



vereniging van toezichthouders in woningcorporaties

Analyse toezichtvisies VTW

Anne-Roos Kraaijenzank en Jaap Braaksma

Juli 2021

Tilburg University

Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
Organization Studies (supervisor Dr. Stefan Cloudt)



Inhoud

Voorwoord	3
Algemeen	4
(1) Missie en strategische doelen	5
(2) Risicobeheersing	7
(3) Zelfevaluatie RvC	8
(4) Relatie met de huurder	9
(5) Rolverdeling RvC en bestuur	10
(6) Externe belanghouders	111
(7) Informatieverstrekking/ informatie- asymmetrie	122
(8) Betrokkenheid van de RvC bij strategie	133
(9) Investeren in kennisontwikkeling	144
(10) Tekstuele aspecten van de visie	155
Conclusie en bevindingen	16
Bijlage: Scoringskaders	18

Voorwoord

“Bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop. De visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder.” Principe 1.1 uit de governancecode

Zoals aangegeven door de VTW, de huidige prijsvraag is ingesteld om de kwaliteit en ontwikkeling van toezichtvisies te bevorderen. Er zijn ongeveer 100 visies op bestuur en toezicht ingediend en deze zijn geanalyseerd op 10 categorieën. Risicobeheersing, missie, zelfevaluatie, huurders, rolverdeling, externe belanghouders, informatiedeling, strategische betrokkenheid, kennisontwikkeling en communicatiewaarde. Uit deze vooranalyse is er een ranglijst gekomen. Deze lijst kan de jury mede gebruiken om de beste visie te bepalen.

Hierbij worden de resultaten van de geanalyseerd visies voor de VTW prijsvraag gepresenteerd. Als eerste worden de beschrijvende statistieken gepresenteerd. Daarna zal er per criterium een histogram gepresenteerd worden, samen met een quote uit een visie die hoog heeft gescoord. Hier zal ook nog een toelichting gegeven worden op deze resultaten. Bij elk criterium is ook een reflectie gegeven. Tot slot worden de algemene conclusies gepresenteerd. In de bijlage zijn de scoringskaders toegevoegd die door De VTW goedgekeurd zijn.

Algemeen

De visies zijn, zoals in het voorwoord benoemd, gescreend op tien categorieën met een vierpuntsschaal. Deze zijn in de bijlage meegenomen. In de tabel hieronder zijn de beschrijvende statistieken weergegeven om een beter beeld te geven van de verdeling.

Descriptives

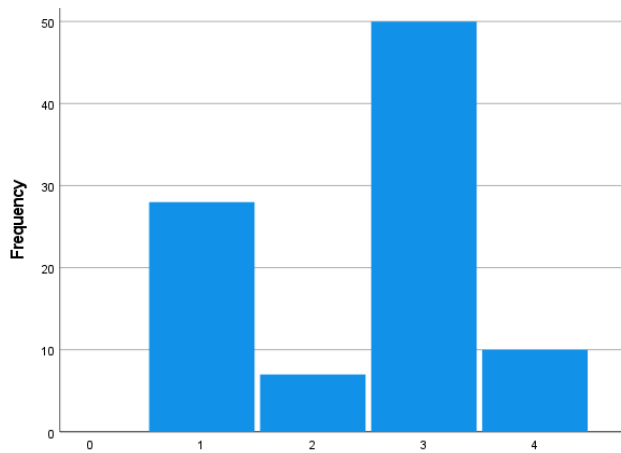
Criterium	N	Min	Max	Mean	SD
1 Missie en doelen	95	1	4	2.45	1.028
2 Risicobeheersing	95	1	4	2.03	0.736
3 Zelfevaluatie RvC	95	1	4	1.93	0.688
4 Relatie met huurder	95	1	4	2.54	0.881
5 Rolverdeling	95	1	4	2.73	0.831
6 Externe belanghouders	95	1	4	2.53	0.682
7 Informatiedeling	95	1	4	1.84	0.790
8 Strategische betrokkenheid	95	1	4	3.11	1.276
9 Kennisontwikkeling	95	1	4	1.72	0.794
10 Communicatiewaarde	95	1	4	2.28	0.694

Voor de prijsvraag zijn visies van 95 woningcorporaties geanalyseerd. Zoals te zien in bovenstaande tabel is er gemiddeld het laagst gescoord op kennisontwikkeling en gemiddeld het hoogst op betrokkenheid bij strategie. De gemiddelden van relatie huurders, rolverdeling, externe belanghouders en strategische betrokkenheid liggen boven het midden van de vierpuntsschaal, namelijk 2,5. De andere criteria scoren lager dan het midden. Behalve bij strategische betrokkenheid en missie ligt de spreiding van de scores allemaal onder de 1. Dit laat dus zien dat er een relatief grote spreiding zit tussen de scores op strategische betrokkenheid, terwijl deze spreiding op andere criteria minder groot is. Een verdere uitwerking van deze criteria zal hieronder gegeven worden.

