



VTW
2026

BLIK OP DE COMMISSARIS

IN- EN UITSTROOM VAN
TOEZICHTHOUDERS IN
WONINGCORPORATIES

VOORWOORD

Hierbij presenteren wij u de Blik op de commissaris over het jaar 2025, de tweede publicatie in de reeks die in 2025 is gestart. Met deze reeks beogen wij bij te dragen aan een beter beeld van commissarissen in de woningcorporatiesector en willen wij het gesprek over goed intern toezicht blijven voeren.

De publicatie die voor ligt biedt inzicht in de samenstelling van het intern toezicht in de sector in 2025 en vergelijkt deze op onderdelen met 2024.

Het aandeel vrouwen in raden van commissarissen (rvc) neemt in 2025 verder toe en komt uit op 44%. In de eerste editie van Blik op de Commissaris merkten wij al op dat diversiteit verder reikt dan alleen de m/v-verhouding binnen de raad. Net als in 2024 heeft slechts 9% een culturele achtergrond die breder is dan alleen de Nederlandse.

Voor deze editie hebben we extra ingezoomd op commissarissen met ervaring als huurder en verschillen in persoonlijkheidstype en gedragstijl.

Wij constateren in deze editie opnieuw dat het realiseren van een brede diversiteit binnen de raad een belangrijk aandachtspunt blijft. Vanuit de VTW blijven

wij raden stimuleren om ruimte te creëren voor verschillende perspectieven en om het vak van toezichthouder aantrekkelijk te maken voor mensen met uiteenlopende achtergronden.

Veel dank aan bestuurslid Bert Krikke voor het meelezen en de leden Elger Niels en Marieke Prins voor hun reflecties. Daarnaast bijzondere dank aan de Aw, Jacqueline de Bree en Johan van Hoof voor hun bijdrage aan deze tweede editie.

Samen tillen we het interne toezicht in woningcorporaties naar een hoger niveau!

Egbert de Vries – voorzitter VTW
Bronia Vermaas-van de Bilt – directeur VTW



INHOUD

1

INLEIDING

4

2

CORPORATIES EN
COMMISSARISSEN

7

3

DIVERSITEIT

13

4

TOEZICHTHOUDENDE
ERVARING

23

5

COMMISSARISSEN
OP VOORDRACHT

26

6

DESKUNDIGHEIDS
GEBIEDEN EN
HOOFDFUNCTIE

30

7

TOETS GESCHIKTHEID
EN BETROUWBAARHEID

35

8

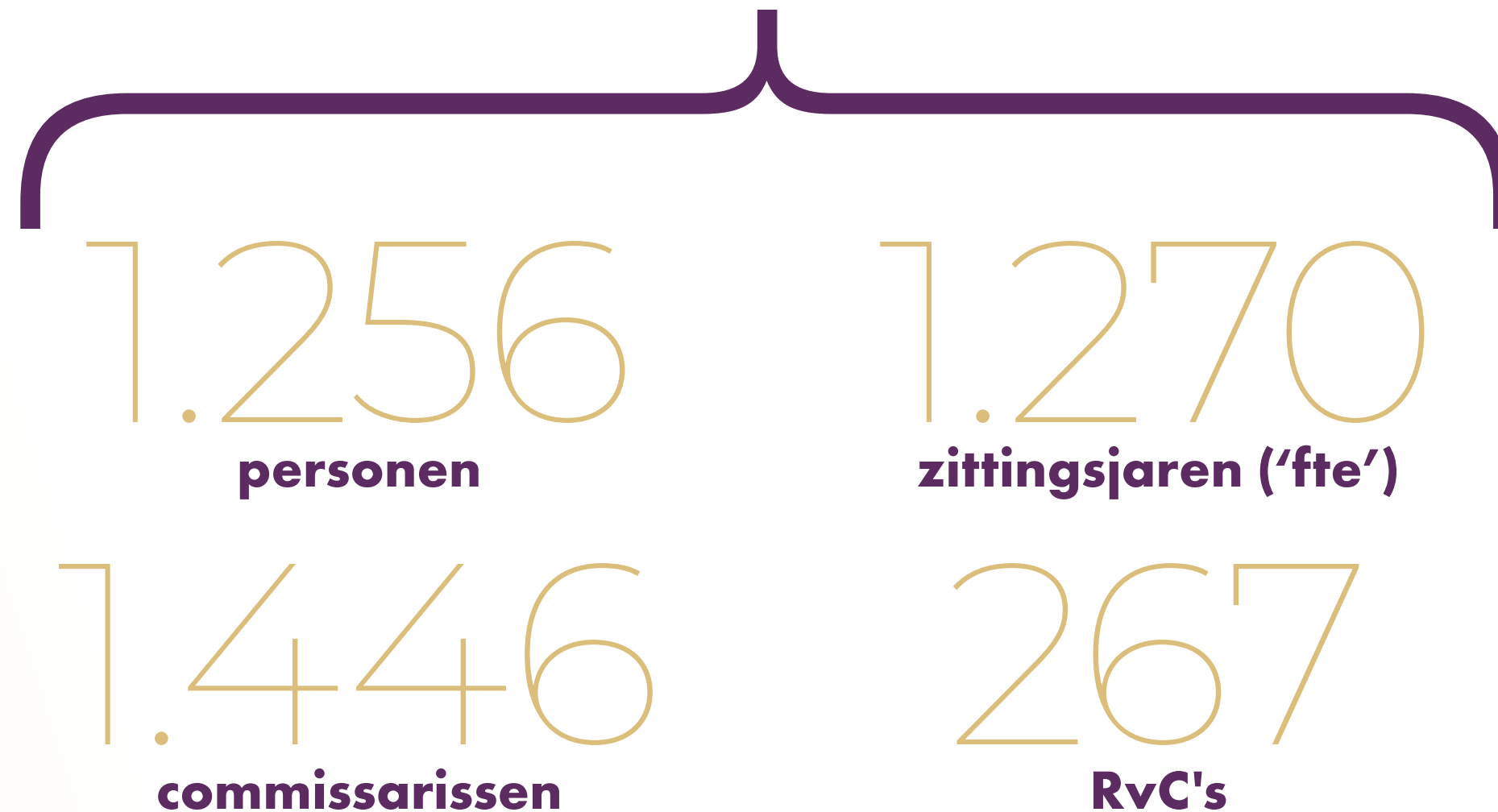
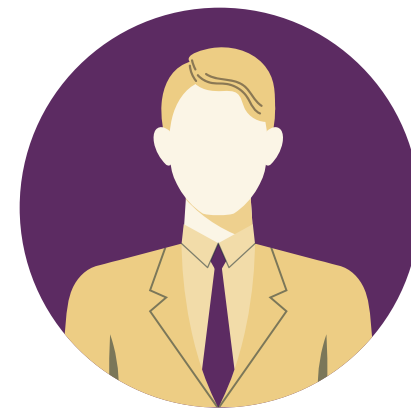
REGIONALE
BINDING

38

INLEIDING

Dit is de tweede editie van de Blik op de Commissaris. De VTW geeft hiermee een representatief overzicht van de populatie en in- en uitstroom van commissarissen binnen de Nederlandse woningcorporatiesector. De cijfers betreffen het jaar 2025.

Toezicht met
verbeelding



In totaal zijn **1.256** unieke personen geanalyseerd die gezamenlijk **1.446** keer commissaris zijn. Zij vervullen, een deel of het hele jaar, een toezichtfunctie ofwel een commissariaat bij een of meerdere corporaties.

Het grootste deel van de commissarissen is voor 2025 benoemd (**1.103** unieke personen en **1.245** commissariaten). Een deel hiervan

stroomt in 2025 uit (**188** unieke personen en **194** commissariaten).

Daarnaast stroomt een deel in 2025 in (**199** unieke personen en **201** commissariaten). Hiervan stroomt één persoon, met meerdere toezichtfuncties die in 2025 tijdelijk is ingezet vanuit de Commissarissenpool, in 2025 ook weer uit.





De **1.446** commissariaten zijn samen goed voor **1.270** volledige zittingsjaren ('fte'), verdeeld over **267** van de in totaal **269** corporaties die volgens het corporatieregister van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) op 1 januari 2025 actief waren. Daarmee bestrijkt deze analyse vrijwel de gehele sector.

Voor de analyse is gebruik gemaakt van de ledenadministratie van de VTW, de beroepsvereniging waarbij **99%** van de commissarissen in de corporatiesector is aangesloten. In deze administratie zijn diverse persoonskenmerken en kenmerken van de commissariaten en corporaties vastgelegd.

Daarnaast is informatie verkregen via aanvullende vragenlijsten die in maart 2026 onder de leden en oud-leden van de VTW zijn uitgezet. De respons op deze vragen varieerde per onderwerp. De antwoorden geven waardevolle verdieping op aspecten die niet uit de ledenadministratie kunnen worden afgeleid.

De combinatie van de ledengegevens en de uitvraag maakt het mogelijk om een beeld te geven van de commissarissen in de sector.

Dit biedt niet alleen een momentopname, maar helpt – op termijn – ook bij het duiden van ontwikkelingen.

Gekeken is onder meer naar:

- man-/vrouwverhouding
- leeftijd
- meer dan alleen een Nederlandse achtergrond
- ervaring als huurder
- persoonlijkheidstype/gedragstijl
- opleidingsniveau
- beroepsstatus
- toezichhoudende ervaring
- zittingsduur
- functies in de rvc
- commissarissen op voordracht van huurders of de OR
- deskundigheidsgebieden
- sector en niveau van de hoofdfunctie
- geografische afstand tot de corporatie

De publicatie besteedt ook aandacht aan de 'aanvragen zienswijze commissaris' in 2025. Deze informatie is verkregen van de Aw.



2

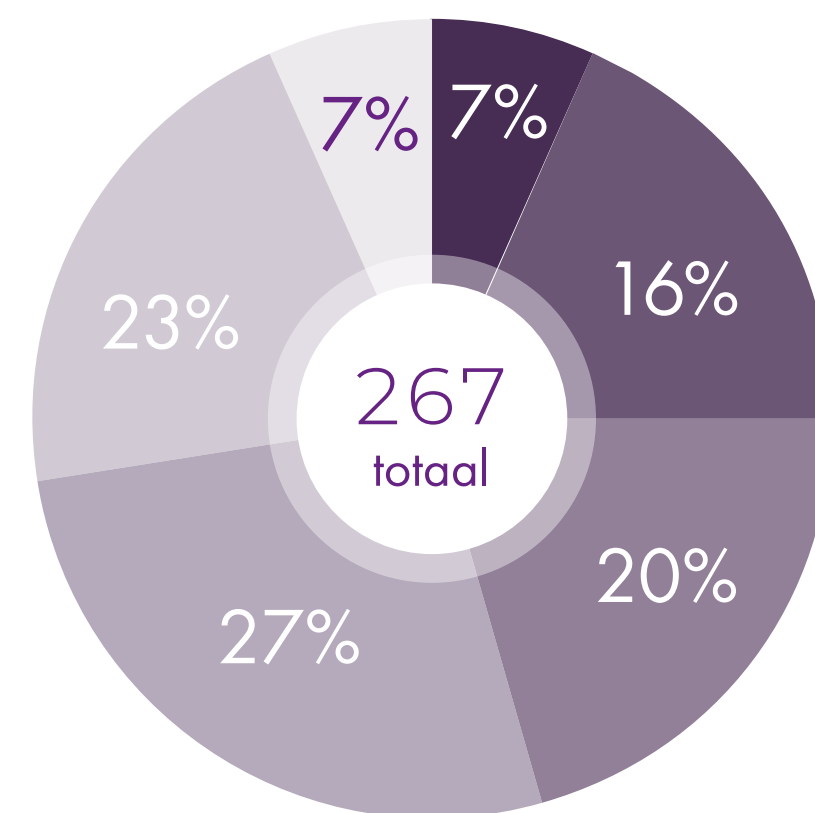
CORPORATIES EN COMMISSARISSEN

Iedere woningcorporatie heeft een raad van commissarissen (rvc). Deze heeft onder andere tot taak toezicht te houden op het bestuur, de algemene gang en van zaken binnen de corporatie en de financiële en volkshuisvestelijke continuïteit.

