitgevoerde analyse van een aantal jaarverslagen en websites blijkt dat de publicatie van governance gerelateerde informatie voor verbetering vatbaar is. De uitkomsten uit de enquête laten echter een ander beeld zien. In de eigen ogen van de RvC's voldoen corporaties beter aan de publicatieverplichtingen uit de Governance code dan feitelijk het geval lijkt te zijn.

Dit zal deels te maken hebben met de inhaalslag die corporaties op dat gebied in 2008 hebben gemaakt. Het jaarverslag 2007, dat onderwerp van dit onderzoek is geweest, was het eerste waar op de Governance code moest worden ingegaan.

Verder geldt dat veel van de items die volgens de code op de website zouden moeten staan daar ontbreken maar wel in het jaarverslag zijn opgenomen (voorbeeld: profielschets RvC). Het jaarverslag is vrijwel altijd via de website te downloaden. Het zal daarom dan al gauw als overbodig worden beschouwd om die items apart op de website op te nemen. Dat de vindbaarheid van informatie groter is wanneer die rechtstreeks op de site staat ten opzichte van ergens in het jaarverslag is evident.

Tenslotte zal het vaak zo zijn dat een onderwerp wordt weggelaten in het jaarverslag wanneer daarover niets te melden valt (voorbeeld: transacties met tegengesteld belang). Vergeten wordt dan dat de simpele vermelding dat situaties waaraan de code refereert niet aan de orde zijn op zich ook nuttige informatie is.

Aanbeveling

Geef in de aangepaste code niet alleen aan wat gepubliceerd moet worden maar ook waar en in welke vorm dat moet gebeuren (bijvoorbeeld in de vorm van een samenvatting van alle Governance Code gerelateerde items in een apart hoofdstuk in het jaarverslag), zodat de verantwoording compleet, transparant en lezersvriendelijk is.

2.19 Onafhankelijkheid (code III.2 en III.6; enquête vraag 32)

Onafhankelijkheid van de toezichthouders

De governance code schrijft de onafhankelijkheid van de toezichthouders voor. Door de toezichthouders wordt de uitwerking van het onafhankelijkheidsprincipe enigszins geforceerd en ingewikkeld gevonden. Dat komt door de dubbele ontkenning in de uitdrukking “niet geacht te worden onafhankelijk te zijn” en door de toevoeging “in formele zin”. Uit de enquêteresultaten blijkt overigens wel dat negen van de tien voorzitters (88%) goed met de uitwerkingsbepaling uit de voeten kan.

Aanbeveling

Verduidelijk in de aangepaste code de uitwerking van het onafhankelijkheidsprincipe door een meer “recht-toe-recht-aan”-formulering. Dit voorkomt misverstanden.

2.20 Slot

Tenslotte worden de aanbevelingen uit deze rapportage samengevat, verdeeld in aanbevelingen voor acties die op korte termijn kunnen plaatsvinden en aanbevelingen voor aanpassingen van de Code.

Korte termijn:

Handhaving Code: houd de dankzij de code bereikte verbeterdynamiek in stand door het gesprek over de code gaande te houden en door steeds weer naar de code te verwijzen

Diversiteit: diversiteit is ondergeschikt aan kwaliteit. Diversiteitsbeleid wordt als speerpunt door de meeste toezichthouders niet herkend. Stimuleer dat RvC's bij hun werving niet alleen naar competenties en kwaliteiten kijken maar ook naar persoonlijkheidskenmerken, zoals die doorgaans (maar niet altijd) gekoppeld zijn aan leeftijd, geslacht en etniciteit. Stimuleer dat de RvC wat betreft die persoonlijkheidskenmerken streeft naar diversiteit in de raad.

Zittingsduur: stimuleer dat, als de omstandigheden daarom vragen, zittingstermijnen niet perse volgemaakt worden.

Herbenoeming: besteed meer aandacht aan de handhaving van de principes en uitwerkingen in de code rond herbenoeming.

Risicomanagement: biedt vanuit de VTW instrumenten, uitwisseling en scholingsmogelijkheden aan om het omgaan van toezichthouders met risicomanagement te verbeteren.

Benoemingsperiode bestuurders: zorg voor duidelijke informatie aan bestuurders en toezichthouders over de bestuurlijke en de arbeidsrechtelijke aspecten (de uitgebreide noot VIII bij II.2.1).

Aanpassing Code:

Pas toe of leg uit: geef de uitwerkingsbepalingen van de code een eenduidig karakter. Met andere woorden: mag er alleen in bijzondere omstandigheden van de code worden afgeweken of mogen ook afwijkende meningen over de principes in de code en hun uitwerking reden zijn om – gemotiveerd - van de code af te wijken ? Waar is de code wel en waar niet bindend ?

Werving leden RvC: neem in de aangepaste code de bepaling op dat kandidaten altijd via een open procedure, tenminste door middel van een advertentie, geworven worden.

Zelfevaluatie, permanente educatie: neem in de aangepaste code de bepaling op dat de zelfevaluatie tenminste eens in de zoveel jaar onder professionele externe begeleiding plaatsvindt. Neem bovendien de verplichting op tot een bepaalde mate van permanente educatie voor toezichthouders.

Zittingsduur: wijzig in de aangepaste code de maximale zittingsduur van drie keer vier jaar in drie keer drie jaar; dat betekent een kortere totale zittingsduur dan nu bij evenveel herbenoemingsmomenten.

Kerncommissies: houd in de aangepaste code de instelling van kerncommissies facultatief, beperk die mogelijkheid niet tot Raden van Commissarissen met meer dan vijf leden en beperk de onderwerpen niet tot de huidige twee.

Rol voorzitter: werk in de aangepaste code de rol van de voorzitter verder uit dan nu het geval is. Ga daarbij met name in op de relatie voorzitter – bestuur en voorzitter – overige leden van de Raad.

Risicomanagement:

- Ga in de aangepaste code veel uitgebreider in op het onderwerp risicomanagement door het op te delen in subonderwerpen en per subonderwerp duidelijker en uitgebreider aan te geven welke instrumenten van risicomanagement bedoeld worden.
- Neem in het verlengde van de voorgaande aanbeveling in een nieuwe versie van de code de bepaling op dat het bestuur en de RvC van de woningcorporatie zich in het jaarverslag duidelijker uitlaten over het gevoerde risicomanagement, bijvoorbeeld doordat het bestuur een zgn. in control statement afgeeft.

Benoemingsperiode bestuurders: schrap in de code de bepaling over de benoemingsperiode van maximaal vier jaar. Neem in plaats daarvan de bepaling op dat jaarlijks een functioneringsgesprek met de bestuurder wordt gehouden waarin wordt beoordeeld, niet alleen of de bestuurder aan zijn of haar doelstellingen heeft voldaan, maar ook of de lange-termijn doelstellingen van de corporatie (nog) in lijn liggen met de kwaliteiten en competenties van de bestuurder en, zo niet, welke consequenties dat moet hebben.

Verbindingen: specificeer in de aangepaste code de betrokkenheid van toezichthouders bij verbindingen.

Periodiek overleg met belanghebbenden: vervang in de code de bepaling met de verplichting van de voltallige aanwezigheid van de RvC door een bepaling waarin aan de RvC de keuze wordt gelaten voltallig dan wel deels aanwezig te zijn.

Governance structuur: geef in de aangepaste code duidelijk aan wat bedoeld wordt met Governance structuur; geef daarbij een ruimere interpretatie aan dat begrip dan in de huidige code.

Verantwoording/publicatie: geef in de aangepaste code niet alleen aan wat gepubliceerd moet worden maar ook waar en in welke vorm dat moet gebeuren (bijvoorbeeld in de vorm van een samenvatting van alle Governance Code gerelateerde items in een apart hoofdstuk in het jaarverslag), zodat de verantwoording compleet, transparant en lezersvriendelijk is.

Onafhankelijkheid: verduidelijk in de aangepaste code de uitwerking van het onafhankelijkheidsprincipe door een meer “recht-toe-recht-aan”-formulering. Dit voorkomt misverstanden.