(1) Missie en strategische doelen

Criterium: De toezichtvisie vertrekt vanuit de missie van de corporatie en geeft aan hoe of wat de bijdrage is van het intern toezicht aan de realisatie van de missie.

Verdeling van de scores:



1: De toezichtvisie behandelt de missie van de corporatie niet.

2: De toezichtvisie behandelt de missie van de corporatie impliciet (maar verwijst er wel naar), zonder verder uit te leggen wat de bijdrage is van intern toezicht aan de realisatie van de missie en de rol van de RvC bij het actueel houden van de missie en/of het evalueren van de voortgang van de daarvan afgeleide strategische doelen.

3: De toezichtvisie behandelt de missie van de corporatie expliciet (missiestatement is opgenomen), én legt vrij algemeen (niet concreet uitgewerkt) uit wat de bijdrage is van intern toezicht aan de realisatie van de missie en de rol van de RvC.

4: De toezichtvisie behandelt de missie van de corporatie expliciet, legt (concreet) uit wat de bijdrage is van intern toezicht aan de realisatie van de missie en behandelt de rol van het intern toezicht bij het evalueren van de prestaties (en bijsturing waar nodig) op weg naar het realiseren van de missie (bijvoorbeeld door middel van het evalueren van de realisatie van strategische doelstellingen). Tevens is behandeld hoe welke rol intern toezicht heeft bij het actueel houden van de missie.

Voorbeeld van een score 4:

“Onze missie luidt: Onze corporatie is dé sociale huisvester in onze gemeente met hart voor de samenleving. We zorgen voor goede, eenvoudige en betaalbare woningen voor mensen met een laag inkomen die willen wonen in onze gemeente. Onze grootste maatschappelijke bijdrage is het beschikbaar hebben en houden van deze woningen. We zetten ons – samen met partners – in voor een fijne woonomgeving.

De RvC agendeert proactief naar zijn oordeel relevante vraagstukken, ook vanuit de samenleving. In aanvulling hierop zullen RvC-leden steeds specifieke kennis, ervaring of een netwerk inbrengen, zonder de leiding van het proces over te nemen.

De RvC beoordeelt aan de hand van rapportages, maar zo nodig ook eigen initiatief, of de strategische, operationele en financiële doelstellingen zijn gerealiseerd en of beleidsvoornemens en plannen van voldoende kwaliteit zijn. In dit kader wordt ook de kwaliteit van de dienstverlening bewaakt en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de prestatieafspraken met gemeente en huurders.

Directeur-bestuurder en RvC zijn zich bewust van de maatschappelijke rol en de missie van onze corporatie. Zij zijn gericht op het actief verantwoording afleggen, zijn bereid hun kennis en vaardigheden in te zetten en verder te ontwikkelen en tonen ethisch en integer gedrag. Zij zijn aanspreekbaar op hun daden en gedrag en bieden daartoe de gelegenheid.

Ook de RvC draagt de missie en kernwaarden uit in haar handelen. Zij ziet toe op de wijze waarop de organisatie hiermee omgaat en denkt mee over actualisering of aanscherping van de waarden als daar aanleiding voor is.”

Reflectie

Tijdens het scoren van dit criterium is er naar voren gekomen dat sommige toezichtvisies vaak en goed refereren naar de missie en zijn/haar rol in het bestuur en toezicht, zonder de missie specifiek te noemen. Als we het scoringskader strikt zouden volgen zou een visie waarin de missie niet uitgeschreven is per direct een één krijgen. Dit leek een beetje voorbij te streven aan het doel. Daarom hebben we er voor gekozen om de toezichtvisies die op het noemen van de missie na volledig aan een drie - of vier score voldoen, niet een 1 te geven. Dit gaat om:

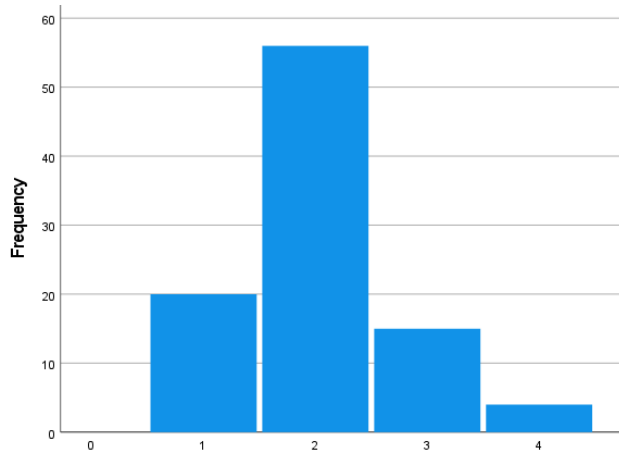
- 22 visies met een score 3 (zonder de missie specifiek te noemen)
- 3 visies met een score 4 (zonder missie specifiek te noemen)

Wat verder opviel is dat er relatief veel corporaties zijn die minimale inzet aan de toezichtvisie hebben gewijd, daar leek de motivatie 'voldoen aan de verplichting'. Dat is in de verdeling van dit criterium goed te zien. In het geval van deze toezichtvisies werd er vaak gekozen om de vijf hoofdprincipes uit de governancecode te noemen en hierbij een minimale uitwerking te geven van het (toezicht)beleid rond deze principes. De missie en strategische doelen komen niet terug in deze principes. Vandaar dat deze toezichtvisies dan ook een score één op dit criterium hebben gekregen.

(2) Risicobeheersing

Criterium: In de toezichtvisie worden de uiteenlopende risico's en de hierbij gekozen systematiek voor risicobeheersing behandeld.

Verdeling van de scores:



1: De toezichtvisie behandelt geen systematiek voor risicobeheersing.

2: De toezichtvisie behandelt de systematiek voor risicobeheersing impliciet, zonder er verder toelichting en concrete uitwerking aan te geven. Risicobeheersing lijkt niet een hoofdpijler van de toezichtvisie te zijn. In de toezichtvisie worden bijvoorbeeld vooral financiële risico's aangeduid.

3: De toezichtvisie behandelt de systematiek voor risicobeheersing expliciet, maakt het risicomanagement concreet en licht de gekozen systematiek toe. In de toezichtvisie worden zowel financiële - als niet-financiële risico's aangeduid, zoals op gebied van vastgoed/volkshuisvesting en juridische risico's.

4: De toezichtvisie behandelt de systematiek voor risicobeheersing expliciet, maakt het risicomanagement concreet en licht de gekozen systematiek toe. In de toezichtvisie worden zowel financiële - als niet-financiële risico's aangeduid. De toezichtvisie behandelt ook risico's die het vertrouwen in de corporatie (sector) kunnen schaden, dit zijn risico's met betrekking tot legitimiteit en integriteit van de corporatie. Enkele voorbeelden hiervan zijn risico's als onethische gedragingen van medewerkers (e.g. fraude, belangenverstrengeling), maar ook cyberdreiging (e.g. datalekken). De toezichtvisie behandelt tevens het risicobesef, bijvoorbeeld door wat de corporatie als te risicovol ervaart.

Voorbeeld van een score 4:

“Wij hebben oog voor en beheersen de risico's die verbonden zijn aan onze activiteiten. Hierbij hanteren wij niet alleen harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal van de medewerkers bij de corporatie.”

De afweging tussen risico's vermijden en risico's beheerst accepteren is regelmatig onderwerp van gesprek.

Bij maatschappelijk ondernemerschap horen risico's. De RvC ziet het als zijn rol om de organisatie te prikkelen om zo goed mogelijk maatschappelijk te presteren, binnen de gestelde kaders en met oog voor eventuele risico's. In het samenspel met het bestuur wordt besproken hoe onze corporatie acteert op risico's. Daarbij ziet de RvC erop toe dat onnodige risico's worden vermeden, waarbij speciale aandacht uitgaat naar integriteit en de cultuur binnen de organisatie.”

Reflectie

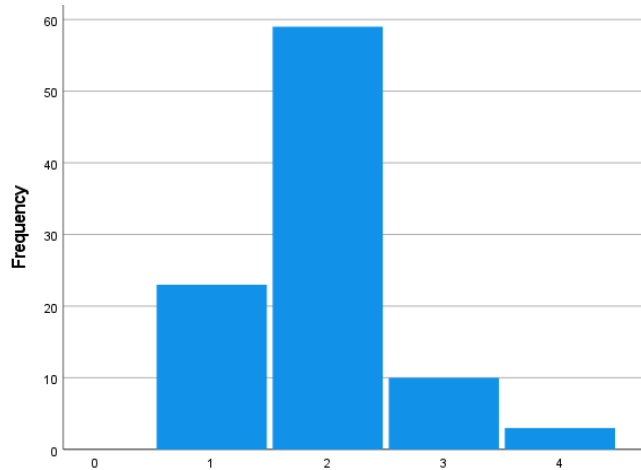
Ondanks dat risicobeheersing één van de vijf hoofprincipes uit de governancecode is, is dit niet terug te zien in de toezichtvisies. In veel toezichtvisies wordt enkel benoemd dat de corporatie 'de risico's verbonden aan de activiteiten beheerst'.