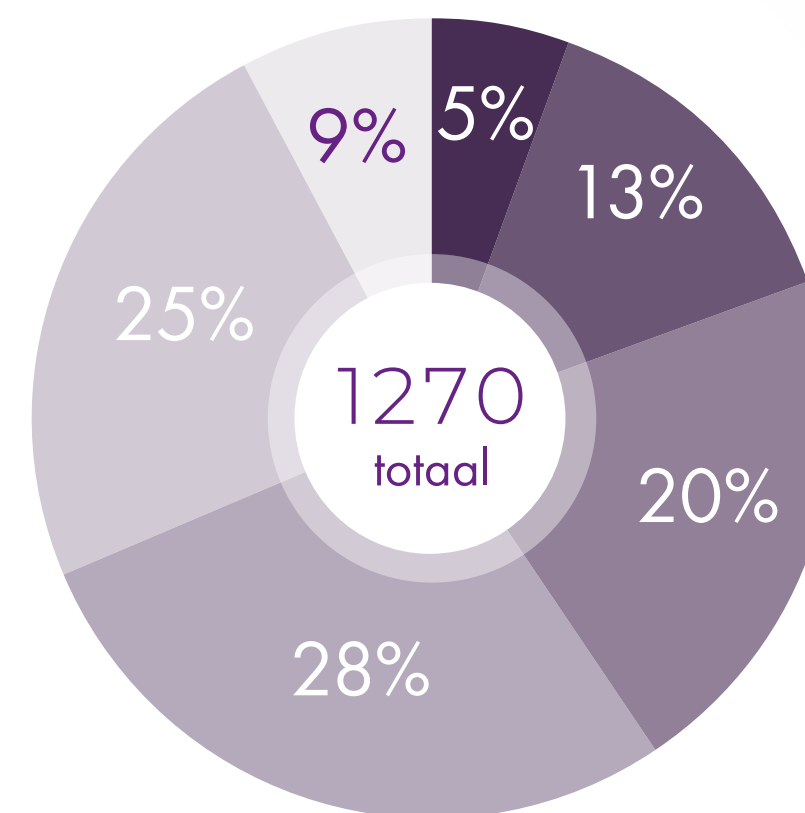
GROOTTEKLASSE CORPORATIE



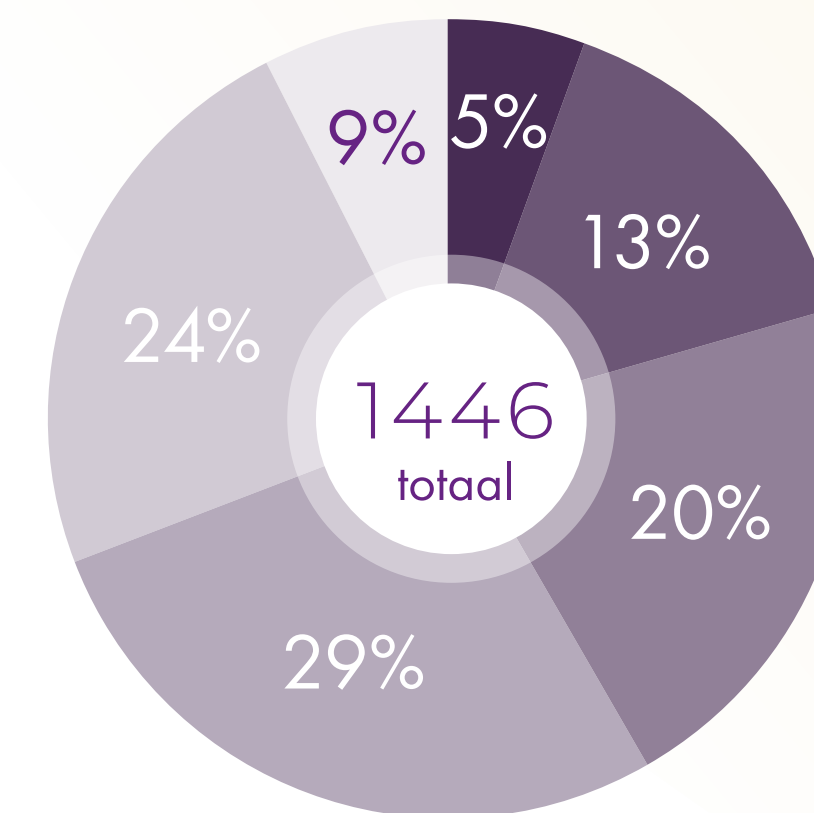
RVC'S



ZITTINGSJAREN



COMMISSARISSEN



44%
(2024: 43%)



56%
(2024: 57%)

De **267** corporaties variëren in grootteklasse van XXS tot XL, afhankelijk van het aantal verhuureenheden dat zij in bezit hebben.

Van de **1.446** commissarissen vervult **62%** een toezichtfunctie bij een rvc van een grotere corporatie met 5.000 of meer verhuureenheden.

De categorieën M, L en XL vertegenwoordigen samen **57%** van de **267** corporaties.

Kijkend naar de **1.270** volledige zittingsjaren die de **1.446** commissariaten beslaan, wordt **62%** uitgeoefend bij een rvc van een grotere corporatie.



OMVANG
RVC

XXS 3,5

XS 3,9

S 4,8

M 5,0

L 5,1

XL 5,8

4,8
gemiddeld

(2024: 5,3)

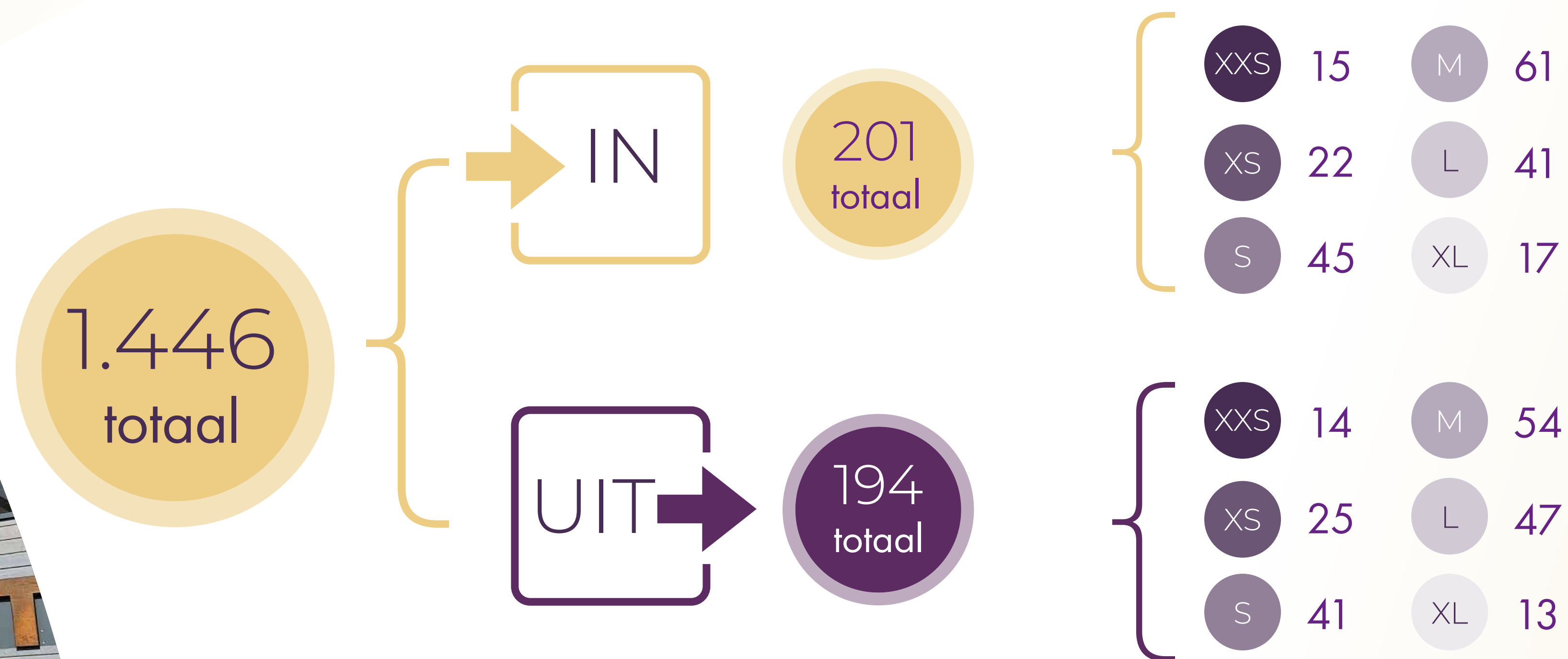
De gemiddelde omvang van de rvc, uitgedrukt in het aantal commissarissen met een volledig zittingsjaar, neemt toe naarmate de corporatie groter is: van **3,5** bij XXS-corporaties tot **5,8** bij XL-corporaties.

De commissarissen hebben eind 2025 een zittingsduur van gemiddeld **4,2** jaar. De resterende benoemings-termijn is daarmee gemiddeld 3,8 jaar, aangezien de wettelijke maximale benoemingstermijn 8 jaar bedraagt. Bij de commissarissen benoemd voor 2025 is de gemiddelde zittingsduur **4,8** jaar.

Ongeveer **6%** van de commissarissen stopt voortijdig, dus voor het einde van de maximale zittingsduur van 8 jaar; **3%** zelfs meer dan 4 jaar eerder. Reden voor vroegtijdige beëindiging, naast overlijden, zijn: einde zittingstermijn vanwege tijdelijk commissari-aat (bijvoorbeeld inzet vanuit de VTW-Commissarissen-pool), onverenigbaarheid van functies, fusie, conflict in de rvc en/of met het bestuur en privéomstandigheden, waaronder tijdgebrek, gezondheidsredenen en pensionering.



IN- EN UITSTROOM COMMISSARISSEN



Er stromen **194** commissarissen uit bij **194** rvc's en **201** in bij **201** rvc's.

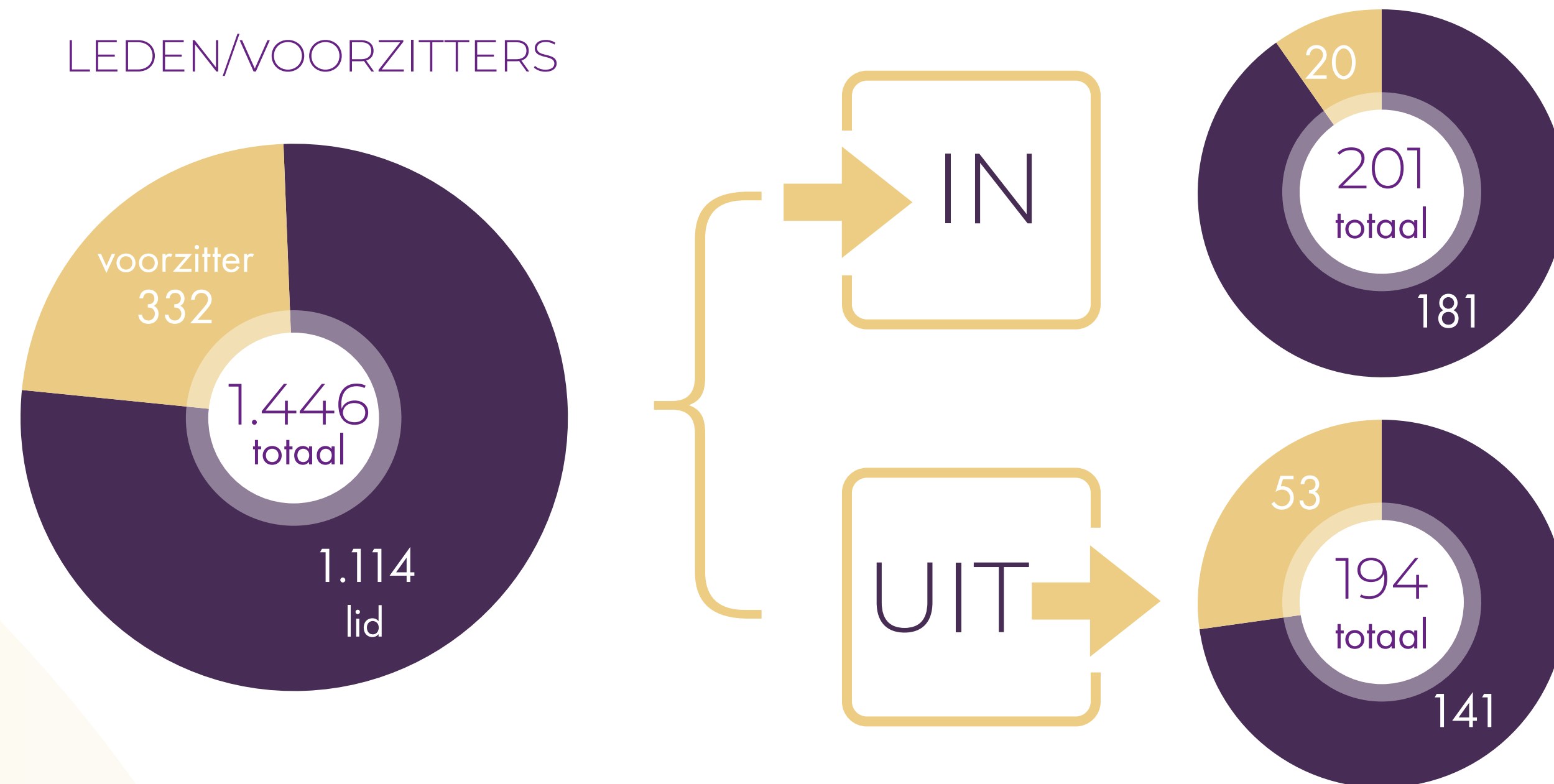
De **201** instromers zijn **199** personen van wie er **46 (23%)** al 1 of meer commissariaten in de corporatiesector hebben.

In 2025 stroomt één persoon in met 2 commissariaten.

Ook stroomt één persoon in 2025 in met 1 commissariaat en ook weer uit. Deze persoon is in 2025 tijdelijk ingezet vanuit de Commissarissenpool.

Er stromen **80** commissarissen bij kleinere corporaties (XXS, XS en S) uit en **82** in, een verschil van **2**. Bij de grotere corporaties (M, L en XL) zijn dat er respectievelijk **114** en **119**, een verschil van **5**.

LEDEN/VOORZITTERS



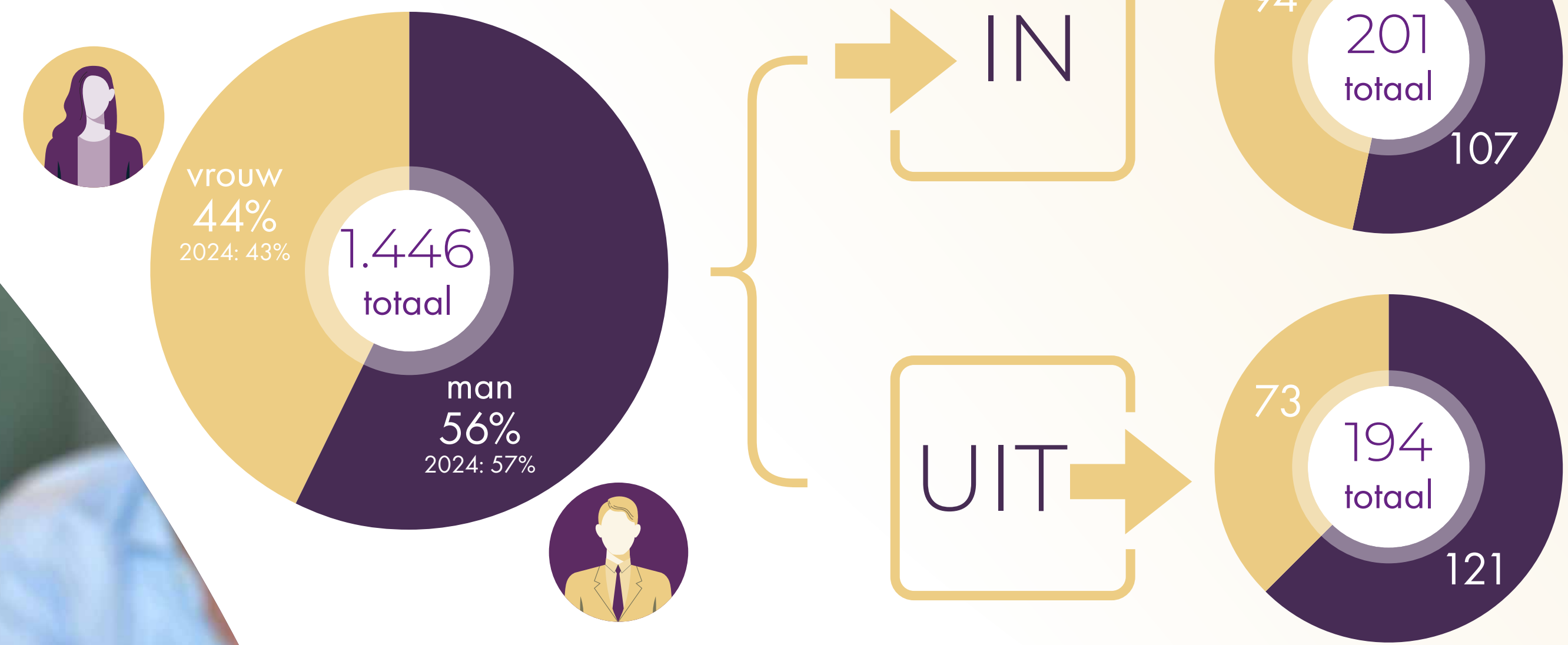
Er zijn **332** van de **1.446** commissarissen die de functie van voorzitter vervullen. De overige **1.114** commissarissen zijn leden.

