

VTW

PUBLICATIE



MEI 2021

PRIJS VOOR HET BESTE RVC JAARVERSLAG

LESSONS LEARNED

Uitgever: VTW



VOORWOORD

De VTW heeft in 2016 voor het eerst de prijs voor het beste RvC jaarverslag uitgereikt. Het doel van de prijs – een samenwerking met Berenschot - was om een impuls te geven aan de kwaliteit van het jaarverslag.

In onze optiek is dat gelukt: de kwaliteit is over de hele linie verbeterd en de meeste RvC's gebruiken daarbij de handreiking van de VTW over het RvC jaarverslag (die in 2018 is geactualiseerd). Daarom hebben we besloten om de VTW-Berenschotprijs in 2019 voor het laatst uit te reiken.

Het RvC jaarverslag komt echter ieder jaar terug en het blijft zaak om als RvC de kwaliteit van het jaarverslag te bewaken. We hebben de jury die in vier jaar (van 2016 tot en met 2019) tientallen jaarverslagen heeft gelezen en beoordeeld, daarom gevraagd om de lessons learned op een rij te zetten. Journalist Peter Hendriks van onderzoeksplatform *Follow the Money* die elk jaar deel uitmaakte van de jury neemt ons in hoofdstuk 2 mee met de bevindingen van alle juryleden en geeft handzame tips.

Berenschot heeft om een eerste selectie te maken ieder jaar de jaarverslagen geanalyseerd: uit de analyses kwam onder meer naar voren aan welke onderwerpen de RvC aandacht heeft besteed. Ook die inzichten kunt u gebruiken om de inhoud van het RvC jaarverslag te toetsen.

We hopen dat alle prijswinnaars – een overzicht vindt u in hoofdstuk 3 – u inspireren om elk jaar een goed inhoudelijk RvC jaarverslag af te leveren.

De VTW dankt Berenschot voor de samenwerking én alle juryleden voor hun inzet om de kwaliteit van het RvC jaarverslag te verbeteren.

Albert Kerssies, directeur VTW

Guido van Woerkom, voorzitter VTW

INHOUD

| | | |
|----------|---|-----------|
| | VOORWOORD | 2 |
| 1 | INLEIDING | 4 |
| 2 | LESSONS LEARNED - PRIJS BESTE RVC JAARVERSLAG | 5 |
| 3 | OVERZICHT PRIJSWINNAARS EN JURYLEDEN PRIJS BESTE RVC JAARVERSLAG | 8 |
| 4 | LINKS NAAR PUBLICATIES EN ARTIKELEN | 10 |

1

INLEIDING

Het RvC jaarverslag is een belangrijk instrument om verantwoording af te leggen. Daarom is de kwaliteit van belang. Berenschot heeft in de jaren dat de VTW de prijs voor het beste RvC jaarverslag heeft uitgereikt alle beschikbare jaarverslagen geanalyseerd.

Met de komst van de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties in 2015 zijn de eisen aan intern toezicht verscherpt. Dat geldt ook voor de verantwoording die de RvC van een corporatie moet afleggen. Het jaarverslag, waarin de RvC verantwoording aflegt, is in de basis een formele rapportage, met vaste onderdelen als het toetsingskader en de samenstelling van de raad en het rooster van aftreden. Een goed jaarverslag gaat echter verder dan alleen een formele opsomming. Vragen die aan de orde moeten komen, zijn onder meer: hoe heeft uw raad toezicht gehouden? Welke keuzes zijn gemaakt en waarom?

TECHNOLOGISCHE ANALYSE

Berenschot heeft ieder jaar de beschikbare jaarverslagen geanalyseerd, op basis van een specifieke methode. De methodiek is te lezen in het artikel Digitaal over taal: een technologische analyse van RvC jaarverslagen uit 2016 (zie hoofdstuk 4 voor link). De methodiek is ieder jaar verfijnd. De VTW handreiking RvC jaarverslag is als basis gebruikt om de criteria op te stellen. Op basis van de analyse maakte Berenschot een voorselectie van de jaarverslagen: de jury heeft deze selectie gelezen en beoordeeld.

In het eerste jaar dat de VTW de prijs voor het beste RvC jaarverslag uitreikte, kwamen drie winnaars in drie categorieën uit de bus, te weten: (1) aanspreekbaarheid in verantwoording, (2) aandacht voor governance en (3) heldere communicatie en taal. In de daarop volgende jaren zijn deze categorieën losgelaten, van 2017 tot en met 2019 ging de prijs naar de overall winnaar (zie hoofdstuk 3 voor een overzicht).