Wat verder opviel is dat er in verschillende toezichtvisies wel is uitgeweken over integriteit (onderdeel van scoringsoptie vier), hierbij werd bijvoorbeeld verwezen naar de integriteitscode. Het is dus niet dat corporaties in de toezichtvisies geen aandacht hebben besteed aan integriteit. Er is echter niet vaak een link gelegd tussen integriteit en risico's.

(3) Zelfevaluatie RvC

Criterium: De toezichtvisie behandelt waarom en hoe de zelfevaluatie van de RvC plaatsvindt en hoe er met de - uit de zelfevaluatie voortgekomen - ontwikkelpunten omgegaan wordt.

Verdeling van de scores:



1: In de toezichtvisie wordt de zelfevaluatie van RvC niet genoemd.

2: De toezichtvisie behandelt de zelfevaluatie van RvC impliciet, door aan te geven dat die plaatsvindt, maar niet waarom en hoe en wat de bijdrage is van de zelfevaluatie aan een effectieve samenwerking van bestuur en RvC.

3: De toezichtvisie behandelt de zelfevaluatie van RvC expliciet, waarom en hoe deze plaatsvindt en hoe dit bijdraagt aan een effectieve samenwerking van bestuur en RvC.

4: De toezichtvisie behandelt de zelfevaluatie van RvC expliciet, waarom en hoe deze plaatsvindt en hoe de zelfevaluatie bijdraagt aan een effectieve samenwerking van bestuur en RvC. Er wordt hierbij zowel uitgeweken over zelfevaluatie met – als zelfevaluatie zonder externe begeleiding. Er wordt tevens behandeld hoe de corporatie gevolg geeft aan de ontwikkelpunten voortgekomen uit de zelfevaluatie.

Voorbeeld van een score 4:

“De RvC is zich bewust van zijn voorbeeldrol en hecht waarde aan de kwaliteit van zijn functioneren. Hiertoe is het werken aan vergroting van de eigen deskundigheid van belang. Dit geschiedt door een opleidings- en trainingsprogramma. Ook evalueert de RvC jaarlijks zijn eigen functioneren en dat van zijn leden. Op dat moment worden de scholingsbehoeften geïnventariseerd.

We durven elkaar vragen te stellen en zien de vraag als kans om verduidelijking te geven. We signaleren kansen om de kwaliteit te verbeteren en stellen verbeteringen voor. We evalueren ons eigen gedrag, producten en processen in het licht van kwaliteitsnormen en standaarden.

Stelt zich leergierig op in de omgang met anderen en staat open voor feedback op eigen gedrag.

Gaat pro-actief het gesprek aan indien de samenwerking niet optimaal verloopt en stelt zich kwetsbaar op en deelt eigen ervaringen en emoties en vraagt naar de beleving van de ander.

Past aanwijzingen van anderen ter verbetering van interpersoonlijk gedrag effectief toe.”

Reflectie

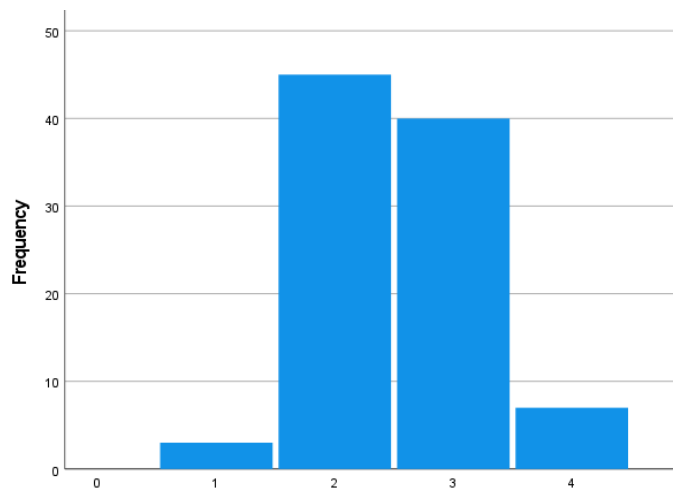
Bij het scoren van dit criterium is gebleken dat in veel toezichtvisies de zelfevaluatie van de RvC niet (score 1) of enkel vluchtig benoemd wordt (score 2). Dit heeft geresulteerd in een relatief laag gemiddelde. Om dit gemiddelde bij een volgende prijsvraag iets hoger te krijgen zal er iets ondernomen moeten worden bij zowel de corporaties als het scoringskader.