Het verschil (**65**) tussen het aantal rvc's (**267**) en het aantal voorzitters (**332**) is het gevolg van wisselingen in 2025, waarbij zowel de uitstromende (al dan niet tijdelijke) voorzitter als de instromende voorzitter in de analyse als 'voorzitter' zijn meegeteld.

Er stromen **33** voorzitters meer uit dan in. Dit is niet alleen het gevolg van fusies, het voorzitterschap wordt in veel gevallen overgenomen door zittende leden van de rvc.



MAN/VROUWVERHOUDING



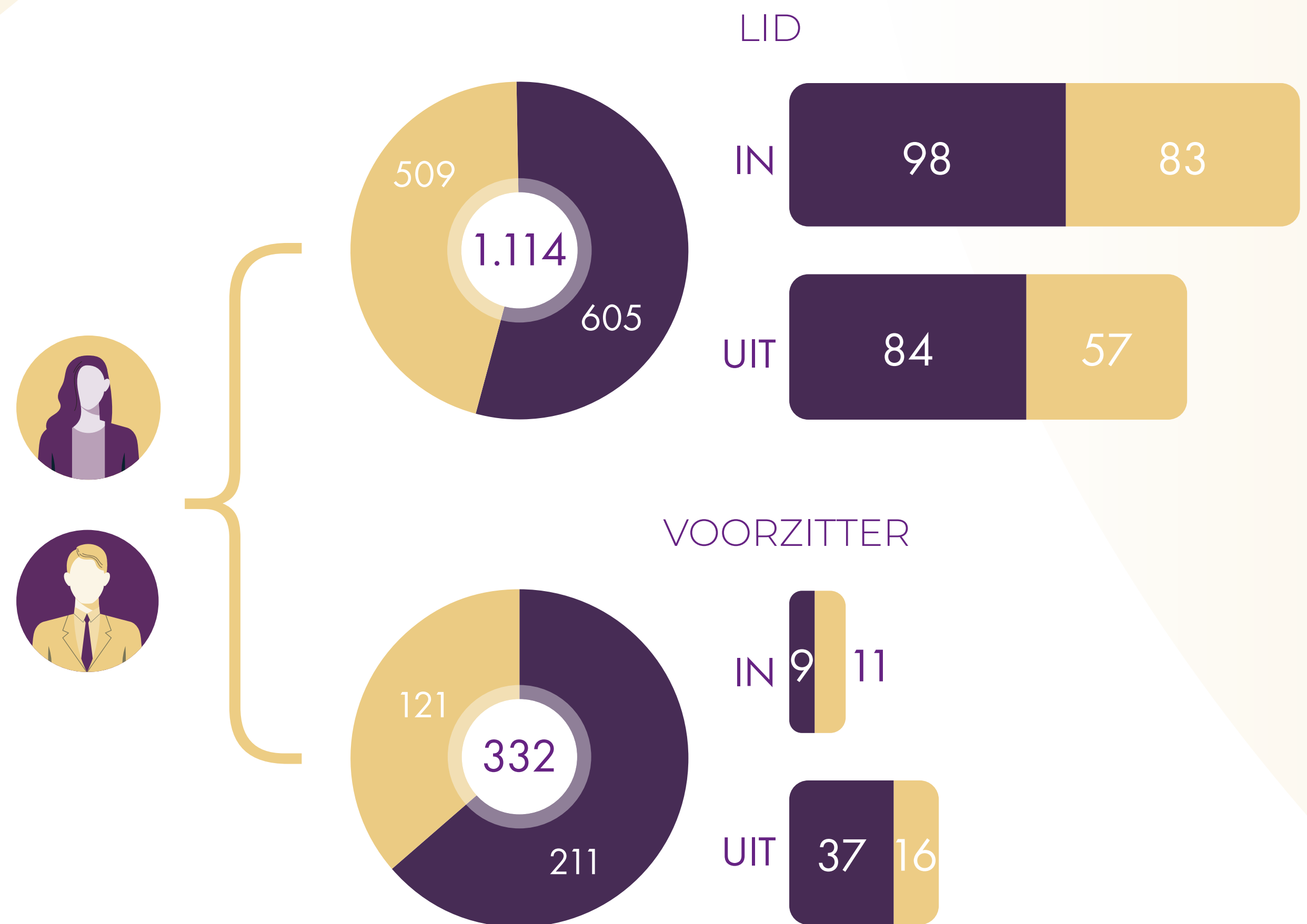
Het aandeel vrouwelijke commissarissen dat instroomt ligt met **47%** iets hoger dan het totale aandeel vrouwelijke commissarissen (**44%**).

3

DIVERSITEIT

Diversiteit in de raad doet ertoe. Vrouwen, jonge mensen, huurders en mensen met meer dan alleen een Nederlandse achtergrond... Ze brengen verschillende perspectieven, belangen en thema's onder de aandacht.

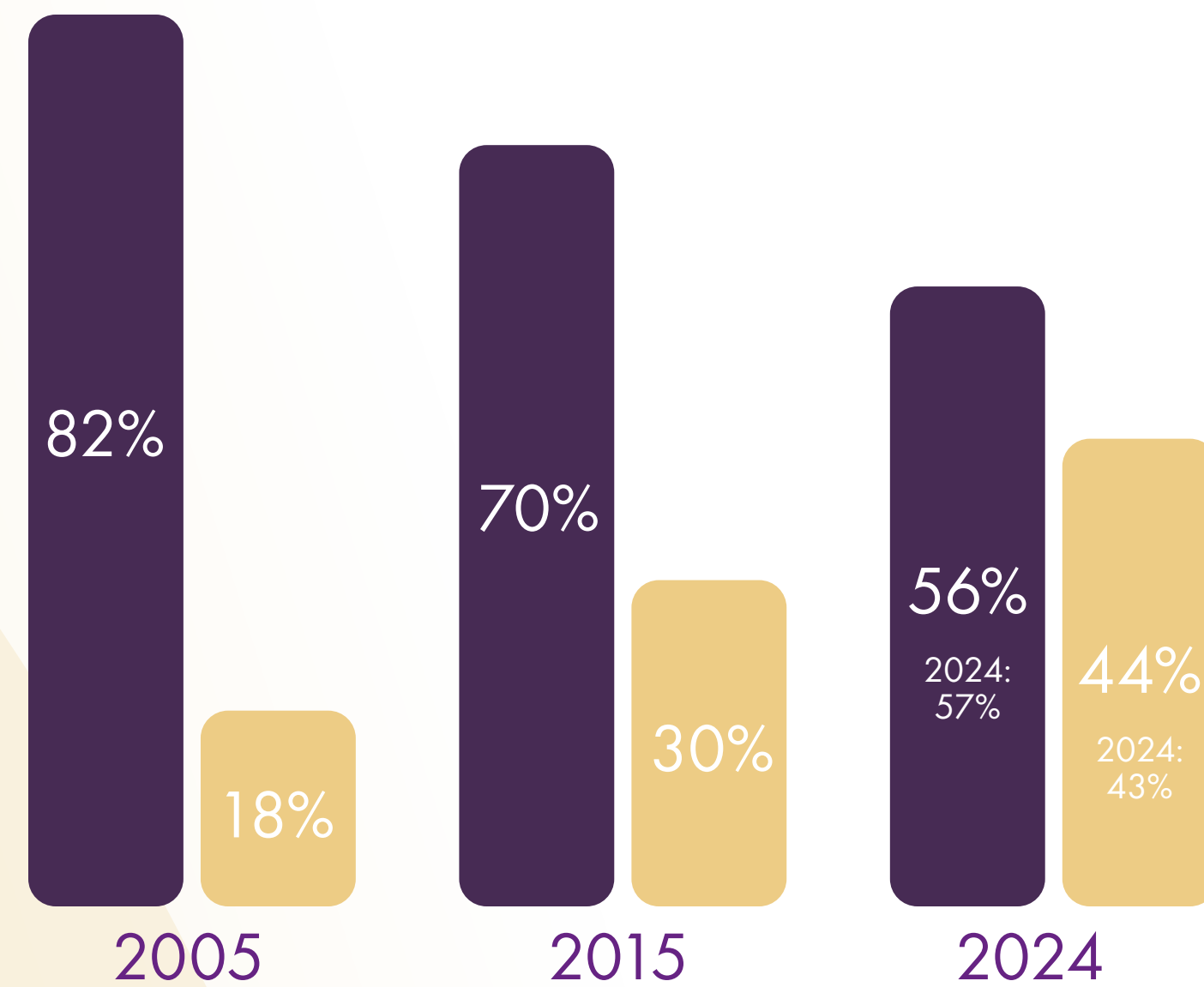




In 2025 zijn er **1.114** leden en **332** voorzitters. Van de leden is **46%** vrouw. Het aandeel vrouwelijke voorzitters is **36%**. Dat is een stijging ten opzichte van 2024. Toen lag het aandeel vrouwelijke voorzitters nog op **29%**.

Het verschil (**65**) tussen het aantal rvc's (**267**) en het aantal voorzitters (**332**) wordt verklaard doordat bij wisselingen in 2025 zowel de uitstromende (al dan niet tijdelijke) voorzitter als de instromende voorzitter, in de analyse als 'voorzitter' zijn meegeteld. Daarnaast ontbreekt in de analyse één voorzitter die geen lid is van de VTW.

ONTWIKKELING M/V-VERHOUDING COMMISSARISSEN



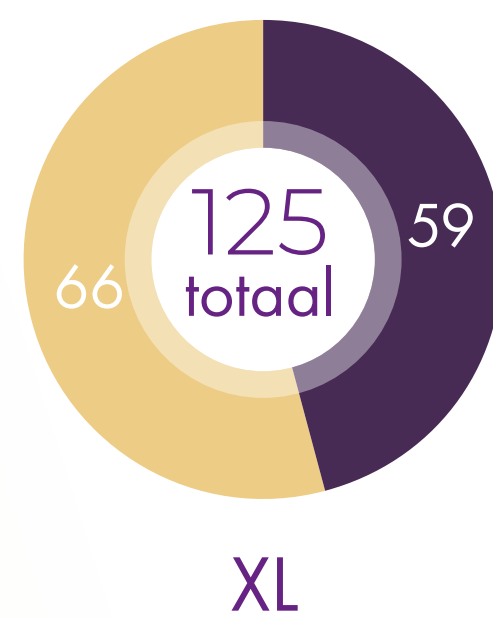
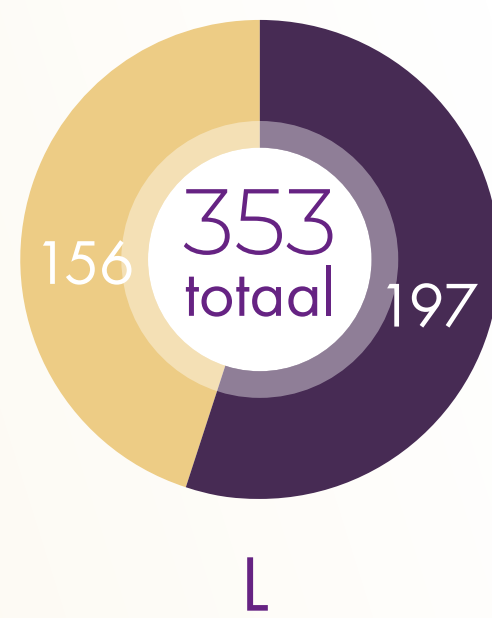
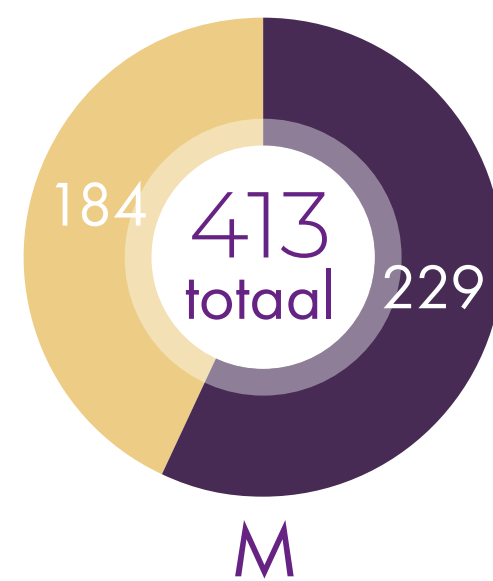
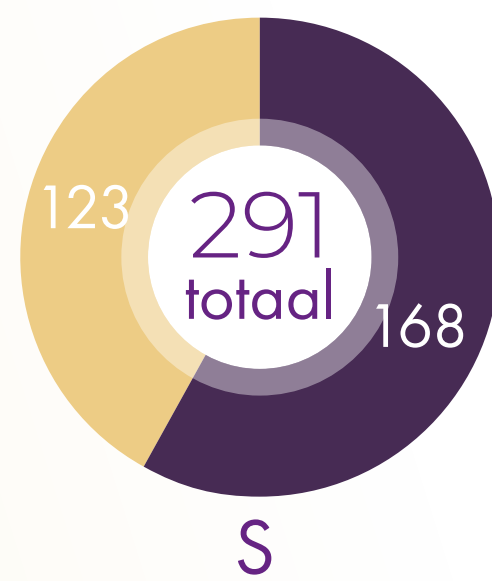
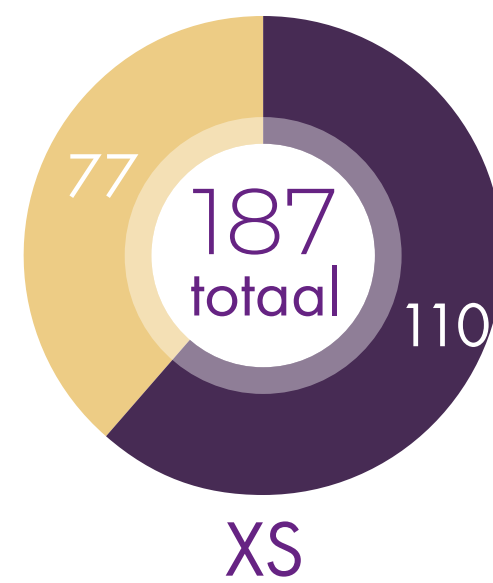
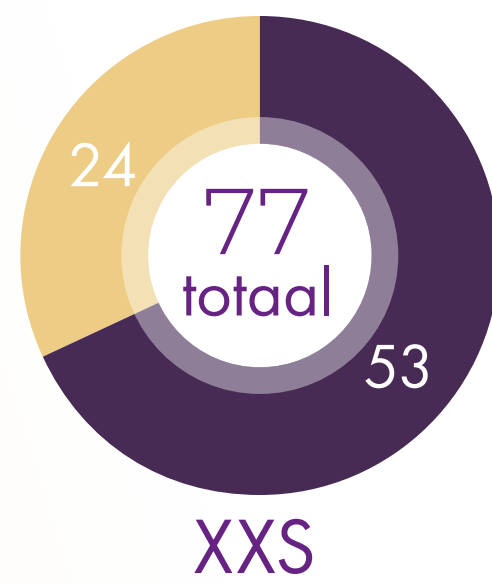
Het aandeel vrouwelijke commissarissen is de afgelopen twee decennia gestegen tot **44%** in 2025. Het aandeel vrouwen bij XXS corporaties (**31%**), XS corporaties (**41%**) en S corporaties (**42%**) is lager dan het totale aandeel van vrouwen (**44%**). Bij XL corporaties is dit juist groter (**53%**).