INHOUDELIJKE THEMA'S

Berenschot heeft de RvC jaarverslagen ook geanalyseerd op belangrijke inhoudelijke thema's, zoals digitalisering en duurzaamheid. Staan RvC's stil bij deze thema's in het jaarverslag? In de laatste twee jaar van de prijsuitreiking - in 2018 en 2019 - bleek uit de analyses dat meer RvC's belang hechten aan deze twee thema's. In de RvC jaarverslagen van 2017 kwam duurzaamheid in 21% van de jaarverslagen niet voor; in de RvC jaarverslagen van 2018 was dat percentage gedaald naar 11%. Ook de aandacht voor digitalisering nam toe: in 2017 besteedde 66% van de jaarverslagen geen aandacht aan digitalisering; in 2018 was dat percentage gedaald naar 40%.

2

LESSONS LEARNED

PRIJS BESTE RVC JAARVERSLAG

De juryleden van de prijs voor het beste RvC jaarverslag hebben in vier jaar tientallen jaarverslagen gelezen en beoordeeld. Eén van de juryleden was Peter Hendriks, journalist bij Follow the money. Hij blikt terug en geeft tips. Zijn belangrijkste les: hou bij schrijven de belangrijkste belanghouder in gedachte, de huurder.

Tekst: Peter Hendriks

De VTW heeft vier keer een prijs uitgereikt voor het beste verslag van de Raad van Commissarissen, of Raad van Toezicht. Formeel valt er eigenlijk nooit veel op aan te merken op de jaarverslagen, maar we zijn als jury wel van mening dat het op het gebied van toegankelijkheid bijna altijd beter kan.

KANAAL OM TE COMMUNICEREN

Het eerste dat opvalt is dat de commissarissen zich te weinig lijken af te vragen voor wie ze het verslag precies schrijven. Mogelijk onderschatten ze het belang van het verslag als kanaal om te communiceren met de belanghouders namens wie ze toezicht houden. Tot die belanghouders behoren natuurlijk de gemeenten, de werknemers en de centrale overheid, maar linksom of rechtsom zijn de huurders de belangrijkste groep. Uiteindelijk draait de hele corporatiesector om die huurders. *De grote uitdaging is daarom om te proberen om het verslag zo te schrijven, dat de geïnteresseerde sociale huurder het kan lezen als zijn krant of een populair tijdschrift.*

Taalgebruik is van groot belang. Vermijd beleidstaal, managementjargon en onverklaarde termen uit het corporatiebedrijf. Ook 'moeilijke' woorden waarvoor een goed Nederlands alternatief bestaat, horen niet thuis in een verslag. Het ideaal is een tekst die voelt als een glijbaan, waar lezers zonder haperingen doorheen kunnen roetsjen. Haperingen zijn dodelijk, vaak haakt de lezer dan af. Het streven moet zijn om de lezer vast te houden.

GEEN GOEDNIEUWSSHOW

Het belangrijkste deel van het verslag van de RvC is de inleiding. Daarin richt de voorzitter zich direct tot de instanties en de mensen namens wie hij en zijn collega's toezicht houden. *Voorkom in zo'n inleiding gemeenplaatsen en vermijd een toon alsof er niets aan de hand is.* Mensen hebben er recht op om te horen wat er werkelijk heeft gespeeld gedurende het jaar, ze hebben niets aan een goednieuws-show. We zijn in de loop der jaren dramatische gebeurtenissen tegengekomen in jaarverslagen - vaak een beetje verstopt - zonder dat die in de inleiding van de voorzitter werden benoemd. Daarmee negeert de raad in feite zijn plicht om de belanghouders van relevante ontwikkelingen op de hoogte houden. Het heeft

overigens geen zin heeft om zaken niet te benoemen. De Autoriteit Woningcorporaties publiceert de oordeelsbrieven over de governance audits en daarin staan alle belangrijke zaken vermeld.

‘Mensen hebben er recht op om te horen wat er werkelijk heeft gespeeld gedurende het jaar’

We kwamen zaken tegen als het opstappen van meerdere commissarissen na een conflict. Het werd in het verslag afgedaan als een kort feit. Men verzuimde om in te gaan op de werkelijke aard van het dispuut. ‘Verschil van inzicht over toezicht houden’ is een nietszeggende standaardzin.

Een andere zaak was dat de commissarissen bij een visitatie te horen kregen dat ze te veel op de stoel van de bestuurder zaten. Dat is een serieuze aanklacht, waar je als huurder meer van zou willen weten. Betekent dit dat de directeur/bestuurder het niet aankan, of vinden de commissarissen zichzelf te kundig om alleen maar toezicht van een afstand te houden? Het is niet voldoende om dat met één zinnetje aan het eind van het verslag af te doen. De huurder moet raden naar de werkelijk reden waarom de commissarissen zich te veel met het besturen van de corporatie zijn gaan bemoeien.