Bijlage I:

Deelnemers oriënterende gesprekken en diepte-interviews

Oriënterende gesprekken:

Drs. M. van Giessen	Ministerie van VROM - WWI	Den Haag
Drs. J. van der Moolen	Centraal Fonds Volkshuisvesting	Naarden
Dr. S. Peij	Governance University	Doorn
B.A. Spelbos RA	PwC sectorgroep Woningcorporaties	Almere-Stad

Interviews:

H. van Dam	Ons Doel (2.485)	Leiden
J. Dijkstra	Welkom / Nieuw Wonen (18.346)	Leeuwarden / Bolsward
Drs. C.M. Geuze	Vallei Wonen (1.047)	Woudenberg
J. Helderop	De Maashoek (3.266)	Puttershoek
B. Haan	Rhenense Woningstichting (2.114)	Rhenen
Mr. J.N.M. Hassert	SSW Bilthoven (5.005)	Bilthoven
Drs. A.L.W. Hexspoor	WonenBreborg (33.391)	Tilburg
M.C.W. Janssen	Destion (2.509)	Gennep
J. Jongejan	Mercatus (4.900)	Emmeloord
H.C. de Kleuver	Patrimonium (6.295)	Veenendaal
Drs. J.W.H. van den Noort	Volksbelang Made (1.821)	Made
Mr. Ing. C. Overhage	Woongroep Holland (12.724)	Amstelveen
Prof. mr. J.A. Peters	De Sleutels van Zijl en Vliet (8.274)	Leiden
Mr. H.J. Touw	Forta (4.783)	Zwijndrecht
L. de Vré RA	Ouder-Amstel (1.900)	Ouderkerk a/d Amstel
Drs. P. Wilson	Ymere (81.635)	Amsterdam
Ir. M. Wijnakker	Wovesto (1.547)	St. Oedenrode

Bijlage II:

Verantwoording en betrouwbaarheid onderzoek

In het algemeen streven we in geval van onderzoek naar een respons die een betrouwbaarheid van 95% oplevert, met een zogenaamde foutenmarge van 5%. Een foutenmarge bepaalt de mate waarin relevante uitspraken gedaan kunnen worden, dan wel een niet correct antwoord de uitkomsten beïnvloed.

Voor het onderzoek onder toezichthouders wordt hieronder aangegeven wat de foutenmarge en de betrouwbaarheid is.

Respons naar aantal corporaties

Grootte corporatie in verhuureenheden						
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
Respons	65	49	47	23	5	189
Aantal	159	978	111	46	18	431

Foutenmarge en betrouwbaarheid

Grootte corporatie in verhuureenheden						
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
Foutenmarge	9,45%	9,95%	11,7%	13,26%	38,32%	5,36%
Betrouwbaarheid	70%	67%	62%	54%	20%	93%

Betrouwbare conclusies voor het totaal

Dit betekent dat voor alle corporaties de antwoorden een betrouwbaarheid opleveren van 93% en een foutenmarge hebben van iets meer dan 5%. Daarmee voldoen de uitspraken voor alle woningcorporaties bijna aan de gestelde eisen van resp. 95% betrouwbaarheid en 5% foutenmarge, waardoor vrij betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan.

Richtinggevende conclusies binnen de verschillende klassen

Onderverdeeld naar de verschillende deelpopulaties (dus binnen de grootteklassen) zijn de uitspraken veel minder eenduidig te trekken: een betrouwbaarheid tussen 20% en 70% en een foutenmarge die ligt tussen de ruim 9% en ruim 38% levert vooral richtinggevende uitspraken op voor betreffende deelpopulaties (in dit geval omvang van de corporaties). In geval we in dit onderzoek dan ook spreken over conclusies terzake van deze deelpopulaties is dat met inachtneming van deze opmerking.

Bijlage III:

Resultaten desk research

Doel van de deskresearch was om een indruk te krijgen van de mate waarin corporaties de bepalingen volgen uit de Governance Code omtrent het publiceren van informatie op de website en in het jaarverslag. Achterliggend doel was om aanknopingspunten te krijgen voor de keuze van de in de enquête aan de orde te stellen onderwerpen.

Een selectie is gemaakt van 24 willekeurige corporaties, van verschillende omvang en gevestigd in verschillende regio's. Van deze corporaties zijn de websites en jaarverslagen 2007 geanalyseerd. Gekeken is in hoeverre de onderwerpen waarover zij volgens de Governance Code zouden moeten publiceren daadwerkelijk aan bod komen.

Omdat het maar om een beperkt aantal corporaties gaat kunnen de uitkomsten niet als representatief voor de hele sector gelden, ze zijn hooguit indicatief. Vandaar dat afgezien is van een kwantitatieve weergave van de resultaten, omdat die al gauw wel representativiteit zou suggereren.

In het overgrote deel van de gevallen werd zowel op de website (alle onderzochte corporaties bleken een website te hebben) als in het jaarverslag naar de Governance Code verwezen, op de website via een speciale button Governance en in het jaarverslag in het Verslag van de Raad van Commissarissen of een apart Governance hoofdstuk.

Bepalingen waaraan redelijk goed gevolg bleek te worden gegeven zijn, wat de website betreft, de weergave van de integriteitscode, de klokkenluiderregeling en het reglement RvC.

Van de 24 corporaties bleken er 4 te zijn waarbij het jaarverslag niet rechtstreeks van de site te downloaden is, meestal wel via de site op te vragen.

In alle jaarverslagen bleek een verslag van de klachtencommissie te zijn opgenomen wat niet alleen een codebepaling is maar ook een bepaling vanuit het BBSH.

Het Verslag van de Raad van Commissarissen omvatte vrijwel altijd de onderwerpen profielschets, samenstelling, rooster van aftreden, werkzaamheden, kerncommissies, bezoldiging. Ook een passage waarin werd toegelicht hoe de Governance code wordt toegepast.

Ruimte voor verbetering is er met name bij de onderwerpen: hoofdlijnen van de governance structuur, hoofdzaken van de doelstellingen en strategie, werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en remuneratie van het bestuur. Hier lijken corporaties nog een behoorlijke slag te maken te hebben.

Bijlage IV:

Respons enquête

ALGEMEEN

Tabel 1: Respons						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
in absolute aantallen	65	49	47	23	5	189
Totaal corporaties	159	97	111	46	18	431
Respons per grootteklasse	40,9%	50,5%	42,3%	50,0%	27,8%	43,9%
Verdeling corporaties over de grootteklassen	36,9%	22,5%	25,8%	10,7%	4,2%	100,0%
Verdeling respons over de grootteklassen	34,4%	25,9%	24,9%	12,2%	2,6%	100,0%

Tabel v2: Geografisch werkgebied van de corporatie naar grootteklasse						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	65	49	47	23	5	189
midden- en/of west-nederland	44,6%	42,9%	53,2%	43,5%	40,0%	46,0%
zuid- en /of east- en/of noord-nederland	52,3%	57,1%	44,7%	56,5%	40,0%	51,9%
beide	3,1%		2,1%		20,0%	2,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel v3: Type werkgebied van de corporatie naar grootteklasse						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	65	49	47	23	5	189
voornamelijk stedelijk werkgebied	20,0%	36,7%	53,2%	56,5%	60,0%	38,1%
voornamelijk plattelandsgebied	73,8%	46,9%	23,4%	8,7%		44,4%
beide	6,2%	16,3%	23,4%	34,8%	40,0%	17,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel v4: Samenstelling van het bestuur						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	65	49	47	23	5	189
vrijwilligersbestuur	36,9%	2,0%				13,2%
een directeur-bestuurder	53,8%	96,9%	89,4%	78,3%	20,0%	75,7%
meerdere directeur-bestuurders of raad van bestuur	7,7%	2,0%	10,6%	21,7%	80,0%	10,6%
anders, nl	1,5%					0,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijlage V:

Resultaten enquête:

tabellen naar omvang van de corporatie

GCW: RAAD VAN COMMISSARISSEN

Tabellen Voorzitters RvC/RvT

Diversiteit in de samenstelling van de RvC

Vraag 5: Hoe belangrijk is voor u de diversiteit (leeftijd, geslacht, etniciteit) in de samenstelling van de RvC?