In 2005 en 2015, zo blijkt uit informatie van de VTW, was dit respectievelijk **18%** en **30%** (gemeten op 1 peildatum in die jaren). In 2025 is dit, voor de hele groep commissarissen die in 2025 commissaris waren, **44%**.



M/V VERHOUDING NAAR GROOTTEKLASSE CORPORATIE

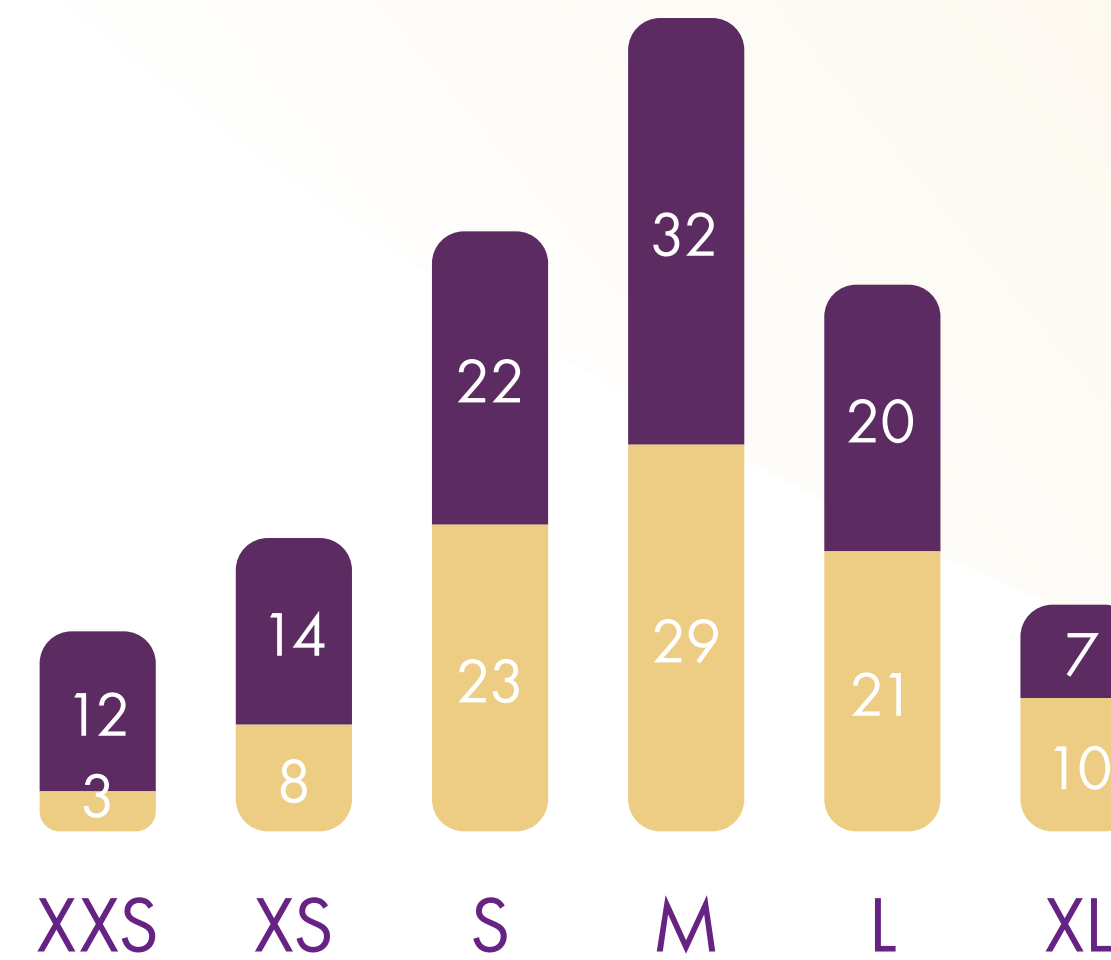
man
vrouw



M/V VERHOUDING IN/UIT NAAR GROOTTEKLASSE CORPORATIE.

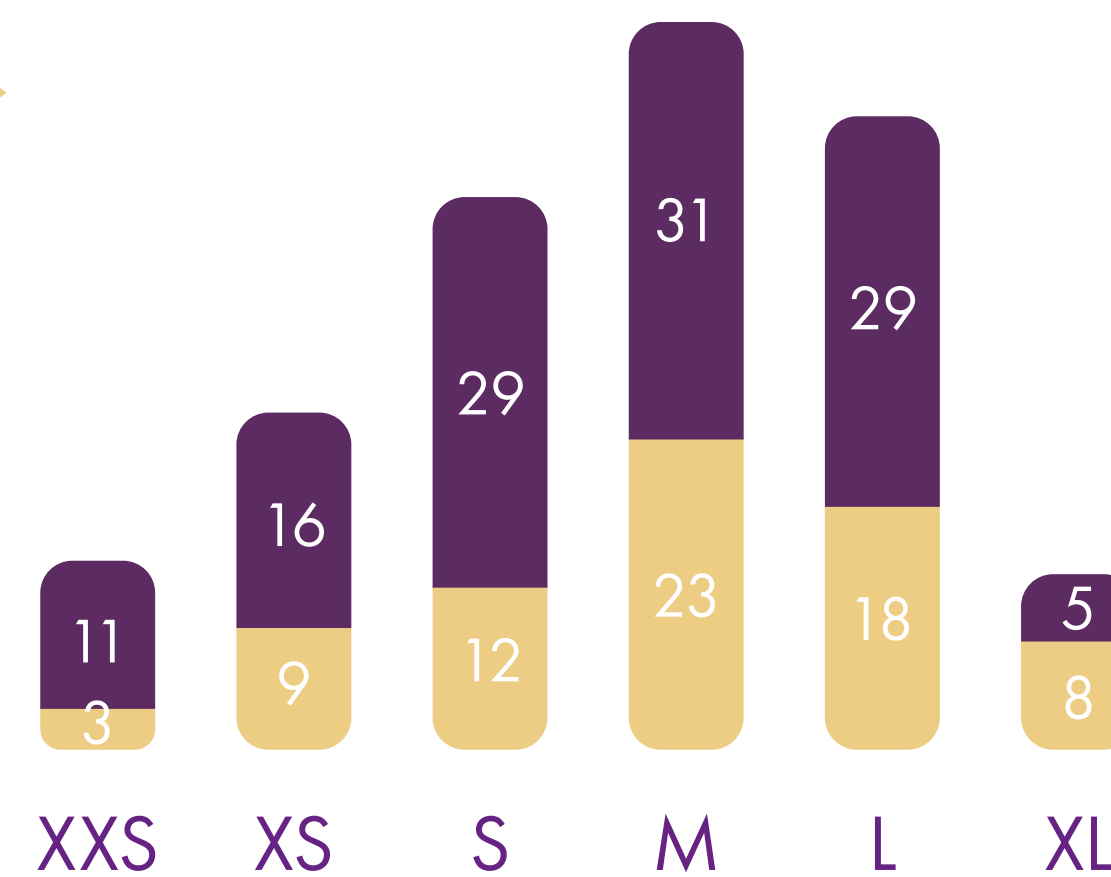
IN

aantal ↑



UIT

aantal ↑



INTERVIEW

MARIEKE PRINS

voorzitter rvc Trudo Eindhoven

TEKST: LISETTE VOS BEELD: VTW

Ik maak geen onderscheid tussen een mannelijke en vrouwelijke voorzitter van een rvc. Ik vind ook niet dat een vrouw per definitie een betere voorzitter is. Vanuit het oogpunt van de maatschappij vind ik het wél belangrijk dat meer vrouwen voorzitter zijn.

Ik merk nog steeds dat een vrouwelijke voorzitter harder moet werken dan een man die voorzitter is. Dat ze meer argumenten moet aandragen, dat ze meer haar best moet doen om te overtuigen. Zelf ben ik 64 jaar, pas op latere leeftijd heb ik vanzelfsprekend gezag, kan ik als voorzitter meer achteroverleunen. Dat kunnen jonge vrouwen vaak nog niet.

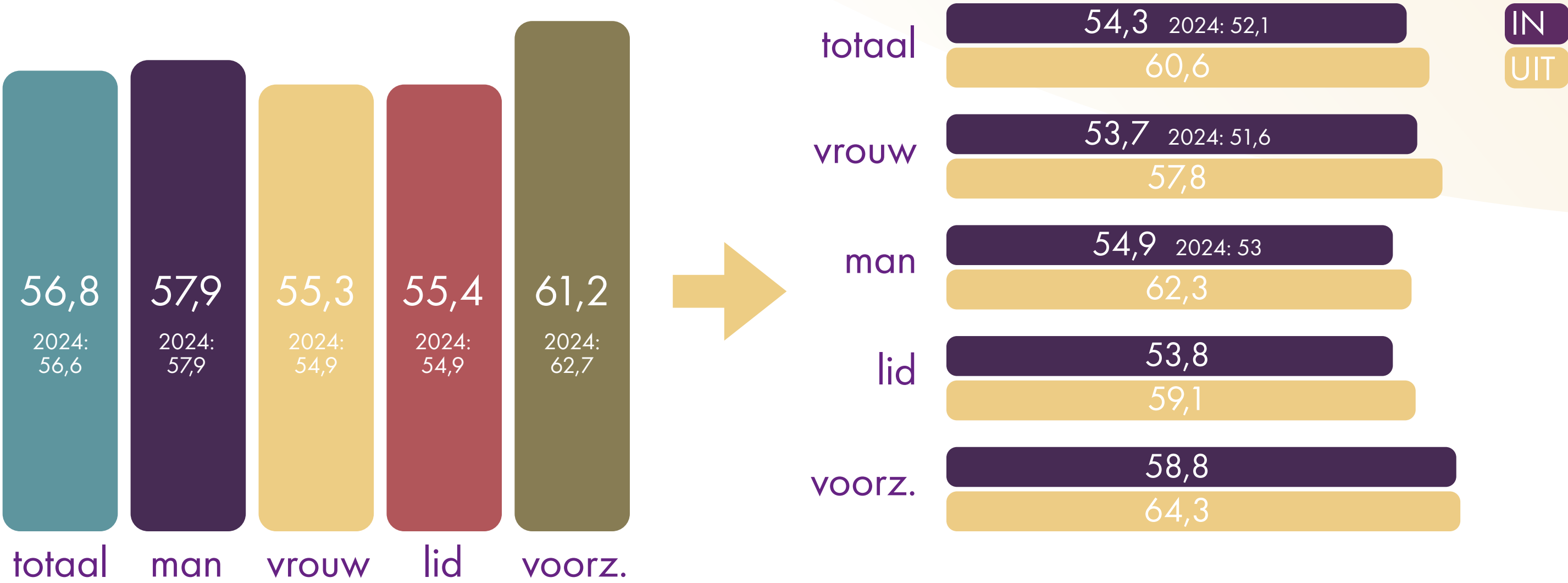
Een goede voorzitter heeft macht, maar moet ook veiligheid bieden. Handelen vanuit vertrouwen en rust, ervoor zorgen dat iedereen wordt gehoord. Die eigenschappen koppel ik niet eerder aan een vrouw dan aan een man. Ik onderscheid wel een feminiene en een masculiene stijl. Die hebben beide voor- en nadelen.

Een vrouw
moet harder
werken voor
hetzelfde
gezag.





LEEFTIJDEN GEMIDDELD



De gemiddelde leeftijd van commissarissen* is met **56,8** jaar bijna gelijk aan die in 2024. Het leeftijdsverschil tussen mannen en vrouwen is met een half jaar afgenomen. Vrouwelijke commissarissen zijn in 2025 gemiddeld **2,5** jaar jonger dan mannelijke commissarissen. Voorzitters zijn gemiddeld **5,8** jaar ouder dan leden (in 2024: 6,1).