Zo zouden corporaties meer aandacht kunnen besteden aan hoe zelfevaluatie bijdraagt aan een effectieve samenwerking van bestuur en RvC (score 3), dat is nu maar door om en nabij de tien corporaties gedaan. Tot slot is het wellicht verstandig om scoringsoptie vier in de toekomst aan te passen. Voor deze score moet in de toezichtvisie de navolging van de ontwikkelpunten worden beschreven. Bij nader inzien is dit wellicht moeilijk in woorden te beschrijven. Bovendien heeft (verplichte) zelfevaluatie logischerwijs geen nut als de ontwikkelpunten niet aangepakt worden, corporaties gaan er daarom wellicht van uit dat dit niet beschreven hoeft te worden.

(4) Relatie met de huurder

Criterium: De toezichtvisie legt uit hoe het intern toezicht de relatie met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers onderhoudt en hoe het belang van de huurders een plaats krijgt in de afwegingen van bestuur en toezicht.

Verdeling van de scores:



- 1: De toezichtvisie behandelt niet hoe het intern toezicht een relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers en hoe de belangen van huurders een plaats krijgen in afwegingen van bestuur en toezicht.
- 2: De toezichtvisie behandelt impliciet hoe het intern toezicht een relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers en hoe de belangen van huurders een plaats krijgen in afwegingen van bestuur en toezicht, door bijvoorbeeld enkel te vermelden dat de huurder belangrijk is voor de corporatie.
- 3: De toezichtvisie behandelt expliciet hoe het intern toezicht een relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers en hoe de belangen van huurders een plaats krijgen in afwegingen van bestuur en toezicht. Met name door uit te werken hoe intern toezicht bijdraagt aan ondersteuning van en samenwerking met de huurder.
- 4: De toezichtvisie behandelt expliciet hoe het intern toezicht een relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers en hoe de belangen van huurders een plaats krijgen in afwegingen van bestuur en toezicht. Met name door uit te werken hoe intern toezicht bijdraagt aan de ondersteuning van en samenwerking met de huurder. Specifiek blijkt uit de toezichtvisie dat de huurdersbelangen worden meegenomen in de afwegingen van de raad. Tevens behandelt de toezichtvisie hoe het intern toezicht bijdraagt aan het onderhouden en/of ontwikkelen van organisatie eigenschappen die bijdragen aan een vruchtbare samenwerking met huurders (e.g. integriteit, betrouwbaarheid, morele sensitiviteit).

Voorbeeld van een score 4:

“Het bestuur en de Raad van Commissarissen borgen dat het perspectief van de klant en andere stakeholders mee wordt gewogen in de besluitvorming en advisering.

De Raad van Commissarissen staat daarnaast open voor, en gaat actief op zoek naar de opvattingen van huurders en andere belanghouders. De Raad van Commissarissen ontmoet daarvoor op geregelde basis huurders(organisaties), bijvoorbeeld tijdens bezoeken aan locaties. De commissarissen die zijn benoemd op voordracht van een huurdersorganisatie houden periodiek contact met de betreffende huurdersorganisatie. De Raad bespreekt jaarlijks de relatie met huurders en andere belanghouders, bijvoorbeeld op basis van de resultaten van het klant- en partnertevredenheidsonderzoek of het visitatierapport.

Onze corporatie wil een gewilde partner en dienstbaar zijn voor onze klanten. We willen een toegevoegde waarde leveren aan de lokale vraagstukken op het gebied van doelgroephuisvesting. Het begrip ‘Gewilde partner en dienstbaar voor onze klanten’ hebben we ingevuld met behulp van vier beschrijvingen en bijbehorende pictogrammen (hier volgden 4 kernwaarden die de corporatie hanteert richting de klant).”