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	48	47	23	5	164
Wij hanteren bij de werving en selectie van leden van de RvC uitsluitend profielen op het gebied van kennis, competenties en netwerk.	29,3%	25,0%	19,1%	30,4%	20,0%	25,0%
Wij hanteren naast profielen ook een diversiteitsbeleid, maar dat staat wel op de tweede plaats.	36,6%	31,3%	46,8%	43,5%	60,0%	39,6%
Wij hanteren naast profielen ook een diversiteitsbeleid, beide invalshoeken zijn voor ons even belangrijk.	29,3%	43,8%	34,0%	21,7%	20,0%	33,5%
Anders	4,9%			4,3%		1,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zgn huuderscommissarissen

Vraag 6: Is het gedurende de laatste vijf jaar voorgekomen dat bij vacatures voor zetels van zgn. huuderscommissarissen in de RvC door de huudersvereniging(en) kandidaten zijn voorgedragen die vervolgens niet zijn benoemd?

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	48	47	23	5	164
Nee.	80,5%	85,4%	83,0%	73,9%	100,0%	82,3%
Ja, een enkele keer.	7,3%	10,4%	10,6%	26,1%		11,6%
Ja, meer dan een keer.	12,2%	4,2%	6,4%			6,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zelfevaluatie

Vraag 7: Evalueert u regelmatig het functioneren van de RvC?

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	48	47	23	5	164
Ja, dat onderwerp komt vanzelf ter sprake in onze vergaderingen.	7,3%	8,3%	4,3%	8,7%		6,7%
Nee, als voorzitter heb ik een goed beeld van het functioneren, daar hoeft niet expliciet over gesproken te worden.	4,9%	2,1%				1,8%
Ja, als voorzitter spreek ik periodiek met ieder ander lid afzonderlijk over het functioneren van dat lid.	2,4%	6,3%	6,4%	21,7%		7,3%
Ja, eenmaal per jaar wordt gezamenlijk het functioneren van de Raad en het functioneren van de individuele leden besproken.	61,0%	58,3%	76,6%	65,2%	60,0%	65,2%
Als d. wij hanteren daarbij het format zoals opgenomen in de VTW-uitgave: "Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden".	17,1%	22,9%	12,8%		20,0%	15,2%
Anders	7,3%	2,1%		4,3%	20,0%	3,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Wijze van zelfevaluatie

Vraag 8: Als u regelmatig gezamenlijk het functioneren van de RvC evalueert, hoe doet u dat?

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	38	48	47	23	5	161
Wij evalueren het functioneren van de RvC niet gezamenlijk.	5,3%					1,2%
De evaluatie is een apart agendapunt tijdens één van onze vergaderingen.	15,8%	22,9%	21,3%	17,4%	20,0%	19,9%
We beleggen er een aparte bijeenkomst voor.	55,3%	64,6%	53,2%	56,5%	60,0%	57,8%
We beleggen er een aparte bijeenkomst voor en betrekken daar een externe gespreksleider bij.	15,8%	6,3%	25,5%	21,7%	20,0%	16,8%
Anders	7,9%	6,3%		4,3%		4,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zittingstermijnen

Vraag 9: Hoe lang kan een lid bij u zitting hebben in de RvC?

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	48	47	23	5	164
Maximaal drie maal voor een periode van vier jaar, en daar houden we ons ook aan.	61,0%	64,6%	66,0%	39,1%	60,0%	60,4%
Maximaal drie maal voor een periode van vier jaar, maar wij maken daar uitzonderingen op.	14,6%	20,8%	6,4%	13,0%	20,0%	14,0%
Anders	24,4%	14,6%	27,7%	47,8%	20,0%	25,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bepaling zittingsjaren

Vraag 10: Hoe worden bij uw corporatie de zittingsjaren geteld bij wijziging van de rechtspersoonlijkheid en/of fusie?

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	47	47	22	5	162
Bij ons wordt opnieuw begonnen met tellen bij een wijziging of fusie.	17,1%	14,9%	19,1%	13,6%		16,0%
Bij ons wordt doorgeteld bij een wijziging of fusie maar in de praktijk wijken we daar vanaf en voegen jaren of zittingstermijnen toe als we dat beter vinden.	34,1%	23,4%	21,3%	13,6%		23,5%
Bij ons wordt hoe dan ook doorgeteld bij een wijziging of fusie.	29,3%	46,8%	44,7%	59,1%	60,0%	43,8%
Anders	19,5%	14,9%	14,9%	13,6%	40,0%	16,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Herbenoemingsprocedure						
Vraag 11: Hoe verloopt bij u een herbenoemingsprocedure?						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
Ik heb als voorzitter een gesprek met het her te benoemen lid, daarin komt aan de orde of het lid bereid is herbenoemd te worden en of dat ook onze wens is.	41	47	47	23	5	163
Herbenoeming volgens de statutair bepaalde termijnen gebeurt automatisch tenzij een lid duidelijk disfunctioneert.	36,6%	31,9%	36,2%	52,2%	40,0%	37,4%
Wij actualiseren het algemene en op het specifieke lid betrekking hebbende profiel (aandachtgebied, achtergrond) en gaan dan in de RvC gezamenlijk na of herbenoeming gewenst is.	19,5%	23,4%	12,8%	13,0%		17,2%
Anders	34,1%	38,3%	46,8%	30,4%	60,0%	39,3%
Totaal	9,8%	6,4%	4,3%	4,3%		6,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Herbenoemingspraktijk						
Vraag 12: Wat is de ervaring van uw RvC met herbenoemingen?						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
Bij ons zijn de afgelopen vijf jaar alle herbenoemingen, voorzover de leden dat zelf wilden, doorgegaan.	41	48	47	23	5	164
Bij ons zijn de afgelopen vijf jaar één of meer leden niet herbenoemd, hoewel ze zelf wel voor herbenoeming beschikbaar waren.	87,8%	68,8%	61,7%	65,2%		68,9%
Anders	7,3%	22,9%	31,9%	21,7%	60,0%	22,6%
Totaal	4,9%	8,3%	6,4%	13,0%	40,0%	8,5%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Kerncommissies						
Vraag 13: Welke kerncommissies hebt u?						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
Geen	41	48	47	23	5	164
Een Auditcommissie	29,3%	31,3%	12,8%			20,1%
Een Selectie- en Remuneratiecommissie (of P&O of HRM).	17,1%	29,2%	34,0%	47,8%	60,0%	31,1%
Een commissie Vastgoed of Projectontwikkeling.	22,0%	16,7%	25,5%	21,7%	20,0%	21,3%
Anders	7,3%	2,1%	4,3%			3,0%
Totaal	24,4%	22,9%	25,5%	26,1%	20,0%	24,4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Rol van de voorzitter van de RvC						
Vraag 14: Hoe ziet u uw rol als voorzitter van de RvC?						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
Ik zie mijzelf als primus inter pares ten opzichte van de andere leden: mijn rol uit zich vooral in het feit dat ik de vergaderingen leidt.	41	48	47	23	5	164
Ik zie mijzelf als aanvoerder van het team, maar overigens ben ik eenzelfde "speler" als de andere leden.	22,0%	8,3%	25,5%	8,7%		16,5%
Ik zie mijn rol als voorzitter als een wezenlijk andere dan die van de andere leden. Ik heb een aparte positie ten opzichte van zowel de bestuurders als ten opzichte van de andere leden van de Raad.	63,4%	54,2%	44,7%	47,8%	80,0%	53,7%
Anders	14,6%	33,3%	27,7%	39,1%	20,0%	27,4%
Totaal	4,2%	2,1%	4,3%			2,4%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bezoldiging Raad van Commissarissen: voorzitter						
Vraag 15a: Hoe hoog was in 2007 het jaarhonorarium (excl. eventuele onkostenvergoedingen, excl. eventuele BTW) van u als voorzitter ?						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
in 1.000 €	38	45	46	22	5	156
-4,5	31,6%	17,8%	6,6%			14,7%
4,5 - 7,5	52,6%	35,6%	23,9%	18,2%	20,0%	32,7%
7,5 - 9	7,9%	13,3%	21,7%	13,6%	20,0%	14,7%
9 - 10,5	5,3%	31,1%	30,4%	22,7%		23,1%
10,5 - 12		2,2%	13,0%	18,3%		7,1%
12 - 13,5	2,6%		4,5%			1,3%
13,5 - 15			2,2%	22,7%	20,0%	4,5%
15 +			2,2%		40,0%	1,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bezoldiging Raad van Commissarissen: leden						
Vraag 15b: Hoe hoog was in 2007 het jaarhonorarium (excl. eventuele onkostenvergoedingen, excl. eventuele BTW) van de leden van uw RvC ?						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
in 1.000 €	41	48	47	22	5	163
Geen beloning	9,8%	6,3%	4,3%			5,5%
- 3	36,5%	20,8%	6,3%			17,2%
3 - 5	41,5%	33,3%	42,5%	22,7%		35,5%
5 - 6	4,9%	27,1%	14,9%	13,6%	20,0%	16,0%
6 - 7	4,9%	8,3%	12,8%	4,6%		8,0%
7 - 8		4,2%	12,8%	18,2%	20,0%	8,0%
8 - 9			6,4%	13,6%		3,7%
9 - 10	2,4%			27,3%	20,0%	4,9%
10 +					40,0%	1,2%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bezoldiging Raad van Commissarissen: extra beloning voor deelname aan een commissie						
Vraag 15c: Hoe hoog was in 2007 de extra beloning voor deelname aan een commissie (excl. eventuele onkostenvergoedingen, excl. eventuele BTW) ?						
in 1.000 €	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	41	48	47	22	5	163
Geen extra beloning	92,7%	93,7%	87,2%	95,5%	60,0%	90,8%
- 1	7,3%	4,2%	6,4%	20,0%	5,5%	5,5%
1 - 5		2,1%	4,3%	4,5%	20,0%	3,1%
5 - 10			2,1%		0,6%	0,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