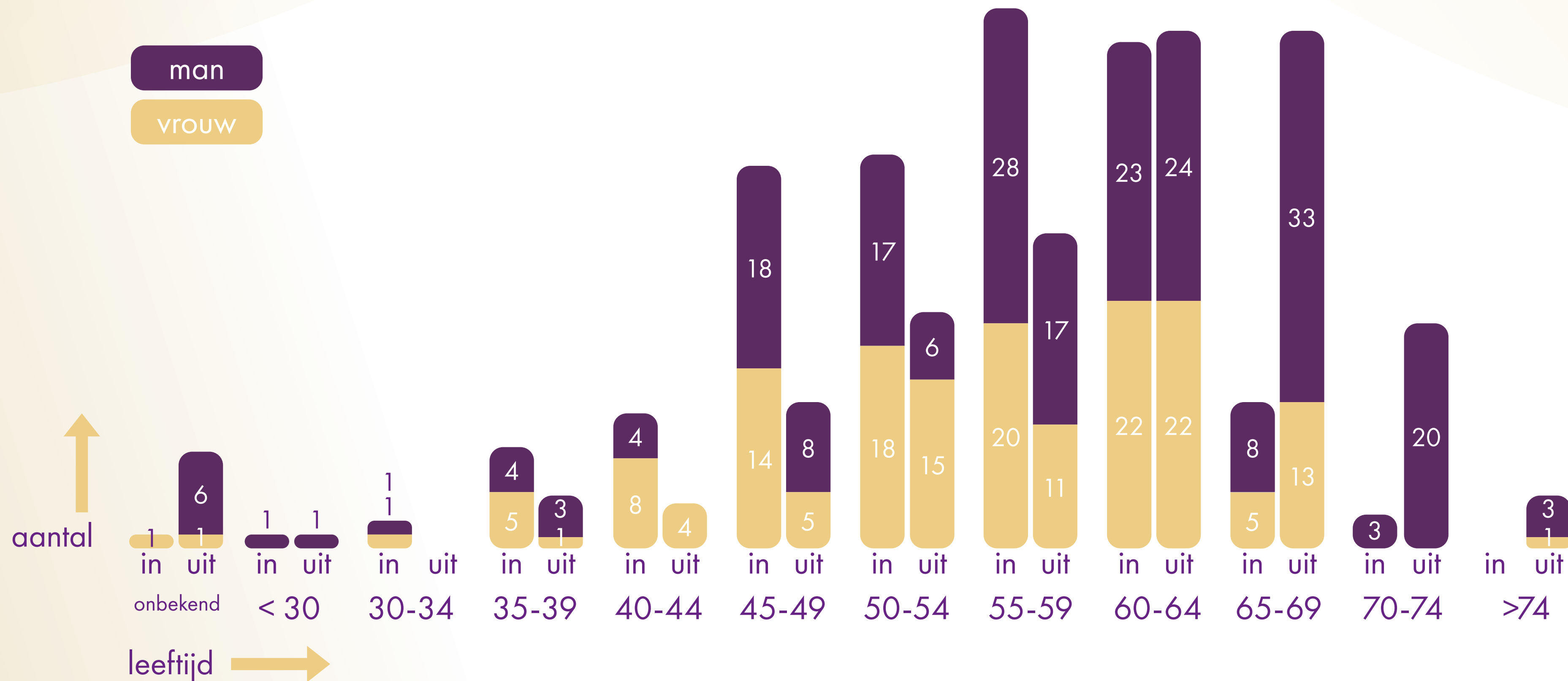
De gemiddelde leeftijd waarop commissarissen instromen is ten opzichte van 2024 met ruim 2 jaar gestegen.

Vrouwen stromen gemiddeld op jongere leeftijd in (**53,7** jaar) dan mannen (**54,9** jaar), maar verlaten hun functie ook aanzienlijk eerder: de gemiddelde uitstroomleeftijd is **57,8** jaar bij vrouwen tegenover **62,3** jaar bij mannen.

Hoewel deze gemiddelden betrekking hebben op verschillende groepen personen, wijst het verschil in uitstroom-leeftijd erop dat vrouwen mogelijk eerder stoppen met toezichthoudende functies dan mannen.

* De leeftijd van 98% van het totaal aantal commissarissen is bekend. Van 2% van de mannelijke commissarissen en 1% van de vrouwelijke commissarissen is de leeftijd niet bekend.

IN- EN UITSTROOM MANNEN EN VROUWEN NAAR LEEFTIJD



Dit zou mede kunnen verklaren waarom vrouwen in de oudste leeftijdsgroep (65 jaar en ouder) aanzienlijk minder vertegenwoordigd zijn dan mannen.

Bijna **60%** van de commissarissen zit in de leeftijdsgroep **50-64 jaar**. Van de rest is iets meer dan de helft (**23%**) jonger dan **50 jaar** en iets minder dan de helft (**19%**) **65 jaar of ouder**.

In de oudste leeftijdsgroep (**65 jaar en ouder**) is het aandeel vrouwen met **23%** aanzienlijk lager dan het aandeel mannen (**77%**). In de leeftijdsgroepen **50-64 jaar** en **jonger dan 50 jaar**, bedraagt het aandeel vrouwen respectievelijk **49%** en **48%**, tegenover **51%** en **52%** mannen.



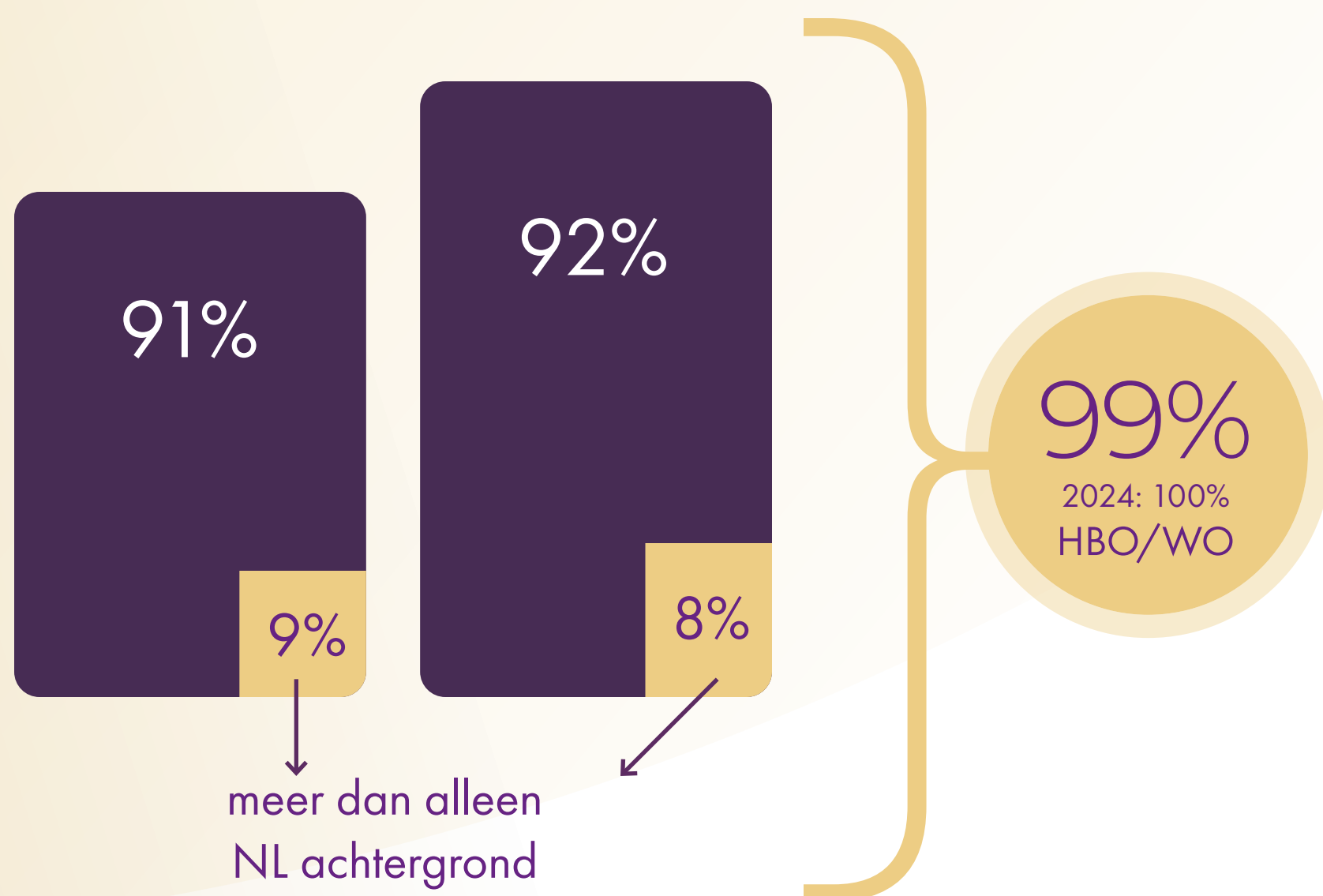
RESPONS TOTAAL

RESPONS INSTROMERS

OPLEIDINGS- NIVEAU

RESPONS

BEROEPSSTATUS

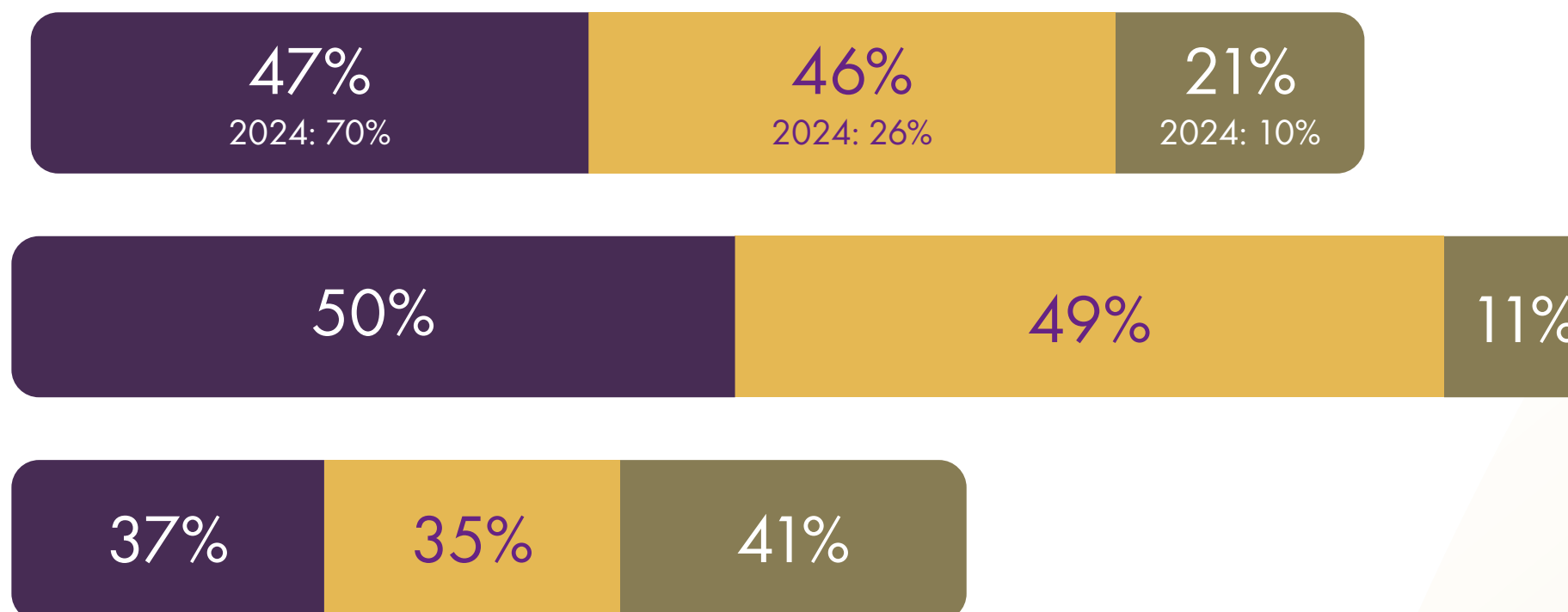


totaal 34%
2024: 62%

IN 40%

UIT 24%

In loondienst zelfstandig ondernemer pensioen



Ruim **9%** van de commissarissen die heeft gereageerd heeft een culturele achtergrond die breder is dan alleen de Nederlandse. Bij de instromers ligt dit bijna 1% lager.

Van commissarissen die de vragenlijst invulden heeft **99%** een opleiding op hbo-niveau of hoger gevolgd. Bij de commissarissen die instromen is dit **100%**.

Uit de vraag naar beroepsstatus, waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren, blijkt dat bijna de helft van de commissarissen een dienstverband heeft (**47%**). Daarnaast werkt **46%** als zelfstandig ondernemer en is **21%** met pensioen. Het aantal werkzoekenden is verwaarloosbaar klein.

De beroepsstatus overlapt soms. Zo is van de commissarissen die zelfstandig ondernemer zijn **13%** ook in loondienst en is **16%** tevens met pensioen.

Het aandeel zelfstandige ondernemer is hoger onder commissarissen die instromen dan onder commissarissen die uitstromen. Bij commissarissen die met pensioen zijn, is dit omgekeerd.