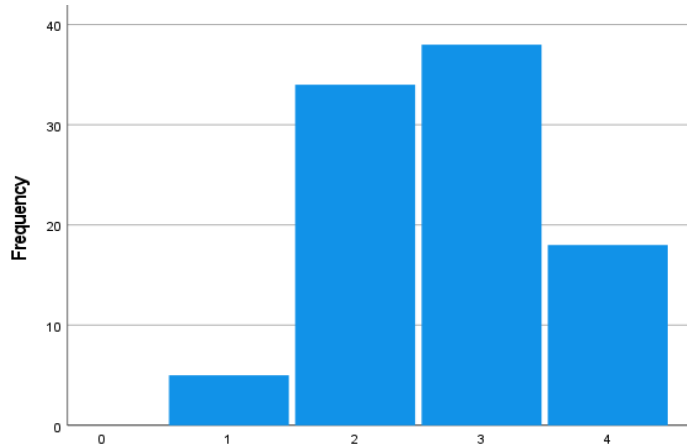
Reflectie

Met een gemiddelde van 2,54 is er relatief goed gescoord op de relatie met de huurder. Op drie toezichtvisies na is de relatie met de huurder in elke ingezonden toezichtvisie in ieder geval benoemd. De notatie van alle toezichtvisies met een verkregen score van twee leken erg op elkaar, dit geldt ook voor de toezichtvisies met een score van drie. Het kleine groepje toezichtvisies dat de maximale score heeft gekregen hebben echt extra aandacht besteed aan de relatie met de huurder en hierbij een unieke(re) notatie gebruikt. Dit scoringskader heeft goed zijn werk gedaan, er heeft hier dan ook weinig tot geen twijfel plaatsgevonden bij het toewijzen van de scores.

(5) Rolverdeling RvC en bestuur

Criterium: De toezichtvisie geeft inzicht in de verdeling van rollen van bestuur en toezicht en hoe deze rollen worden bijgesteld of actueel gehouden.

Verdeling van de scores:



1: De toezichtvisie behandelt de verschillende rollen van de RvC en bestuur niet.

2: De toezichtvisie behandelt de verschillende rollen van de RvC. Hoe deze rollen zich onderling tot elkaar verhouden wordt niet (concreet) behandeld.

3: De toezichtvisie behandelt de verschillende rollen van de RvC. Deze geeft ook concreet aan hoe de rol van de RvC zich verhoudt tot de rol van het bestuur, maar hoe er met eventuele speling in de rolverdeling wordt omgegaan is niet benoemd.

4: De toezichtvisie behandelt de verschillende rollen van de RvC. Deze geeft ook concreet aan hoe de rol van de RvC zich verhoudt tot de rol van het bestuur. Daarnaast wordt uitgewerkt hoe de RvC en het bestuur hun rolverdeling bijstellen of actueel houden (bijv. door discussies over de rollen tussen de RvC en het bestuur of zoals blijkt uit de zelfevaluatie van de RvC).

Voorbeeld van een score 4:

“Het vertrouwen in de bestuurder van onze corporatie is een wezenlijk uitgangspunt voor de relatie tussen de bestuurder en de raad van commissarissen. Toezichthouden is gebaseerd op vertrouwen met respect voor rollen en verantwoordelijkheid van respectievelijk bestuurder en toezichthouder. Spanningen, die bij de invulling van taken ontstaan in de rolverwachting van sparringpartner enerzijds en kritisch toezichthouder anderzijds, worden in dialogoog opgelost, waarbij commissarissen en bestuurder zich aanspreekbaar opstellen en in onderlinge interactie leren. Jaarlijks evalueren de raad van commissarissen en de bestuurder gezamenlijk hoe het samenspel tussen beide organen functioneert.”

Reflectie

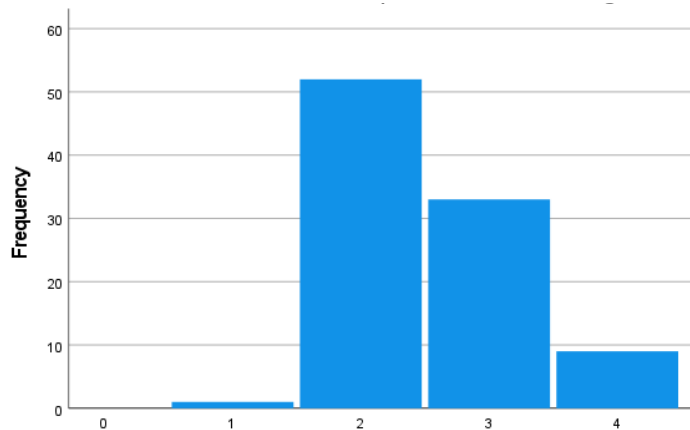
Van alle scoringskaders is er met dit kader het meest ingegaan op de kwaliteit van de beschrijving van de rolverdeling. Er kan niet gezegd worden dat een one-tiered board beter is dan een two-tiered board omdat beide voor- en nadelen hebben. Hierdoor was het nodig om minder inhoudelijk richting te geven aan het kader, maar een meer kwaliteit gericht kader op te stellen. Dit heeft uiteindelijk ook gezorgd voor de verdeling die het meest normaal verdeeld lijkt. In een volgende prijsvraag zou dit veranderd kunnen worden, maar tijdens het scoren is er geen manier gevonden die dit beter zou kunnen doen.