GCW: EXTERNE ACCOUNTANT

Opdrachtgeverschap van de externe accountant						
Vraag 16: Wie is bij uw corporatie opdrachtgever van de externe accountant?						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	41	47	47	23	5	163
De RvC is opdrachtgever en deze formuleert ook de onderzoeksopdracht.	63,4%	70,2%	72,3%	47,8%	80,0%	66,3%
De RvC en het bestuur zijn samen opdrachtgever. De laatste formuleert, vanwege de meer directe betrokkenheid bij de bedrijfsvoering, de onderzoeksopdracht.	31,7%	21,3%	23,4%	43,5%	20,0%	27,6%
Het bestuur is opdrachtgever vanwege de meer directe betrokkenheid bij de bedrijfsvoering.	2,4%	2,1%	2,1%	4,3%		2,5%
Anders	2,4%	6,4%	2,1%	4,3%		3,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bespreking met de externe accountant						
Vraag 17: Hoe bespreekt u het (concept-) jaarverslag van de externe accountant?						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	41	48	47	23	5	164
De RvC heeft een afzonderlijke bespreking over het jaarverslag met de externe accountant, buiten aanwezigheid van het bestuur.	4,9%	14,6%	2,1%		40,0%	7,3%
De RvC en het bestuur voeren samen overleg over het jaarverslag met de externe accountant.	90,2%	83,3%	83,0%	78,3%	60,0%	83,5%
Het bestuur voert overleg over het jaarverslag met de externe accountant, de RvC niet. De RvC voert overleg met het bestuur, met inbreng door het bestuur van de bevindingen van de accountant.				4,3%		0,6%
Anders	4,9%	2,1%	14,9%	17,4%		8,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Relatie met de externe accountant: de persoon van de accountant						
Vraag 18a: Gedurende hoeveel jaar functioneert de huidige accountant (de persoon die verantwoordelijk is voor de accountantscontrole) als zodanig?						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	41	48	46	23	5	163
Minder dan 4 jaar	51,2%	54,2%	50,0%	65,2%	20,0%	52,8%
Tussen 4 en 10 jaar	36,6%	39,6%	45,7%	34,8%	60,0%	40,5%
Langer dan 10 jaar	12,2%	6,3%	4,3%		20,0%	6,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Relatie met de externe accountant: het accountantskantoor						
Vraag 18b: En gedurende hoeveel jaar het accountantskantoor waar de huidige accountant deel van uitmaakt?						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	40	48	46	23	5	162
Minder dan 4 jaar	30,0%	43,8%	39,1%	47,8%		38,3%
Tussen 4 en 10 jaar	37,5%	45,8%	39,1%	43,5%	80,0%	42,6%
Langer dan 10 jaar	32,5%	10,4%	21,7%	4,3%	20,0%	18,5%
Anders				4,3%		0,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Relatie met de externe accountant: beoordeling van het functioneren						
Vraag 18c: Hoeveel jaar gelden hebt u voor het laatst een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant gemaakt?						
	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	41	46	47	23	5	162
Minder dan 4 jaar	78,0%	78,3%	87,2%	82,6%	100,0%	82,1%
Tussen 4 en 10 jaar	17,1%	17,4%	4,3%	17,4%		13,0%
Langer dan 10 jaar	4,9%	4,3%	8,5%			4,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

GCW: ONDERWERPEN VOOR DE RVC

Intern risicobeheersings- en controlesysteem.

Vraag 19: Voorzover uw corporatie een intern risicobeheersings- en controlesysteem hanteert: houdt u Raad zich daar dan mee bezig?

n =	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
Wij hanteren geen intern risicobeheersings- en controlesysteem; bij elke kwestie waar we als toezichthouders bij betrokken worden kijken we automatisch naar de risico's.	41	48	47	23	5	164
Nee, onze corporatie heeft wel zo'n systeem maar wij houden ons daar niet mee bezig, dat is een zaak van het bestuur, wij hoeven alleen globaal te weten hoe het bestuur die zaken aanpakt.	39,0%	16,7%	12,8%	4,3%		18,9%
Ja, wij vragen het bestuur periodiek om een inventarisatie te maken van alle actuele risico's en hebben een inzicht in de wijze waarop de risicobeheersing plaatsvindt.	2,4%	2,1%	6,4%	4,3%		3,7%
Ja, wij gaan beslist meer aan risicobeheersing doen, maar tot nu toe is het er niet van gekomen.	48,8%	68,8%	68,1%	73,9%	100,0%	65,2%
Anders	7,3%	6,3%	6,4%	13,0%		7,3%
Totaal	2,4%	6,3%	6,4%	4,3%		4,9%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Beoordeling functioneren bestuur

Vraag 20: Hoe vindt de voorbereiding van de beoordeling door de RvC van het functioneren van het bestuur plaats?

n =	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
Wij spreken als voltallige RvC eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur over het functioneren van het bestuur en de afzonderlijke bestuurders.	41	47	47	23	5	163
Ik inventariseer als voorzitter bij alle leden van de RvC de meningen over het functioneren van het bestuur en de afzonderlijke bestuurders.	68,3%	76,6%	70,2%	73,9%	100,0%	73,0%
Wij laten de beoordeling over aan de remuneratiecommissie (of P&O- of HRM- commissie).	14,6%	17,0%	14,9%	8,7%		14,1%
Anders	2,4%	4,3%	8,5%	17,4%		6,7%
Totaal	14,6%	2,1%	6,4%			6,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Verbindingen.