PERSOONLIJKHEID

Taakgericht Ratio

Introvert Laag tempo

Kwaliteit	Valkuil
Voorzichtig	Pietluttig
Analytisch	Besluiteloos
Nauwkeurig	Argwanend
Objectief	Koud
Gedetailleerd	Afstandelijk
Systematisch	

Extrovert Hoge tempo

Kwaliteit	Valkuil
Assertief	Agressief
Prestatiegericht	Controlerend
Wilskrachtig	Dominant
Doelbewust	Drammerig
Direct	Intolerant

Introvert Hoge tempo

Kwaliteit	Valkuil
Zorgzaam	Passief
Relatiegericht	Traag
Harmonieus	Afwachtend
Ontspannen	Afhankelijk
Geduldig	Koppig

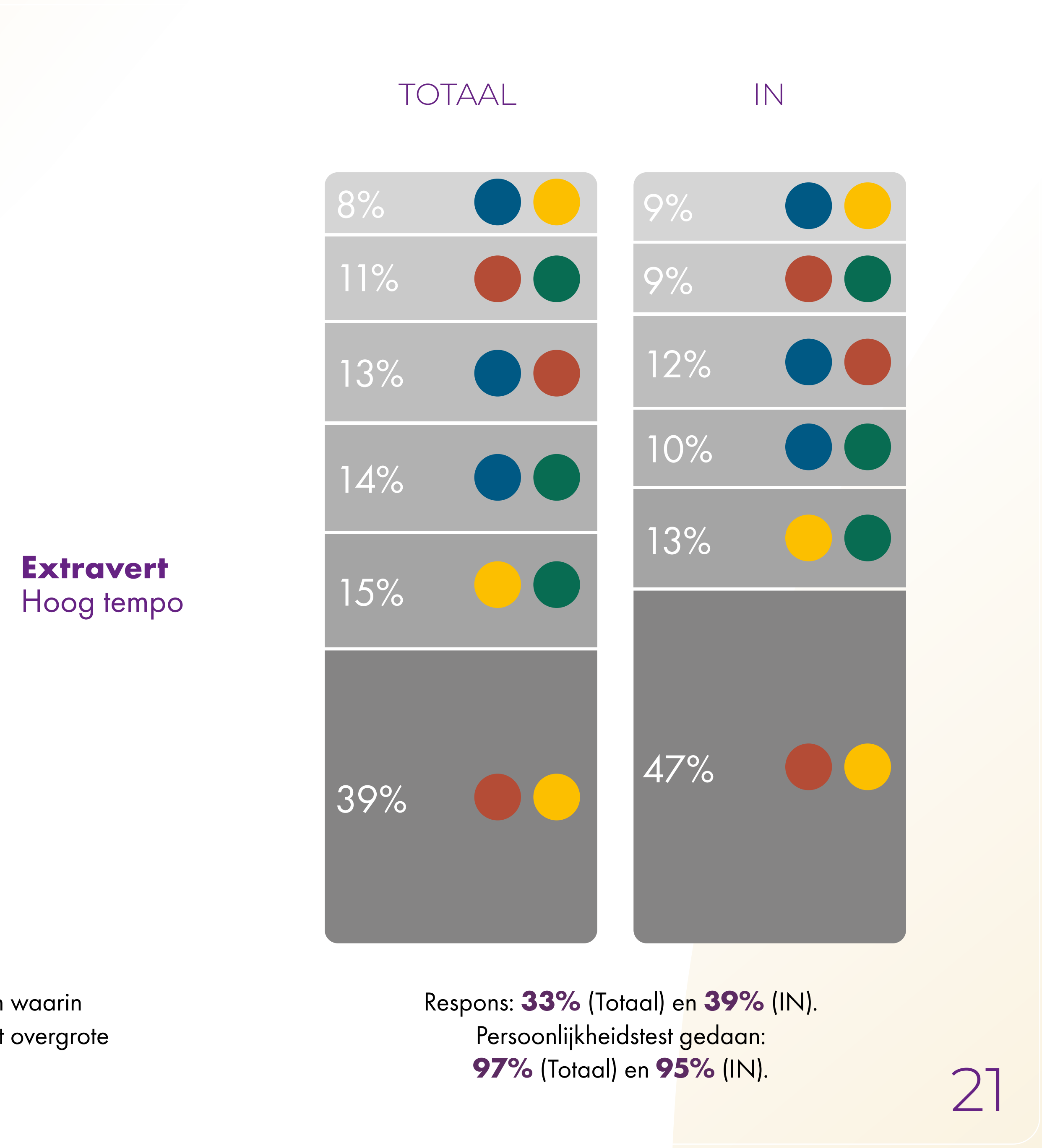
Extrovert Laag tempo

Kwaliteit	Valkuil
Dynamisch	Opgewonden
Enthousiast	Chaotisch
Overtuigend	Indiscreet
Expressief	Pronkerig
Optimistisch	Overhaast

Mensgericht Gevoel

Vrijwel alle commissarissen/respondenten (**32%** respons) geven aan wel eens een persoonlijkheidstest te hebben gedaan.

Gevraagd naar de twee kwadranten men zich het sterkst herkent, geeft het merendeel (**38%**) aan: 'Rood' en 'Geel'.



Gevraagd naar de twee kwadranten waarin men zich het sterkst herkent, geeft het overgrote deel (**38%**) aan: 'Rood' en 'Geel'.

Respons: **33%** (Totaal) en **39%** (IN).
Persoonlijkheidstest gedaan: **97%** (Totaal) en **95%** (IN).



De vier kleuren
zijn vooral een
hulpmiddel.

INTERVIEW

JACQUELINE DE BREE

**gecertificeerd coach en begeleider
zelfevaluaties, Bureau VRIS**

TEKST: LISETTE VOS BEELD: VTW

Zelf pas ik vaak de wet van Maier toe. In het kort: je kan inhoudelijk sterk zijn, maar als je boodschap niet wordt geaccepteerd, bereik je niets. De kleur rood die voor inhoud en doelgerichtheid staat, past volgens mij bij de commissaris. Maar dat alleen is niet genoeg. De relatie, lees acceptatie, is net zo essentieel. De kleuren groen en geel, die over verbinding gaan, horen daarbij. Dat commissarissen rood en geel het meest noemen, vind ik dus niet vreemd. Al zou je de kleur blauw – meer reflecterend – ook kunnen verwachten. Maar let wel: het model met de vier 'kleuren' is vooral een hulpmiddel. Om met elkaar beter het gesprek te voeren. Als je weet hoe de ander in elkaar steekt, kun jij je communicatiestijl aanpassen en elkaar begrijpen. In een rvc zijn bij voorkeur alle kleuren vertegenwoordigd. Tenslotte is er een gezamenlijk belang. Als je elkaar kan enthousiasmeren en corrigeren, kom je samen verder.

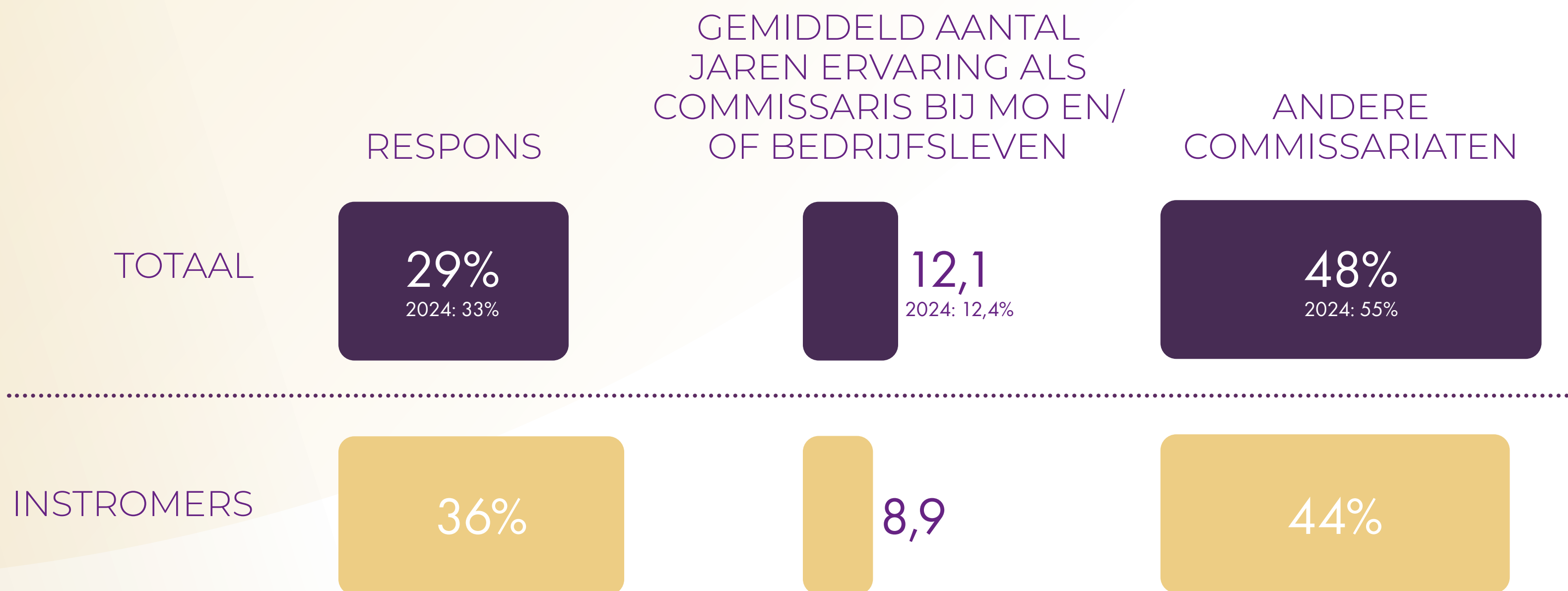


4

TOEZICHTHOUDENDE ERVARING

Van alle commissarissen hebben voorzitters de meeste toezichthoudende ervaring. Instromende commissarissen zijn daarentegen bepaald geen beginners. Sommige commissarissen zijn toezichthouder bij meer dan 1 corporatie of combineren het met 1 of meer toezichtfuncties in een andere sector.

AANTAL JAREN ERVARING EN ANDERE COMMISSARIATEN BUITEN CORPORATIESECTOR



Gevraagd naar hun toezichthoudende ervaring geven commissarissen aan gemiddeld ruim **12** jaar ervaring te hebben, als toezichthouder bij een corporatie, in andere maatschappelijke sectoren of het bedrijfsleven. Bijna de helft (**48%**) heeft nog andere toezichtfuncties buiten de corporatiesector.

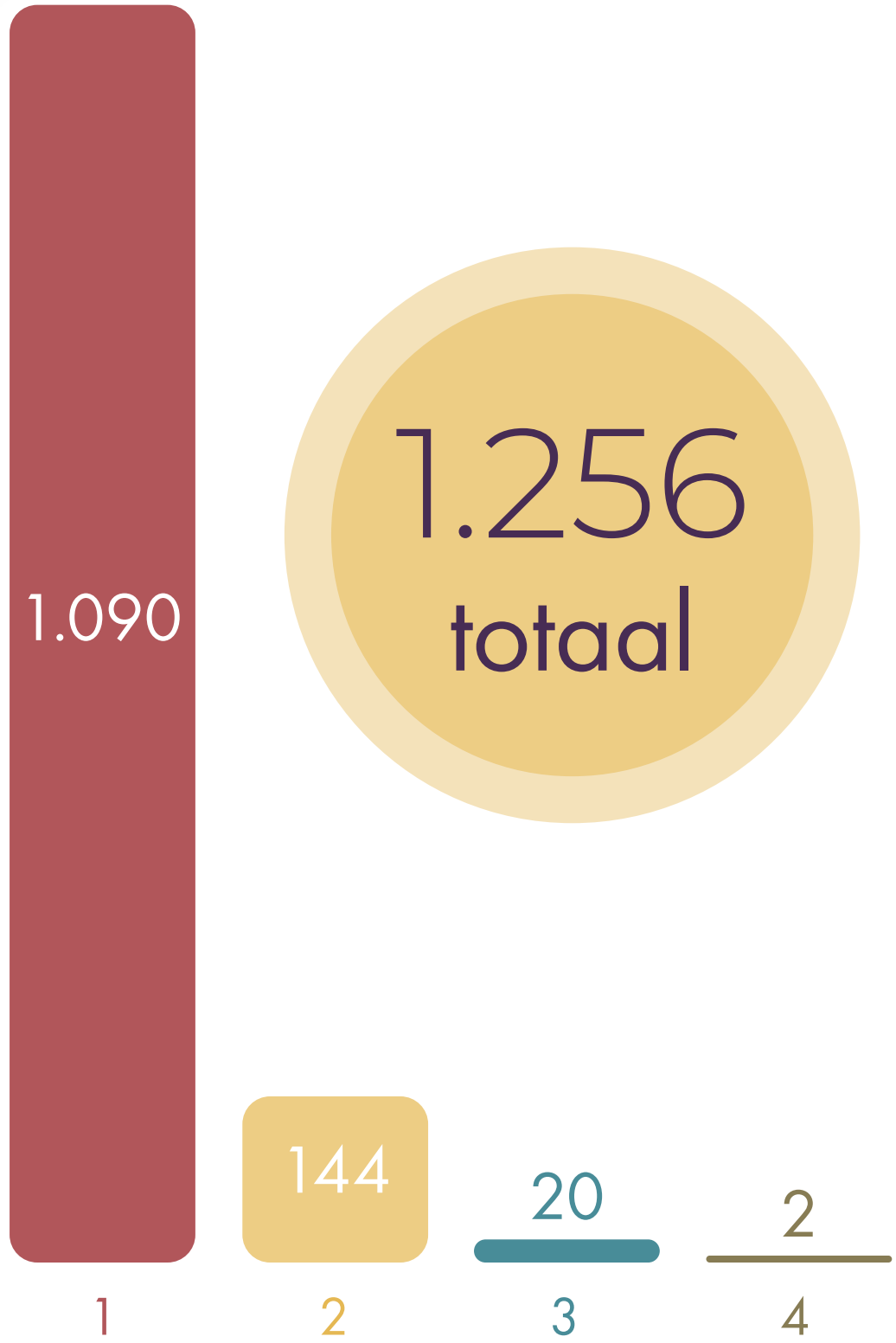
Voorzitters hebben, met een gemiddelde toezichthoudende ervaring van bijna **14,5** jaar, bijna **3** jaar meer ervaring dan leden en ook vaker andere commis-

sariaten (**78%** tegenover **22%**). Dit is niet verrassend, aangezien voorzitters gemiddeld bijna **6** jaar ouder zijn dan leden.

Instromende commissarissen zijn bepaald geen beginners: zij beschikken gemiddeld over bijna **9** jaar toezichthoudende ervaring. Een aanzienlijk deel (**44%**) combineert het commissariaat in de corporatiesector met toezichtfuncties in andere sectoren.

MEERDERE COMMISSARIATEN
BINNEN DE CORPORATIESECTOR

PERSONEN



Een kwart (**25%**) van de commissariaten wordt vervuld door commissarissen die bij meerdere corporaties toezichthouder zijn. In 2024 was dit **26%** en in 2020 en 2021 **12%**.*

Er zijn **1.256** personen die samen **1.446** commissariaten vervullen: **1.090** (**87%**) hebben 1 commissariaat en **166** (**13%**) twee of meer.

* Zie: https://www.vtw.nl/publicaties/media/2020/staat-intern-toezicht_downloadable.pdf Voor deze analyse is gekeken naar het aantal commissariaten bij de totale ledenpopulatie op 31-12.