Een andere affaire die niet werd toegelicht, speelde bij een corporatie waarvan de jaarcijfers niet werden goedgekeurd door de accountant, waarna er een tweede accountant werd ingehuurd. Die was wel bereid om handtekeningen te zetten. Dat stond niet in het verslag van de commissarissen en viel alleen op doordat de accountantskosten waren verdubbeld ten opzichte van het voorgaande jaar. Het is natuurlijk niet leuk om zulke zaken te moeten melden, maar de belanghouders hebben wel recht op dat soort informatie. *Kortom, wees kwetsbaar en transparant in het verslag. Meld niet alleen de positieve ontwikkelingen.*

IN DE VORM VAN EEN LOPEND VERHAAL

De structuur en de stijl van het verslag zijn ook belangrijk. De makkelijkst lezende verslagen van de RvC zijn in de vorm van een lopend verhaal gegoten. In het verhaal komen alle verplichte elementen op een logische manier aan bod. Als je je verhaal goed opschrijft, wordt het lezen van het verslag opeens aangenaam. Een goede test is om het verhaal hardop voor te lezen, om zo uit te vinden of het verhaal lekker loopt. Als RvC communiceer je dan opeens veel beter met de achterban. Je zet als het ware een stap in hun richting.

‘Zo’n lezer ziet een hortend en stotend verhaal, dat zich voortsleept van tussenkopje tot tussenkopje.’

De jury heeft gemerkt dat het verslag vaak een soort knip en plak-werkstuk is. De kopjes van het verslag van het voorgaande jaar worden als sjabloon gebruikt. Onder die kopjes wordt waar nodig een nieuw tekstje geplakt. Dat levert een formeel correct verslag op, dat redelijk snel is te maken, maar de lezer heeft er heel weinig aan. Zo’n lezer ziet een hortend en stotend verhaal, dat zich voortsleept van tussenkopje tot tussenkopje. De lezer – ook de huurder - verdient naar ons idee beter.

MEER DAN HET STRIKT NOODZAKELIJKE

Vooraf onderdelen als de klankbordfunctie van de raad voor de bestuurder, de beoordeling van de bestuurder en de zelfevaluatie van de commissarissen nodigen

uit om iets meer te vertellen dan het strikt noodzakelijke. Te vaak staat onder zo'n kopje alleen het 'wat'. Je leest bijvoorbeeld dat de zelfevaluatie van de RvC is uitgevoerd en goed verlopen. De commissarissen blijken altijd zeer tevreden over hun eigen functioneren. Dan staat er nog iets bij als dat ze zich willen toeleggen op een opener manier van communiceren, of dat ze wat vaker een externe specialist willen uitnodigen. Dat is het dan.

Het zou beter zijn om meer te schrijven over het 'hoe'. Hoe is de raad tot de conclusie gekomen dat de leden goed functioneren? Zo'n conclusie zonder een lijst met leeren verbeterpunten roept vragen op. Tot nu toe is de jury nog geen RvC tegen gekomen die haar eigen prestaties ondermaats acht. Dat zou misschien ook wat cru zijn, maar er zullen RvC's zijn die tot de conclusie komen dat ze tekort zijn geschooten en dat ze echt stappen moeten maken. Als dat zo is, dan moet dat wel in het verslag te lezen zijn.

Ook het beoordelen van de directeur/bestuurder is vaak opvallend optimistisch. Het is moeilijk voor te stellen dat de commissarissen nooit stevige kritiek hebben op het beleid van de bestuurder. In zo'n beetje ieder functioneringsgesprek worden harde noten gekraakt. *Natuurlijk wil je de bestuurder in het verslag niet ondermijnen, maar als je niet open en eerlijk wilt of kunt zijn, kun je je afvragen of dat element er niet uit moet, of worden vervangen door een melding dat de inhoud van de evaluatie te gevoelig wordt geacht om in het publieke domein terecht te komen.*

EEN LAP TEKST IS NOOIT UITNODIGEND

Het is tot slot een goed idee om de toegankelijkheid van het verslag te verhogen door de tekst visueel aantrekkelijk te maken. Een lap tekst is nooit uitnodigend. *Grijp alles aan om de tekst aantrekkelijk te maken.* Plaats bijvoorbeeld foto's van de leden van de raad verspreid door de hele tekst. Geen geposeerde foto's, maar foto's op werkbezoek, dus tussen de mensen. Onder iedere foto kan een persoonlijk citaat worden gezet dat aangeeft waar de commissaris voor staat.