Vraag 21: Indien uw corporatie zgn. verbindingen heeft, welke betrokkenheid heeft de RvC daar dan bij?

n =	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
Wij hebben geen specifieke betrokkenheid bij verbindingen, verbindingen vallen onder de algemene verantwoordelijkheid van het bestuur.	39	46	47	23	5	160
Wij laten het bestuur afzonderlijke periodiek integraal rapporteren over de verbindingen.	23,1%	10,9%	8,5%	13,0%		13,1%
Wij laten het bestuur afzonderlijke periodiek rapporteren over de verbindingen, behalve over die verbindingen waarbij het bestuur zelf toezichthouder is.	33,3%	37,0%	46,8%	47,8%	40,0%	40,6%
Verbindingen komen bij ons aan de orde in het kader van de periodieke bespreking van het onderwerp risicoinventarisatie en -beheersing.	2,6%	4,3%	4,3%	4,3%	20,0%	4,4%
Bij ons houdt de Auditcommissie of een aparte kerncommissie Verbindingen de gang van zaken bij de verbindingen in de gaten.	12,8%	21,7%	21,3%	21,7%	20,0%	19,4%
Anders	28,2%	23,9%	19,1%	13,0%		21,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Investeringsbeslissingen.

Vraag 22: Welke betrokkenheid heeft uw RvC bij investeringsbeslissingen?

n =	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
Het bestuur is primair verantwoordelijk voor majeure investeringsbeslissingen. Wij als RvC toetsen die achteraf bij de beoordeling van de jaarrekening.	41	48	47	23	5	164
Het bestuur is primair verantwoordelijk voor majeure investeringsbeslissingen. We toetsen die achteraf in de eerstvolgende bijeenkomst van de RvC.	4,9%	2,1%	2,1%			2,4%
Statuair of reglementair is vastgelegd wat als majeure investeringsbeslissingen worden beschouwd. Majeure investeringsbeslissingen worden door het bestuur vooraf aan de RvC ter goedkeuring voorgelegd.	90,2%	83,3%	91,5%	91,3%	80,0%	88,4%
Statuair of reglementair is vastgelegd wat als majeure investeringsbeslissingen worden beschouwd. Majeure investeringsbeslissingen worden door het bestuur achteraf aan de RvC ter goedkeuring voorgelegd.		6,3%		4,3%		2,4%
Anders	4,9%	8,3%	6,4%			5,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Visie op de maatschappelijke positie van de woningcorporatie
Vraag 23: Wat geldt voor uw corporatie?

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	48	47	23	5	164
Het bestuur heeft een visie vastgesteld en vertaald in een missie en beleidsdoelstellingen. Die gelden als leidraad voor het functioneren van de corporatie.	17,1%	31,3%	8,5%	30,4%		20,1%
Bestuur en RvC hebben samen een visie vastgesteld en vertaald in een missie en beleidsdoelstellingen. Die gelden als leidraad voor het functioneren van de corporatie.	78,0%	66,7%	85,1%	65,2%	80,0%	75,0%
De RvC heeft een visie vastgesteld en vertaald in een missie en beleidsdoelstellingen. Het bestuur hanteert die als leidraad voor het functioneren van de corporatie.	4,9%	2,1%				1,8%
Anders			6,4%	4,3%	20,0%	3,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Overleg met de belanghebbenden: nut en noodzaak
Vraag 24: Wat is uw mening over nut en noodzaak van een periodiek overleg tussen de corporatie en belanghebbenden, los van uw betrokkenheid daarbij?

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	48	47	23	5	164
Het is belangrijk dat de corporatie, naast de frequente operationele contacten met belanghouders, periodiek een dialoog met hen voert over het beleid van de woningcorporatie.	68,3%	83,3%	80,9%	95,7%	80,0%	80,5%
Onze corporatie heeft al zoveel contacten met belanghouders, een speciaal periodiek overleg is niet nodig.	26,8%	16,7%	12,8%	4,3%	20,0%	16,5%
Anders	4,9%		6,4%			3,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Overleg met de belanghebbenden: betrokkenheid van de RvC
Vraag 25: Wat is de betrokkenheid van de RvC bij het periodiek overleg van de corporatie met belanghebbenden?

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	48	47	23	5	164
Onze corporatie kent dat soort overleg niet.	10,2%	2,1%		8,7%		4,7%
Wij zijn daar niet bij, het overleg met belanghebbenden is een zaak van het bestuur.	28,6%	29,2%	34,0%	17,4%	40,0%	29,1%
Alle commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, en nemen actief deel.	10,2%	25,0%	4,3%	13,0%		12,8%
Alle commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, als behouders.	6,1%	2,1%	8,5%	8,7%		5,8%
Enkele commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, en nemen actief deel.	22,4%	14,6%	29,8%	21,7%	40,0%	22,7%
Enkele commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, als toehoorders.	14,3%	20,8%	10,6%	26,1%		16,3%
Anders	8,2%	6,3%	12,8%	4,3%	20,0%	8,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

GCW: GOVERNANCE CODE

"Governance structuur"
Vraag 26: Hoe verantwoorden u of het bestuur zich over de "Governance structuur" van uw corporatie?

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	48	47	23	5	164
Wij geven op de website en in het jaarverslag de juridische structuur en/of het orgaan weer.	39,0%	37,5%	27,7%	30,4%	40,0%	34,1%
"Governance structuur" is meer dan juridische structuur; wij betrekken er ook andere aspecten bij zoals reglementen en het toetsingkader die we hanteren.	48,8%	58,3%	70,2%	60,9%	60,0%	59,8%
Die structuur spreekt voor zichzelf, een aparte verantwoording is niet nodig.	9,8%	4,2%		8,7%		4,9%
De term "Governance structuur" zegt mij niets.	2,4%					0,6%
Anders			2,1%			0,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hoofdzaken van doelstellingen en strategie
Vraag 27: Hoe verantwoorden u of het bestuur zich over de doelstellingen en strategie van uw corporatie?

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	47	47	23	5	163
In het jaarverslag is een apart hoofdstuk opgenomen met de samenvatting van ons beleidsplan, daarin staan ook de operationele en financiële doelstellingen van de corporatie.	43,9%	55,3%	42,6%	56,5%	40,0%	48,5%
In het jaarverslag staat voldoende informatie over wat de corporatie doet en van plan is, een apart hoofdstuk is niet nodig.	24,4%	21,3%	19,1%	13,0%	20,0%	20,2%
Wat de doelstellingen en strategie van onze woningcorporatie zijn staat in ons beleids- of ondernemingsplan, dat is voor iedereen verkrijgbaar.	26,8%	23,4%	29,8%	30,4%	40,0%	27,6%
Anders	4,9%		8,5%			3,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Verantwoording over "governance"**Vraag 28: Hoe vindt de verantwoording over de uitvoering van Toezicht en Bestuur in het jaarverslag plaats?**

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	47	47	23	5	163
Daarover vindt geen verantwoording in het jaarverslag plaats.	2,4%					0,6%
Die vindt plaats in het directieverslag in het jaarverslag.	9,8%	8,5%	12,8%	8,7%	40,0%	11,0%
Die vindt plaats in het verslag van de RvC in het jaarverslag.	82,9%	91,5%	83,0%	91,3%	40,0%	85,3%
Anders	4,9%		4,3%			3,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Governance Code: "Pas toe of leg uit"**Vraag 29: Als u principes/uitwerkingen uit de Governance Code bewust niet toepast, legt u dat dan in het jaarverslag uit?**

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	40	46	47	22	5	160
wij passen de code niet toe.				4,5%		0,6%
wij leggen dat niet uit.	5,0%	4,3%	2,1%			3,1%
wij leggen dat wel uit.	87,5%	87,0%	91,5%	77,3%	80,0%	86,9%
Anders	7,5%	8,7%	6,4%	18,2%	20,0%	9,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Benoemingsperiode bestuurders.**Vraag 30: Volgens de code worden bestuurders benoemd voor een maximale periode van vier jaar (zonder aantasting van hun arbeidsrechtelijke positie). wat vindt u hiervan?**