Over het algemeen werd er goed uitgelegd hoe de relatie tussen het bestuur en de RvC eruit ziet. Ook al wordt er wel vaak van ‘vertrouwen’ en ‘een luis in de pels’ gesproken. De rollen van de RvC zijn in een aantal gevallen gekopieerd van de VTW website en soms (maar niet altijd) aangevuld met eigen invullingen/aanvullingen.

(6) Externe belanghouders

Criterium: De toezichtvisie behandelt de belanghouders van de corporatie en geeft hierbij ook aan welke invloed er aan belanghouders wordt gegeven, welke rol de RvC heeft in de relatie met de belanghouders en hoe de RvC aanspreekbaar is voor belanghouders.

Verdeling van de scores:



1: De toezichtvisie behandelt de relatie van de RvC met externe belanghouders niet.

2: De toezichtvisie behandelt belanghouders, maar hierbij wordt de (actieve) rol van de RvC in de relatie met belanghouders niet behandeld.

3: De toezichtvisie behandelt belanghouders en de invloed die hen wordt gegeven door bestuur en toezicht. De RvC spreekt over een actieve rol in de relatie met deze belanghouders.

4: De toezichtvisie behandelt belanghouders en de invloed die hen wordt gegeven door bestuur en toezicht. De RvC spreekt over een actieve rol in de relatie met deze belanghouders. Er wordt daarnaast aangegeven hoe de RvC aanspreekbaar is voor belanghouders.

Voorbeeld van een score 4:

“De bestuurder betreft de primaire belanghouders, de huurders en de gemeente actief en herkenbaar bij de beeldvorming en -uitvoering.

De raad wil echter verbonden zijn met de organisatie en de omgeving en zal vanuit die verantwoordelijkheid een open relatie hebben met de medewerkers en belangrijkste stakeholders.

Met de huurdersvereniging worden structureel contacten onderhouden.

De RvC zorgt voor een goede vertegenwoordiging bij officiële gelegenheden als openingen en stakeholdersbijeenkomsten en zorgt dat zij aanspreekbaar en toegankelijk is. De raad zorgt dat op de website van onze corporatie een mailadres is opgenomen, waarop direct met (de voorzitter van) de raad contact kan worden opgenomen.”

Reflectie

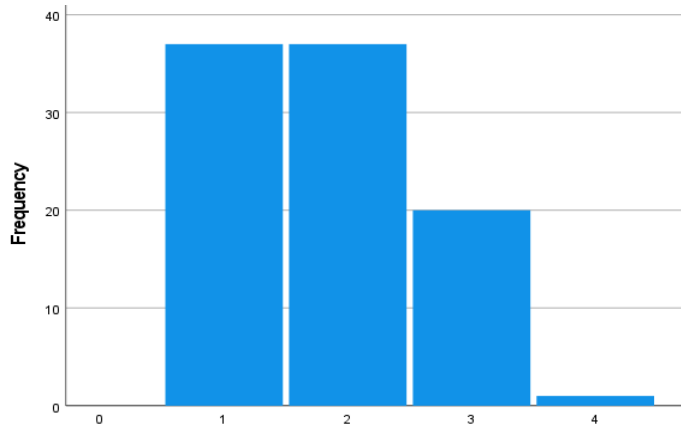
Er is relatief hoog gescoord op de relatie met externe belanghouders. Er is maar één document dat een één heeft gescoord, dit was echter geen toezichtvisie. Het ging hier om een brief van de overheid over uitkomsten van onderzoek naar het onderdeel rechtmatigheid verslagjaar 2019. Voor de rest zijn belanghouders in iedere visie benoemd. Belanghouders werden op verschillende manieren benoemd, stakeholders, belanghebbers. Het viel op dat dit zelfs in dezelfde visies, deze woorden in verschillende onderdelen, verschillende namen kregen.