'Het gebruik van streamers ziet er aantrekkelijk uit en prikkelt de nieuwgierigheid'

Het gebruik van streamers, pakkende zinnen die worden uitvergroet tot beeldlement, ziet er aantrekkelijk uit en prikkelt de nieuwgierigheid. Dat laatste geldt ook voor tussenkopjes. Die kan de schrijver zo kiezen dat de lezer denkt, 'daar wil ik meer van weten.'

Het is ook fijn als iets kan worden weergegeven in bijvoorbeeld een staafdiagram of een grafiek. Het zal niet altijd makkelijk zijn om iets te vinden dat niet méér op zijn plaats is elders in het verslag, maar als er iets is, maak er dan gebruik van.

3

OVERZICHT PRIJSWINNAARS EN JURYLEDEN PRIJS BESTE RVC JAARVERSLAG

PRIJSWINNAARS

JAARVERSLAG 2015

PRIJSWINNAARS IN DRIE CATEGORIEËN:

Aanspreekbaar in verantwoording

RVC WOONGENOOT

<https://www.woongenoot.nl/informatie/jaarverslag>

Aandacht voor governance

RVC PARTEON

<https://www.parteon.nl/over-parteon/actueel/nieuws/nieuwsbericht/parteon-jaarverslag-2015-beste-in-het-onderdeel-governance/>

Heldere communicatie en taal

RVC WOONSTICHTING VALBURG

<https://www.wstvalburg.nl/download/>

JAARVERSLAG 2016

RVC KENNEMER WONEN

<https://www.flipsnack.com/BEABD96BDC9/bestuursverslag-kennemer-wonen-2016.html>

JAARVERSLAG 2017

RVC SINT TRUDO

<https://www.trudo.nl/nieuws/sint-trudo-winnaar-beste-rvc-jaarverslag>

JAARVERSLAG 2018

RVC WONINGCORPORATIE ZEEUWLAND

<https://www.youtube.com/watch?v=BKQBqWjaqIM>

JURYLEDEN

(MET FUNCTIES UIT HET BETREFFENDE JAAR)

JAARVERSLAG 2015

Paulus Jansen (wethouder in Utrecht),
Edith Hooge (hoogleraar TIAS / Universiteit Tilburg)
en Peter Hendriks (journalist Follow the Money).

JAARVERSLAG 2016

Yasin Torunoglu (wethouder in Eindhoven),
Hildegard Pelzer, (directeur van Governance Support)
en Peter Hendriks.

JAARVERSLAG 2017

Eelkje van de Kuilen (AKD Advocaten en Notarissen),
Ronald Paping (wethouder Arnhem)
en Peter Hendriks.

JAARVERSLAG 2018

Eelkje van de Kuilen,
Paulus Jansen (directeur Woonbond)
en journalist Peter Hendriks.

4

LINKS NAAR PUBLICATIES EN ARTIKELEN

VTW HANDREIKING RVC JAARVERSLAG

<https://www.vtw.nl/nieuws/handreiking-voor-het-opstellen-van-het-rvc-jaarverslag-geactualiseerd>

<https://www.vtw-publicaties.nl/verslag-van-de-rvc/>

ARTIKEL IN AEDES MAGAZINE

'Het verslag moet meer vlees en bloed hebben'

<https://www.vtw.nl/nieuwsbrief/106/artikel/771>

PRIJS BESTE RVC JAARVERSLAG: INITIATIEF VTW EN BERENSCHOT

<https://www.vtw.nl/nieuws/prijs-beste-rvc-jaarverslag>

<https://www.consultancy.nl/nieuws/13316/vtw-en-berenschot-brengen-beste-rvc-jaarverslagen-in-kaart>

METHODE ANALYSE BERENSCHOT (ARTIKEL UIT 2016)

[https://www.vtw.nl/data/media/files/Digitaal over taal - artikel in Goed Bestuur en Toezicht.pdf](https://www.vtw.nl/data/media/files/Digitaal%20over%20taal%20-%20artikel%20in%20Goed%20Bestuur%20en%20Toezicht.pdf)

NIEUWSBERICHT PRIJSWINNAARS JAARVERSLAG 2015

<https://www.vtw.nl/nieuws/prijzen-uitgereikt-voor-beste-rvc-jaarverslag>

NIEUWSBERICHT PRIJSWINNAARS JAARVERSLAG 2016

<https://www.vtw.nl/nieuwsbrief/102/artikel/741>

NIEUWSBERICHT PRIJSWINNAARS JAARVERSLAG 2017

<https://www.vtw.nl/nieuwsbrief/123/artikel/926>

INTERVIEW MET RVC-VOORZITTER SINT TRUDO (WINNAAR 2017)

<https://www.vtw.nl/nieuwsbrief/123/artikel/929>

NIEUWSBERICHT PRIJSWINNAARS JAARVERSLAG 2018

<https://www.vtw.nl/nieuwsbrief/155/artikel/1209>