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	48	47	23	5	164
Onze bestuurders zijn voor onbepaalde tijd benoemd, dat willen we ook zo houden.	24,4%	20,8%	31,9%	26,1%	20,0%	25,6%
Onze bestuurders zijn voor maximaal vier jaar benoemd, met de mogelijkheid van herbenoeming.	24,4%	18,8%	17,0%	21,7%		19,5%
Onze huidige bestuurders zijn voor onbepaalde tijd benoemd, daar willen we niets aan veranderen. Nieuw te benoemen bestuurders zullen voor een beperkt aantal jaren (bijvoorbeeld vier) benoemd worden, met de mogelijkheid van herbenoeming.	17,1%	27,1%	17,0%	13,0%	40,0%	20,1%
Onze huidige bestuurders zijn voor onbepaalde tijd benoemd, voortzetting van de relatie met bestuurders staat jaarlijks ter discussie, naar aanleiding van het functionerings- en beoordelingsgesprek.	29,3%	31,3%	25,5%	34,8%	40,0%	29,9%
Anders	4,9%	2,1%	8,5%	4,3%		4,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Directiestatuut.**Vraag 31: Hanteert uw corporatie een directiestatuut?**

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	48	46	23	5	163
Ja.	75,6%	77,1%	78,3%	73,9%	100,0%	77,3%
Nee.	19,5%	18,8%	15,2%	13,0%		16,6%
Anders	4,9%	4,2%	6,5%	13,0%		6,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Onafhankelijkheid**Vraag 32: In de Governance Code staan situaties genoemd (uitwerking III.2.2) waarin een commissaris geacht wordt niet onafhankelijk te zijn. Wat geldt voor u?**

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	47	46	22	5	161
Wij passen de code niet toe.			2,2%			0,6%
Wij kunnen met die uitwerking van het onafhankelijkheidsprincipe goed uit de voeten.	87,8%	91,5%	87,0%	86,4%	100,0%	88,8%
Wij vinden die uitwerking van het onafhankelijkheidsprincipe niet ver genoeg gaan.			6,5%	4,5%		2,5%
Wij vinden die uitwerking van het onafhankelijkheidsprincipe te ver gaan.	7,3%	8,5%	2,2%	4,5%		5,6%
Anders	4,9%		2,2%	4,5%		2,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Waarde van de Governance Code**Vraag 33: Welke waarde heeft de Governance Code Woningcorporaties voor u?**

n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	41	48	47	23	5	164
Ik vind de code een goed instrument, ik heb er houvast aan en pas hem zoveel mogelijk toe.	63,4%	68,8%	63,8%	65,2%	60,0%	65,2%
Ik vind de code een nuttig hulpmiddel, ik pas toe wat ik zinrijk vind en sla over wat mij niet aanstaat.	19,5%	18,8%	8,5%			12,8%
De code beschrijft voor mij een bepaalde mentaliteit, ik neem de inhoud niet al te letterlijk maar conformeer mij wel aan die mentaliteit.	12,2%	8,3%	21,3%	21,7%	20,0%	15,2%
De code is te star en detailistisch, daardoor is hij verworpen tot een papieren tijger.	2,4%	2,1%		4,3%	20,0%	2,4%
Ik heb geen enkele behoefte aan de code, wij weten zelf heel goed hoe wij professioneel en zorgvuldig toezicht moeten houden.	2,4%		4,3%			1,8%
Anders		2,1%	2,1%	8,7%		2,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Effecten van de Governance Code

Vraag 34: Welke effecten heeft de Governance Code Woningcorporaties op het functioneren van uw RvC gehad?

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	48	46	23	5	163
Wij hebben ons niet of nauwelijks met de code beziggehouden	4,9%	4,2%			20,0%	3,1%
Wij hebben ons wel met de code beziggehouden maar bleken al volgens de code te functioneren.	36,6%	29,2%	32,6%	47,8%	40,0%	35,0%
De code heeft bij enkele leden van de RvC tot een beter bewustzijn van hun taak als toezichthouder geleid.	22,0%	18,8%	23,9%	13,0%	20,0%	20,2%
De code heeft bij onze RvC tot een groter bewustzijn van onze taak en een betere houding en gedrag geleid.	34,1%	43,8%	39,1%	34,8%	20,0%	38,0%
Anders	2,4%	4,2%	4,3%	4,3%		3,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Aanpassingen van de Governance Code

Vraag 35: Welke aanbevelingen kunt u doen met het oog op eventuele aanpassingen van de code?

Verhelderend, verduidelijkt of anderszins aangepast zouden moeten worden de principes/uitwerkingen over:

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	48	47	23	5	164
Geen aanbevelingen	90,2%	79,2%	80,9%	65,2%	100,0%	81,1%
Wel aanbevelingen	9,8%	20,8%	19,1%	34,8%	0,0%	18,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Weggelaten zouden moeten worden de principes/uitwerkingen over:

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	48	47	23	5	164
Geen aanbevelingen	90,2%	85,4%	85,1%	69,6%	80,0%	84,1%
Wel aanbevelingen	9,8%	14,6%	14,9%	30,4%	20,0%	15,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Aangevuld zouden moeten worden principes/uitwerkingen over:

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	41	48	47	23	5	164
Geen aanbevelingen	87,8%	87,5%	87,2%	60,9%	80,0%	83,5%
Wel aanbevelingen	12,2%	12,5%	12,8%	39,1%	20,0%	16,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijlage VI:

Resultaten enquête:

enkele tabellen naar geografisch en type werkgebied

GCW: RAAD VAN COMMISSARISSEN

Tabellen Voorzitters RvC/RvT

Kruistabellen

Bepaling zittingsjaren

Vraag 10: Hoe worden bij uw corporatie de zittingsjaren geteld bij wijziging van de rechtspersoonlijkheid en/of fusie?

	Geografisch werkgebied van de corporatie			
	Zuid- e/o Oost- e/o Noord-		Beide	Totaal
	Midden- e/o West-NL	NL		
n =	73	93	4	170
Bij ons wordt opnieuw begonnen met tellen bij een wijziging of fusie.	16,4%	18,3%		17,1%
Bij ons wordt doorgeteld bij een wijziging of fusie maar in de praktijk wijken we daar vanaf en voegen jaren of zittingstermijnen toe als we dat beter vinden.	27,4%	18,3%	50,0%	22,9%
Bij ons wordt hoe dan ook doorgeteld bij een wijziging of fusie.	42,5%	45,2%		42,9%
Anders	13,7%	18,3%	50,0%	17,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Herbenoemingspraktijk

Vraag 12: Wat is de ervaring van uw RvC met herbenoemingen?

	Geografisch werkgebied van de corporatie			
	Zuid- e/o Oost- e/o Noord-		Beide	Totaal
	Midden- e/o West-NL	NL		
n =	75	93	4	172
Bij ons zijn de afgelopen vijf jaar alle herbenoemingen, voorzover de leden dat zelf wilden, doorgegaan.	73,3%	67,7%	75,0%	70,3%
Bij ons zijn de afgelopen vijf jaar één of meer leden niet herbenoemd, hoewel ze zelf wel voor herbenoeming beschikbaar waren.	17,3%	25,8%		21,5%
Anders	9,3%	6,5%	25,0%	8,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Overleg met de belanghebbenden: nut en noodzaak

Vraag 24: Wat is uw mening over nut en noodzaak van een periodiek overleg tussen de corporatie en belanghebbenden, los van uw betrokkenheid daarbij?

	Geografisch werkgebied van de corporatie			
	Zuid- e/o Oost- e/o Noord-		Beide	Totaal
	Midden- e/o West-NL	NL		
n =	74	93	4	171
Het is belangrijk dat de corporatie, naast de frequente operationele contacten met belanghouders, periodiek een dialoog met hen voert over het beleid van de woningcorporatie.	85,1%	73,1%	100,0%	78,9%
Onze corporatie heeft al zoveel contacten met belanghouders, een speciaal periodiek overleg is niet nodig.	12,2%	23,7%		18,1%
Anders	2,7%	3,2%		2,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Overleg met de belanghebbenden: betrokkenheid van de RvC

Vraag 25: Wat is de betrokkenheid van de RvC bij het periodiek overleg van de corporatie met belanghebbenden?