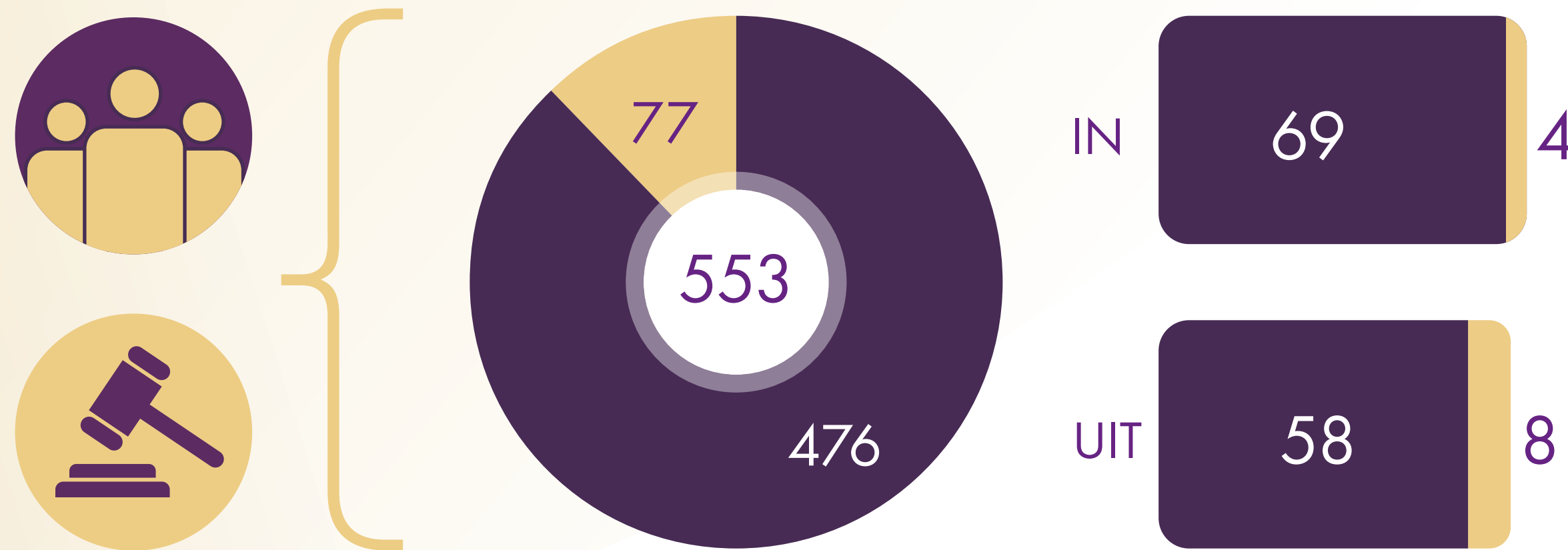
5

COMMISSARISSEN OP VOORDRACHT

Een commissaris op voordracht is een lid van de rvc die is benoemd op basis van een zogenoemde bindende voordracht van de huurders of de ondernemingsraad. Deze commissarissen hebben dezelfde rol, positie en verantwoordelijkheden als overige leden van de rvc die niet op voordracht zijn benoemd. De huurderscommissaris en de OR-commissaris dragen binnen de rvc actief bij aan het versterken van de kennis en het inzicht in het perspectief van respectievelijk de huurders en de medewerkers.



COMMISSARIS OP VOORDRACHT HUURDER



Het minimum en maximum aantal commissarissen benoemd op voordracht van de huurders is wettelijk bepaald. Dit hangt af van de statutaire omvang van de rvc en varieert in de praktijk van **1** (bij omvang 3) tot **3** (bij omvang 7).

Van de **1.446** commissarissen hebben **553** commissarissen (**38%**) aangegeven dat zij op voordracht van de huurders zijn benoemd. Het grootste deel van de commissarissen op voordracht van de huurders vervult een functie als lid (**86%**) en een klein deel (**14%**) is voorzitter.

Een aantal corporaties kent op grond van de statuten ook een commissaris op voordracht van de ondernemingsraad. Van de **1.446** commissarissen hebben **73** commissarissen (**5%**) aangegeven dat zij op voordracht van de ondernemingsraad zijn benoemd.

Binnen de groep commissarissen op voordracht ligt het aandeel voorzitters bij de uitstroom veel hoger (**13%**) dan bij de instroom (**6%**).



COMMISSARIS MET ERVARING ALS HUURDER

Van de commissarissen/respondenten heeft 38% zelf ervaring als huurder bij een woningcorporatie (**34%** respons). Voor **95%** is dit langer dan 10 jaar geleden.

Gevraagd naar de ervaringen die commissarissen als (voormalig) huurders meenemen, hangen de meeste samen met de afhankelijkheidsrelatie van de huurders ten opzichte van de verhuurder. Men is zich bewust dat het handelen van de corporatie grote impact heeft op het dagelijks leven en het gevoel van autonomie van huurders.

Verder worden vaak genoemd, het belang van:

- een goede dienstverlening en zorgvuldig contact;
- de woningkwaliteit én de leefomgeving/wijk;
- betaalbaarheid en beschikbaarheid.

Minder vaak genoemd maar wat ook duidelijk naar voren komt is het belang van invloed via huurdersorganisaties of bewonerscommissies en van het actief betrekken van huurders bij beleid en besluitvorming.





Huurders zijn
afhankelijk van
de corporatie.

INTERVIEW

ELGER NIELS

**huurderscommissaris WoonopMaat en voorzitter
Huurdersbelangenvereniging De Eendracht**

TEKST: LISETTE VOS BEELD: VTW

Ik heb in Leiden 20 jaar een corporatiewoning gehuurd. Zo'n 14 jaar geleden kochten we een huis. Ik ben nog wel steeds voorzitter van de huurdersvereniging gebleven. Ik heb ervaren hoezeer huurders verknocht zijn aan hun woning en leefomgeving. Juist zij weten hoe het is om géén woning te hebben. Daar zou vaker het gesprek over moeten gaan. Wees dus vooral open, wees nieuwsgierig naar en ontvankelijk voor de verhalen van de wijk en de bewoners. Vergeet nooit dat huurders afhankelijk zijn van de corporatie, vooral in het geval van sloop en renovatie. En tegelijkertijd zijn ze vaak trots op hun verhuurder, ook als ze klachten hebben. Het kan zeker een meerwaarde zijn dat een huurdercommissaris zelf huurder is of is geweest, maar het is geen absolute vereiste. Wil je dat gevoel van een huurder begrijpen, durf dan zelf in dat gevoel te staan, zoals ik in mijn vak als musicus mij de noten eigen moet maken.

We zijn allemaal mensen, met gevoel. Als je serieus met elkaar in gesprek gaat, kom je samen verder.

6

DESKUNDIGHEIDSGEBIEDEN EN HOOFDFUNCTIE

Voor de meeste commissarissen is toezichthouden bij een woningcorporatie een nevenfunctie. Ze vervullen deze rol naast hun hoofdbaan en brengen vanuit die functie relevante kennis en ervaring mee. De beroepsmatige achtergronden en deskundigheden van commissarissen dragen bij aan effectief toezicht binnen woningcorporaties.





Aan commissarissen is gevraagd op welke van 16 aangegeven gebieden men deskundig is. Vrijwel alle commissarissen gaven aan op meerdere gebieden* deskundig te zijn.

De **5 meest** genoemde kennisgebieden in de totale groep (**98%** respons) zijn:

- 'Bestuur en governance'
- 'HRM en organisatie/veranderkunde'
- 'Financiën, control en financieringsvraagstukken'
- 'Vastgoedmarkt, vastgoedbeheer en vastgoedontwikkeling'
- 'Volkshuisvesting'

Bij de instromers (**95%** respons) en uitstromers (**97%** respons) behoort 'Sociaal maatschappelijke vraagstukken en innovatie' tot de vijf meest genoemde kennisgebieden in plaats van 'Volkshuisvesting'.

De **5 minst** genoemde kennisgebieden in de totale groep zijn:

- 'Communicatie'
- 'Bouwkunde'
- 'ICT en digitalisering'
- 'Opdrachtgeverschap'
- 'Duurzaamheid en energietransitie'

Dit geldt ook voor de instromers en de uitstromers.

* Andere, naast de hieronder genoemde kennisgebieden, zijn: Bouwkunde, Gebiedsontwikkeling, Huurdersbelangen en huurdersbetrokkenheid, Integriteit, Juridische zaken, Overig



De huidige tijd vraagt lef en gevoel voor de organisatie en de buitenwereld.

INTERVIEW

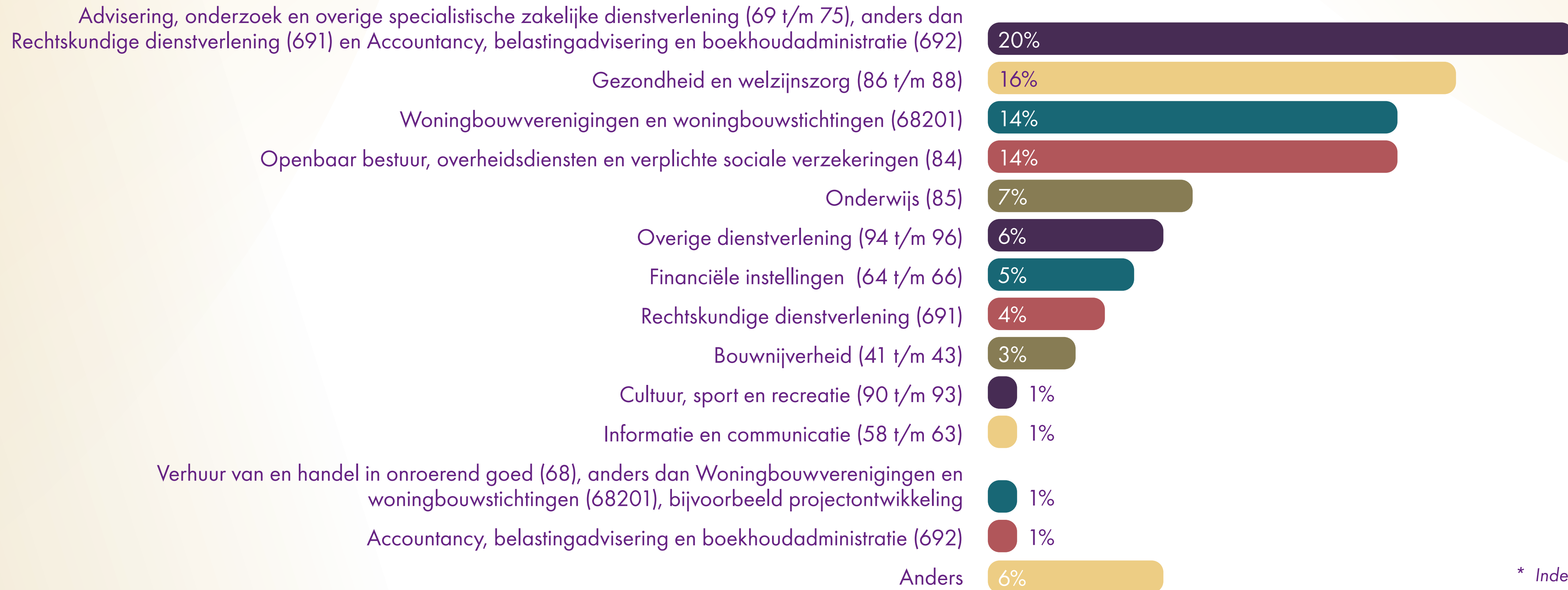
JOHAN VAN HOOFF

**partner whyz executive search
& interim zelfstandig organisatie adviseur**

TEKST: LISETTE VOS BEELD: VTW

De kennisgebieden van commissarissen die in de top 5 staan, zijn vooral de klassieke onderwerpen. Van governance tot volkshuisvesting. In dat rijtje mis ik eigenlijk duurzaamheid en energietransitie. Die thema's kan je tegenwoordig niet los zien van vastgoedontwikkeling. Verder valt mij op dat digitalisering en ICT niet in de top 5 staan. Die onderwerpen raken niet alleen de interne processen maar ook de relatie met de huurder. Je hoeft geen digi-nerd te zijn, maar het is wel belangrijk dat je de kansen en risico's kunt inschatten en dat je op de hoogte bent van actuele trends. Dat gaat overigens breder dan techniek. Het gaat ook over veranderkunde en hoe we met moderne technieken, zoals AI, anders gaan werken. Dat commissarissen over de juiste kennis dienen te beschikken is vanzelfsprekend. Maar tijdens het wervingsproces kijken wij ook naar persoonlijkheid. Daarbij vraagt de huidige tijd van commissarissen in ieder geval lef, gevoel voor de organisatie én de buitenwereld.'

SECTOR HOOFDFUNCTIE* (RESPONS TOTAAL 33%) NIVEAU HOOFDFUNCTIE



* Indeling volgens
Standaard
Bedrijfsindeling CBS

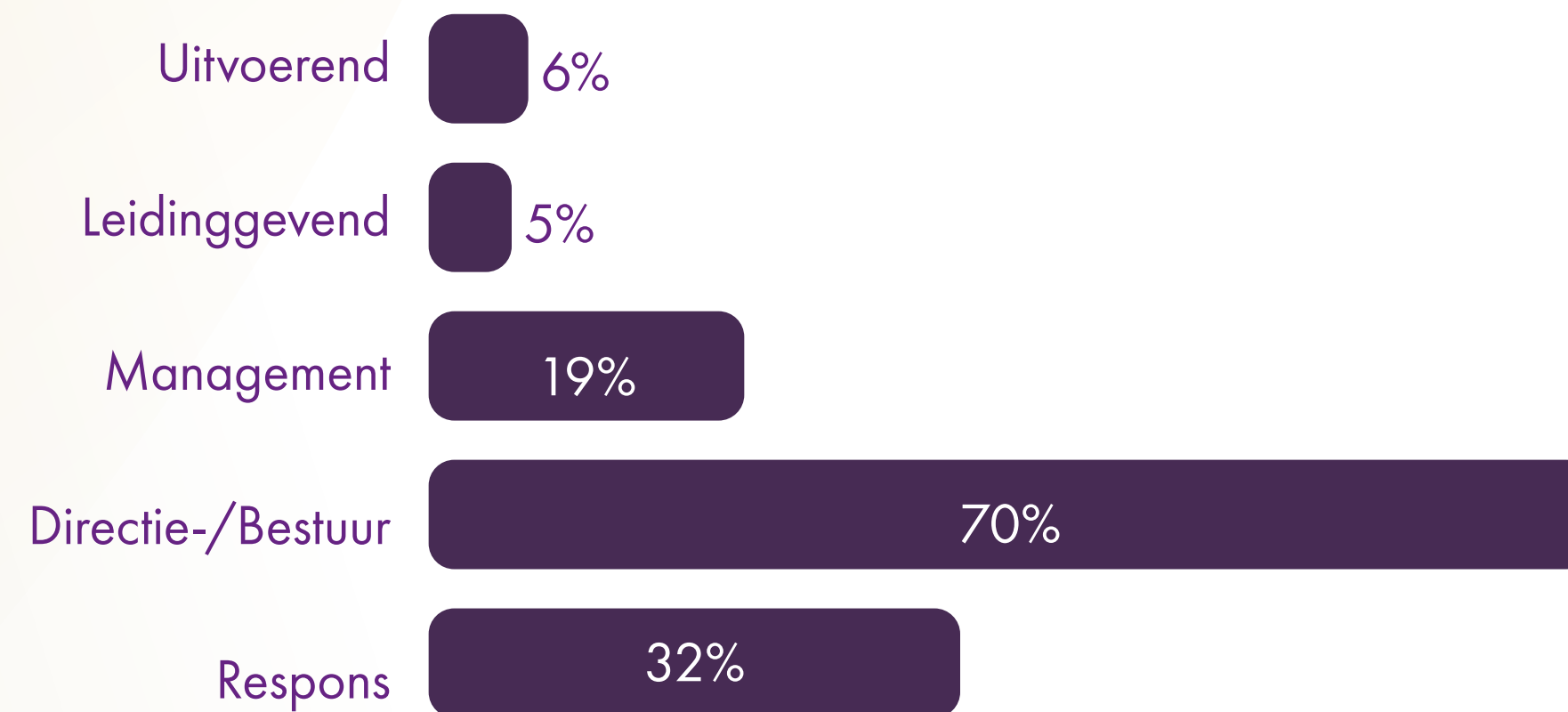
Een vijfde van de commissarissen/respondenten (**20%**) is werkzaam in 'Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening, anders dan