	Geografisch werkgebied van de corporatie			
	Zuid- e/o Oost- e/o Noord-		Beide	Totaal
	Midden- e/o West-NL	NL		
n =	75	93	4	172
Onze corporatie kent dat soort overleg niet.	4,0%	5,4%		4,7%
Wij zijn daar niet bij, het overleg met belanghebbenden is een zaak van het bestuur.	24,0%	32,3%	50,0%	29,1%
Alle commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, en nemen actief deel.	13,3%	12,9%		12,8%
Alle commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, als toehoorders.	8,0%	3,2%	25,0%	5,8%
Enkele commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, en nemen actief deel.	24,0%	22,6%		22,7%
Enkele commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, als toehoorders.	26,7%	23,7%	25,0%	25,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bepaling zittingsjaren	
Vraag 10: Hoe worden bij uw corporatie de zittingsjaren geteld bij wijziging van de rechtspersoonlijkheid en/of fusie?	

	Type werkgebied van de corporatie			
	Vnl stedelijk	Vnl. plattelands	Beide	Totaal
n =	65	72	33	170
Bij ons wordt opnieuw begonnen met tellen bij een wijziging of fusie.	12,3%	20,8%	18,2%	17,1%
Bij ons wordt doorgeteld bij een wijziging of fusie maar in de praktijk wijken we daar vanaf en voegen jaren of zittingstermijnen toe als we dat beter vinden.	20,0%	27,8%	18,2%	22,9%
Bij ons wordt hoe dan ook doorgeteld bij een wijziging of fusie.	46,2%	34,7%	54,5%	42,9%
Anders	21,5%	16,7%	9,1%	17,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Herbenoemingspraktijk	
Vraag 12: Wat is de ervaring van uw RvC met herbenoemingen?	

	Type werkgebied van de corporatie			
	Vnl stedelijk	Vnl. plattelands	Beide	Totaal
n =	66	73	33	172
Bij ons zijn de afgelopen vijf jaar alle herbenoemingen, voorzover de leden dat zelf wilden, doorgegaan.	65,2%	82,2%	54,5%	70,3%
Bij ons zijn de afgelopen vijf jaar één of meer leden niet herbenoemd, hoewel ze zelf wel voor herbenoeming beschikbaar waren.	24,2%	15,1%	30,3%	21,5%
Anders	10,6%	2,7%	15,2%	8,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Overleg met de belanghebbenden: nut en noodzaak	
Vraag 24: Wat is uw mening over nut en noodzaak van een periodiek overleg tussen de corporatie en belanghebbenden, los van uw betrokkenheid daarbij?	

	Type werkgebied van de corporatie			
	Vnl stedelijk	Vnl. plattelands	Beide	Totaal
n =	66	72	33	171
Het is belangrijk dat de corporatie, naast de frequente operationele contacten met belanghouders, periodiek een dialoog met hen voert over het beleid van de woningcorporatie.	80,3%	73,6%	87,9%	78,9%
Onze corporatie heeft al zoveel contacten met belanghouders, een speciaal periodiek overleg is niet nodig.	16,7%	23,6%	9,1%	18,1%
Anders	3,0%	2,8%	3,0%	2,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Overleg met de belanghebbenden: betrokkenheid van de RvC	
Vraag 25: Wat is de betrokkenheid van de RvC bij het periodiek overleg van de corporatie met belanghebbenden?	

	Type werkgebied van de corporatie			
	Vnl stedelijk	Vnl. plattelands	Beide	Totaal
n =	66	73	33	172
Onze corporatie kent dat soort overleg niet.	1,5%	5,5%	9,1%	4,7%
Wij zijn daar niet bij, het overleg met belanghebbenden is een zaak van het bestuur.	34,8%	28,8%	18,2%	29,1%
Alle commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, en nemen actief deel.	4,5%	16,4%	21,2%	12,8%
Alle commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, als toehoorders.	4,5%	5,5%	9,1%	5,8%
Enkele commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, en nemen actief deel.	24,2%	21,9%	21,2%	22,7%
Enkele commissarissen zijn bij het overleg aanwezig, als toehoorders.	30,3%	21,9%	21,2%	25,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijlage VII:

Intern Toezicht – Het team en de spelers, VTW-inbreng voor criteria voor goed intern toezicht in woningcorporaties, mei 2009

Aanleiding

De VTW brengt in deze notitie de belangrijkste criteria voor een goed intern toezichthoudend orgaan in woningcorporaties in kaart. Uit discussies met deskundigen op het gebied van governance en uit de dagelijkse praktijk komt naar voren dat harde, meetbare criteria en eisen (zoals deskundigheid en maximum aantal nevenfuncties) onvoldoende garanties bieden voor goed intern toezicht. Minstens zo belangrijk zijn de heersende groeps cultuur in een RvC, de houding en het gedrag van de individuele commissarissen.

Deze notitie is mede ingegeven door de discussie over het nieuwe arrangement tussen de rijksoverheid en woningcorporaties dat dit jaar vorm zal krijgen, en door de incidenten die de afgelopen maanden naar buiten zijn gekomen. Steeds wordt hierbij ook scherp gekeken naar de rol die het intern toezicht heeft gespeeld.

De VTW proeft bij veel toezichthouders de wens om te worden beoordeeld en getoetst op van te voren vastgestelde criteria. Daarnaast heeft Minister Van der Laan de VTW gevraagd criteria voor leden van RvC's op papier te zetten.

De norm voor intern toezicht: de governance code

De vraag hoe je adequaat en transparant toezicht houdt wordt in belangrijke mate beantwoord door de Governance Code Woningcorporaties die sinds 1 januari 2007 van kracht is en die momenteel door de VTW wordt geëvalueerd. Deze sectorcode moet naar de mening van de VTW een wettelijke verankering krijgen, waardoor toepassing ervan voor alle corporaties verplicht wordt.

Het toetsingskader van de RvC

Het toetsingskader dat een RvC hanteert bestaat onder andere uit het vastgestelde beleid van de individuele corporatie (zoals onder meer het strategisch voorraadbeleid en het financieel beleid), vastgelegde prestatieafspraken, en heersende wet- en regelgeving. Op het toetsingskader gaat deze notitie verder niet in.

Criteria

Besloten is om niet alleen de objectief toetsbare criteria op te nemen. De reden hiervoor is dat de niet goed objectief meetbare criteria van cruciaal belang zijn voor een goed functionerende RvC.

De criteria voor de RvC als groep en voor de individuele commissaris zijn apart benoemd. Uiteraard vormen ze wel één geheel en kunnen in een continue toetsingsproces op verschillende niveaus worden beoordeeld.

Criteria voor een RvC

De criteria voor een RvC als groep zijn de basis voor een goed functionerend team, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand kan komen.

- ✓ *Open cultuur*; in de RvC heerst een cultuur waarin ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen waardoor kritische vragen gesteld kunnen worden en eventuele verschillen van meningen op tafel komen en grondig worden besproken, wat leidt tot een betere besluitvorming;
- ✓ *Zelfreflectie*; het vermogen van de RvC als groep tot zelfreflectie over het eigen functioneren;

- ✓ *Rolopvatting*; de RvC is primair toezichthouder en werkgever van de bestuurder, de RvC is terughoudend m.b.t. zijn rol als adviseur. De RvC houdt de onderscheiden rollen van de RvC en de bestuurder scherp in de gaten; gaat dus niet op de stoel van de bestuurder zitten en bewaart voldoende afstand;
- ✓ *Samenstelling van de RvC*; de samenstelling wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Governance Code Woningcorporaties worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid uit de missie en het taakveld van de individuele corporatie.
Voor een goed functionerende RvC als team is het ook noodzakelijk dat een RvC samengesteld is uit personen met een diverse achtergrond (onder andere sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl).