'Rechtskundige dienstverlening' en 'Accountancy, belastingadviesing en boekhoudadministratie' (samen nog eens **5%**). Deze categorie bestrijkt een breed spectrum

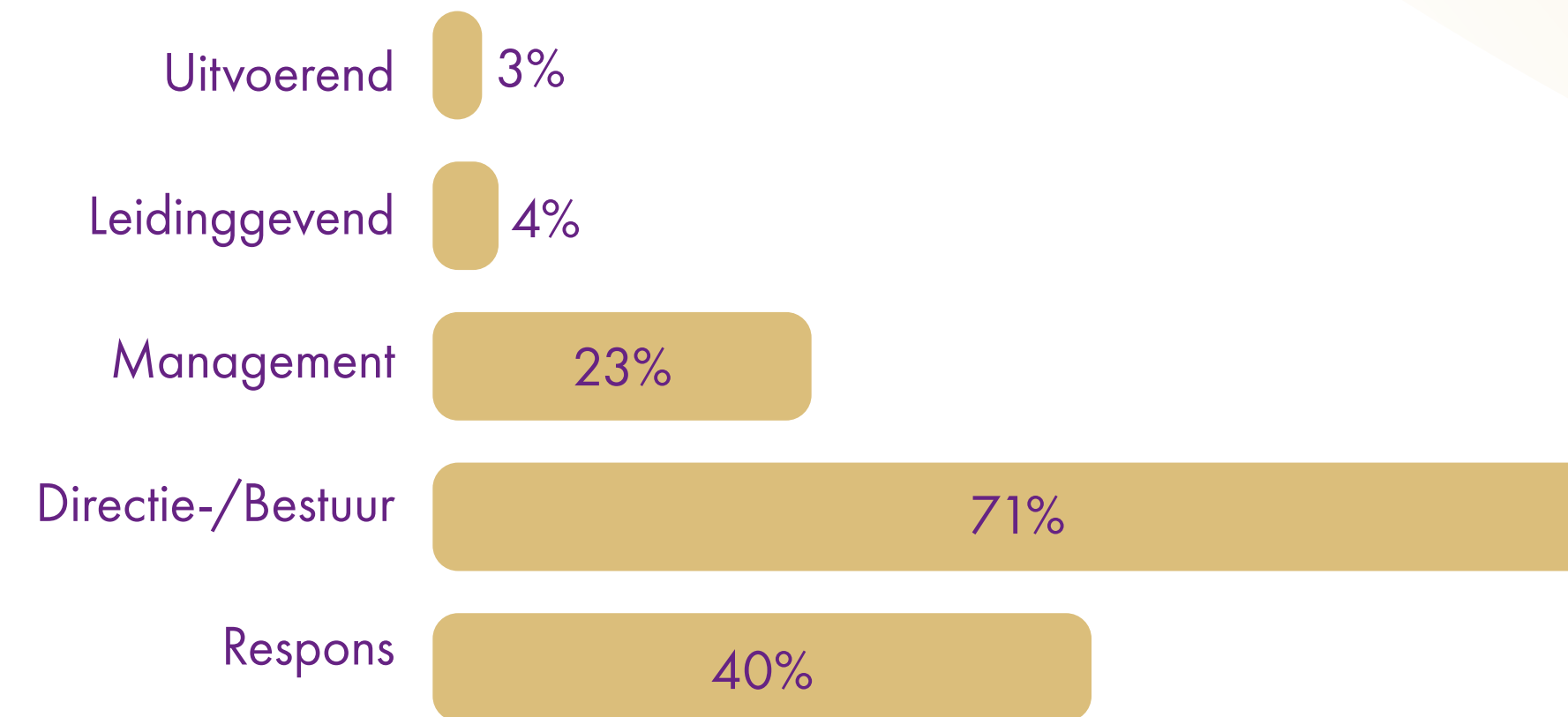
van kennisintensieve en adviesgerichte beroepen. Hierbij gaat het vaak om zelfstandige professionals, adviesbureaus of specialistische bedrijven.

NIVEAU HOOFDFUNCTIE

TOTAAL



INSTROMERS



Een iets minder groot deel geeft aan werkzaam te zijn in de 'Gezondheids- en welzijnszorg' (**16%**), bij 'Woningbouwverenigingen of Woningbouwstichtingen' (**14%**) of 'Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen' (**14%**).

Bij **6%** 'Anders' geeft meer dan een derde aan met pensioen te zijn, geen hoofdfunctie te hebben of alleen toezichthouder te zijn. Verder wordt o.a. genoemd: Industrie en techniek, Energiesector, Natuur- en bosbeheer.

Bij de vraag over het niveau van hun hoofdfunctie blijkt **70%** van de commissarissen in hun hoofdfunctie werkzaam te zijn op directie- of bestuursniveau. Daarnaast is bijna één vijfde (**19%**) actief op managementniveau, **5%** op leidinggevend niveau en **6%** op uitvoerend niveau.

7 TOETS GESCHIKTHEID EN BETROUWBAARHEID

De Woningwet bepaalt sinds juli 2015 dat voorafgaand aan elke (her)benoeming van een commissaris een positieve zienswijze van de minister nodig is op de betrouwbaarheid en de geschiktheid van de kandidaat. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) geeft deze zienswijze af op basis van de zogenaamde 'toets geschiktheid en betrouwbaarheid'.





De toets op betrouwbaarheid is grotendeels (wettelijk) vastgelegd. Deze toets bestaat uit controle van gegevens bij de Belastingdienst, een door de voorgedragen kandidaat ingevuld betrouwbaarheidsformulier en een VOG. Bij de beoordeling van de geschiktheid staat de vraag centraal of de kandidaat geschikt is voor de betreffende functie bij deze corporatie voor de betreffende periode. De Aw hanteert hierbij een risicogerichte benadering en houdt bij de beoordeling rekening met de context van de corporatie, de persoon en de aard en zwaarte van de functie.

De Aw gaat er in beginsel vanuit dat de voordracht van de rvc een juiste match is tussen enerzijds kennis, competenties en werkervaring van de kandidaat en anderzijds de specifieke omstandigheden van de woningcorporatie. De verantwoording van de voordracht van de kandidaat door de rvc is het uitgangspunt voor de beoordeling van de geschiktheid door de Aw.

Dit houdt in dat de ingediende documenten en aangevoerde motivering de Aw moeten overtuigen dat de kandidaat geschikt en betrouwbaar is en bij de functie past waarvoor de kandidaat wordt voorgedragen.

INTERVIEW

JOSÉ MEPPELINK

afdelingshoofd Vergunningverlening Aw bij ILT

TEKST EN BEELD: AUTORITEIT WONINGCORPORATIES

De Aw beoordeelt de geschiktheid en betrouwbaarheid van voorgedragen kandidaten alweer geruime tijd op basis van de door de rvc verstrekte onderbouwing op papier. En dit werkt goed. Bijna de helft van de aanvragen leidt op basis hiervan tot een positieve zienswijze. Ik krijg wel regelmatig de vraag waarom de Aw nog vaak uitvraagt en of dit niet minder kan. Ik antwoord dan altijd dat we dit zelf ook graag zouden willen, want juist deze maatwerk uitvragen kosten veel tijd. In de praktijk stellen we met name vragen over deelbelangen, verwevenheden en het voorkomen van de schijn van belangenverstrengeling.

Vaak zien we op deze onderwerpen dat de rvc een standpunt inneemt dat niet onderbouwd wordt. Als dit het geval is en we door een gebrek aan informatie niet zelf kunnen beoordelen of dit standpunt hout snijdt, dan zullen we vragen stellen. Soms hebben we meer informatie nodig over bijvoorbeeld een andere functie of de relatie tussen personen. Soms willen we meer inzicht krijgen in de risico's die de rvc heeft gezien om te kunnen beoordelen of deze risico's goed worden beheerst. Waarom kan er geen (schijn van) belangenverstrengeling ontstaan ofewel hoe wordt dit voorkomen?

Het afgelopen jaar hebben we veel voorbeelden gezien dat binnen rvc's het goede gesprek wordt gevoerd over het voorkomen van (de schijn van) belangenverstrengeling. Door deze goede voorbeelden te delen, bijvoorbeeld met behulp van leiders, aanpassingen op onze website en regelmatig presentaties te geven over dit onderwerp, creëren we meer duidelijkheid over wat we van de rvc verwachten bij de aanvraag van een zienswijze op de geschiktheid en betrouwbaarheid.

Niet het standpunt van de rvc maar de onderbouwing maakt het verschil.



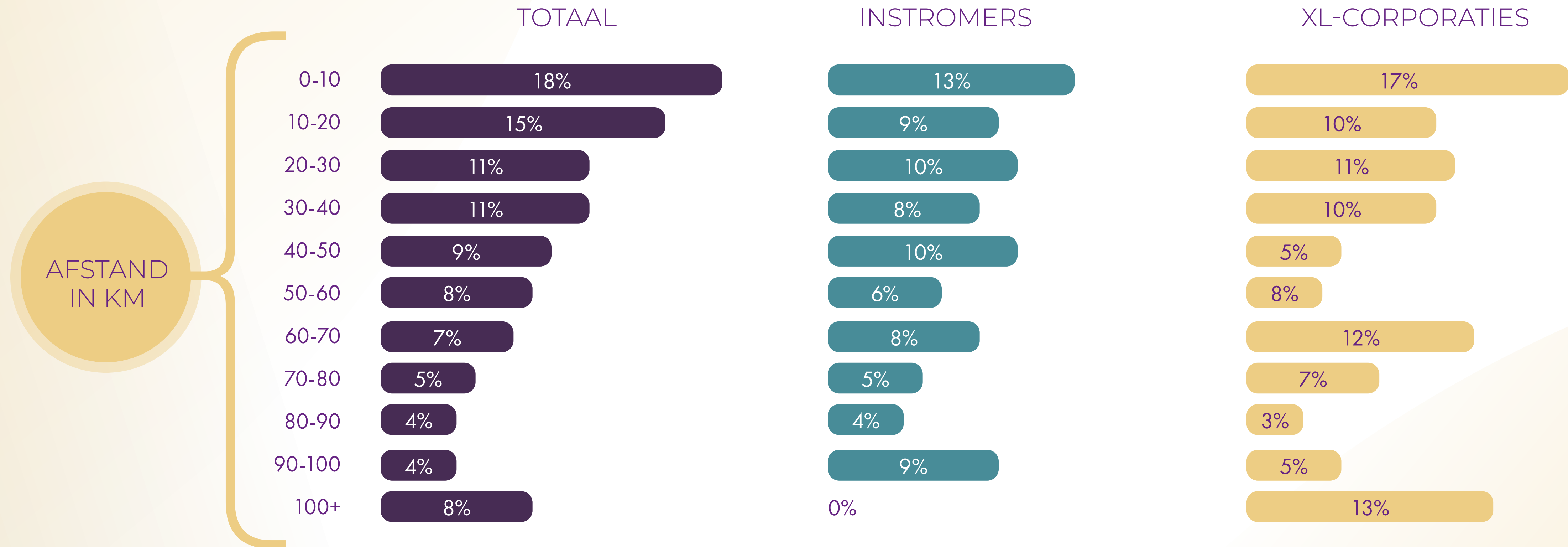
8

REGIONALE BINDING

Een substantieel deel van de commissarissen van een rvc komt uit de directe omgeving van de corporatie. rvc's hebben mogelijk een voorkeur om commissarissen uit de directe omgeving te werven vanwege hun lokale kennis en verbondenheid met de doelgroep of omgeving van de corporatie.



AFSTAND WOONPLAATS COMMISSARIS - CORPORATIE



De commissaris woont op gemiddeld **44** kilometer vanaf de corporatie waarop hij of zij toezicht houdt.

Ongeveer een derde van de **1.446** commissarissen (**33%**) woont op minder dan **20** kilometer afstand van de corporatie waarop zij toezicht houden. Bij de commissarissen van XL corporaties is dit

iets minder (**27%**) en bij de instromers nog iets minder (**22%**).

Dat wijst mogelijk op een voorkeur voor rvc's om commissarissen uit de directe omgeving te werven vanwege hun lokale kennis en verbondenheid met de doelgroep of omgeving van de corporatie.

Ongeveer **13%** van de commissarissen bij XL corporaties woont op een afstand van **100** kilometer of meer, ten opzichte van **8%** van het totaal en **0%** van de instromers.

Ongeveer **1%** van de commissarissen woont over de grens van Nederland, in Duitsland of België.



VTW 2026

**Vereniging van Toezichthouders
in Woningcorporaties**

Zilverstraat 69
2718 RP Zoetermeer
www.vtw.nl

Eindredactie Bureau VTW

Foto's: vtw.nl/blik-op-de-commissaris

Vormgeving en infographics

Curve Mags & More

BLIK OP DE COMMISSARIS

IN- EN UITSTROOM VAN
TOEZICHTHOUDERS IN
WONINGCORPORATIES