Criteria voor de individuele commissaris

Naast een aantal basisvaardigheden, zoals genoemd in de Governance Code, zijn de volgende criteria voor de individuele commissaris van belang.

- ✓ *Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid*; de commissaris onderkent de specifieke rol van de maatschappelijke onderneming en bewaakt binnen de visie en missie van de woningcorporatie de invulling daarvan. De commissaris kan maatschappelijke trends signaleren en de vertaling naar de volkshuisvesting in het bijzonder beoordelen; de commissaris heeft een open houding ten aanzien van de inbreng van belanghouders;
- ✓ *Onafhankelijkheid*; t.o.v. de bestuurder en t.o.v. overige commissarissen, in formele zin en in mentale houding. De bepalingen m.b.t. tegenstrijdige belangen in de Governance Code Woningcorporaties zijn hierbij ook van toepassing;
- ✓ *Kritisch vermogen*; de goede vragen kunnen stellen, durven doorvragen;
- ✓ *Openstaan voor de mening van anderen*; in een team kunnen functioneren;
- ✓ *Moed, lef, vasthoudendheid en doortastendheid*; de commissaris moet de lastige vragen durven blijven stellen (ook als hij daar aanvankelijk alleen in staat), in durven grijpen als dat nodig is en een 'rechte rug' hebben bij moeilijke beslissingen;
- ✓ *Integriteit*; deze wordt vooraf getoetst via een onafhankelijk uit te voeren open bronnen onderzoek, zoals dit nu al gebruikelijk is bij banken en pensioenfondsen; deze toets wordt herhaald bij herbenoeming. Naast deze formele kant van integriteit moet de commissaris in zijn houding en gedrag integer zijn, goed voorbeeldgedrag tonen;
- ✓ *Ervaring*; er moet voldoende governance ervaring in de raad aanwezig zijn; niet alle leden van de RvC hoeven ervaren toezichthouders te zijn bij aantreden; er moet minstens één commissaris met ervaring als eindverantwoordelijk bestuurder in de raad zitten;
- ✓ *(Bestuurlijke) intelligentie*; gekoppeld aan een academisch werk- en denkniveau; de commissaris moet ingewikkelde materie snel kunnen overzien, heeft realiteitszin en een gezond "boerenverstand";
- ✓ *(Bestuurlijke) intuïtie*; de commissaris heeft geleerd om te gaan met zijn intuïtie, kan gevoelsmatige twijfels bespreekbaar maken;
- ✓ *Beschikbaarheid (tijd) en betrokkenheid*; elke commissaris moet voldoende tijd hebben om actief aanwezig te zijn en om de vergaderingen goed te kunnen voorbereiden; te beoordelen op basis van het totaal van hoofdfunctie en nevenfuncties bij aanvang, en bij herbenoeming a.d.h.v. geleverde performance;
- ✓ *Bereidheid om zich jaarlijks bij te scholen op actuele thema's en op ontbrekende basiskennis*; dit vast te stellen bij aantreden en tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie.

De **voorzitter** van de RvC heeft een specifieke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de RvC en haar leden. De voorzitter moet de kwaliteiten bezitten om het groepsproces binnen de RvC op een professionele wijze te kunnen leiden. Verder moet de voorzitter, mede op basis van de genoemde criteria, feedback kunnen geven aan individuele commissarissen over hun functioneren.

De voorzitter is in staat mensen snel te doorgronden en heeft daardoor goed zicht op de kwaliteiten van de leden van de raad van commissarissen en de bestuurder(s).

De voorzitter heeft een stimulerende invloed op de raad, en in de relatie met anderen, zorgt ervoor dat de raad van commissarissen als een team functioneert en heeft binnen en buiten de corporatie gezag. De voorzitter beschikt over levenservaring en –wijsheid, heeft veel gevoel voor intermenselijke relaties en geeft in de vergaderingen van de raad van commissarissen ruimte aan de overige leden, waardoor hun inbreng optimaal aan bod komt. Daarbij verliest hij de effectiviteit en efficiency niet uit het oog.

De voorzitter houdt in zijn relatie met de bestuurder professionele afstand; is in staat om concrete feedback te geven aan de bestuurder met betrekking tot gedrag en prestaties. De voorzitter zorgt ervoor dat jaarlijkse functioneringsgesprekken met de bestuurder worden gevoerd en dat deze gesprekken inhoudelijk worden voorbereid door de voltallige RvC. Daarbij wordt ook gezocht naar manieren om op een gestructureerde wijze inbreng van andere geledingen van de organisatie te krijgen. De voorzitter heeft een specifieke verantwoordelijkheid om dit op een prudente wijze en na goed overleg met de bestuurder te organiseren.

Hoe kunnen de genoemde criteria worden getoetst in een continu proces?

Een lijst van criteria krijgt pas echt toegevoegde waarde als de genoemde criteria goed kunnen worden getoetst op een voor iedereen transparante wijze.

De toetsing kan op verschillende manieren intern en extern plaatsvinden.

- ✓ Door de RvC zelf, onder andere door de jaarlijkse **zelfevaluatie**. Het verdient aanbeveling om die zelfevaluatie één keer per twee jaar door een externe te laten begeleiden. Ook regelmatige **zelfreflectie** tijdens de RvC-vergaderingen op het eigen functioneren is van groot belang;
- ✓ Door de jaarlijkse externe verantwoording in het verslag van de RvC in het **jaarverslag** van de woningcorporatie;
- ✓ Door een jaarlijkse toets door de nog in te stellen externe **Autoriteit**, onder andere op basis van de gepubliceerde jaarverslagen en de verantwoording van de RvC daarin.
- ✓ Door de **monitoring** van de toepassing van de **Governance Code Woningcorporaties** door de Monitoringcommissie Governance Code Woningcorporaties;
- ✓ Door de verplichte **visitatie**. VTW is er voorstander van dat de kwaliteit van het intern toezicht grondig beoordeeld wordt als onderdeel van het visitatieproces. De in deze notitie opgenomen criteria kunnen als basis dienen om in het visitatiestelsel de toetsing van het functioneren van het intern toezicht aan te scherpen.

Tenslotte

Een risico van het opstellen van een lijst met criteria is dat er een uitnodiging van uitgaat om de lijst af te vinken als bewijs van goed gedrag en over te gaan tot de orde van de dag. Daarnaast kan een lijst een blokkade zijn voor het toepassen van de niet genoemde criteria. Dit is uiteraard niet de bedoeling van deze notitie. De VTW hoopt juist dat deze notitie, met de genoemde criteria en de toetsingsmethoden, een positieve bijdrage levert aan de verdere ontwikkeling naar goed intern toezicht in woningcorporaties.

> Contact

Bezoekadres:
Plompetorengracht 9
3512 CA Utrecht

Postadres:
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785
Fax: 030 - 31 00 315
E-mail: bureau@vtw.nl
Website: www.vtw.nl

Governance Code tussen de oren

In 2007 is de Governance Code Woningcorporaties in werking getreden. Met het vaststellen van de Code zijn de belangrijkste principes van goed bestuur en goed toezicht in de corporatiesector vastgelegd. De VTW verplicht haar leden – evenals Aedes – de principes en uitwerkingsbepalingen van de Code toe te passen. Of, als zij er op een andere manier invulling aan geven, dit uit te leggen, volgens het principe ‘pas toe of leg uit’.

Na ruim twee jaar werken met de Code vond de VTW het tijd voor een evaluatie. In welke mate en op welke wijze wordt de Code door toezichthouders gebruikt? Is er aanleiding de Code aan te passen?

De resultaten van het evaluatieonderzoek zullen worden ingebracht in de Monitoringcommissie Governance Code Woningcorporaties onder leiding van prof. Goos Minderman. Ze zullen één van de bouwstenen vormen voor een aanpassing van de Code. De uiteindelijke doelstelling is om met een verbeterde code toezichthouders een (nog) beter instrument te bieden voor de professionele uitoefening van hun taak.

ISBN/EAN: 978-90-812392-6-4



VANNIMWEGEN