In tegenstelling tot wat in het scoringskader werd opgenomen, gaven veel RvC's aan dat zij liever afstand hielden van de belanghouders en dit meer aan het bestuur overlaten. Dit was een hele bewuste keuze van veel corporaties die daardoor dus lager hebben gescoord op deze criterium. De keuze om te meten hoe actief de leden van de RvC betrokken zijn, zou dus eventueel herzien kunnen worden voor een volgende prijsvraag.

(7) Informatieverstrekking/ informatie- asymmetrie

Criterium: In de toezichtvisie wordt een wederzijdse uitwisseling van informatie behandeld en de wijze waarop het bestuur dilemma's op het gebied van informeren aan de orde kan stellen.

Verdeling van de scores:



1: De toezichtvisie behandelt de informatie uitwisseling tussen de RvC en het bestuur niet.

2: De toezichtvisie behandelt alleen de eenrichtingsinformatie van bestuur richting RvC. Hierbij wordt eventueel aangegeven dat er een wederzijdse uitwisseling van informatie (nodig) is, maar er wordt niet concreet behandeld hoe deze informatie uitwisseling eruit ziet, zoals bijvoorbeeld in de haalplicht van de RvC.

3: De toezichtvisie geeft aan dat er een wederzijdse uitwisseling van informatie is. De visie laat zien dat het bestuur informatie deelt en dat de RvC zelf ook actief informatie verzamelt.

4: De toezichtvisie geeft aan dat er een wederzijdse uitwisseling van informatie is. De visie laat zien dat het bestuur informatie deelt en dat de RvC zelf ook actief informatie verzamelt. In deze informatie uitwisseling worden actief informatie uitwisseling dilemma's aangekaart door het bestuur.

Voorbeeld van een score 4:

“Ook het voldoen aan formele kaders en vereisten is een punt van aandacht. Als raad geven we hier invulling aan door open en transparant te zijn, actief informatie op te halen, te vragen naar ontbrekende informatie, een balans te vinden tussen ‘hoofdpijn en detail’ en niet alleen vragen te stellen op inhoud maar juist ook te vragen naar de beleving of het gevoel.

Dit als aanvulling op de informatie die de raad via de bestuurder ontvangt.

RvC en bestuur maken concrete afspraken over de aanlevering van de benodigde informatie en spreken elkaar aan op het moment dat hier niet aan wordt voldaan.”

Reflectie

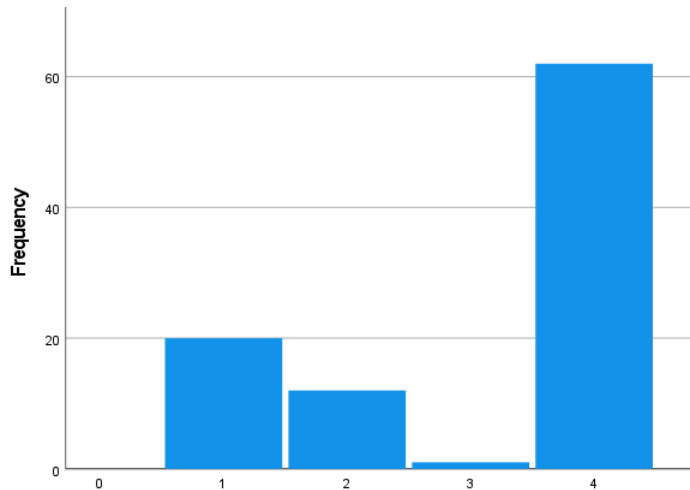
Hier is expliciet gefocust op het halen van informatie bij het bestuur. Dit zou nog helderder aangegeven kunnen worden in het scoringskader. Bij dit criterium is er een duidelijke neiging naar de lagere scores. Dit heeft dan ook geleid tot een van de laagste gemiddelde scores. Vaak werd informatie deling van de bestuurder niet genoemd, of werd de haalplicht van de RvC niet benoemd. Dit is te zien aan de hoge aantal scores op één en twee. Terwijl de haalplicht nog wel een aantal keer werd benoemd, werd er maar in één visie aandacht besteed aan dilemma's rondom de uitwisseling van informatie. Dit is dus een aandachtspunt voor de corporaties of het kader moet herzien worden om een betere aansluiting te vinden.

Wat tijdens het screenen ook naar voren kwam, was dat informatie halen bij externe belanghouders of zelf andere interne belanghouders, soms wel werd genoemd terwijl de informatiestroom tussen de bestuurder en de RvC niet werd benoemd. Deze communicatie gebeurde ook om de bestuurder te beoordelen, wat niet het doel is van dit criterium.

(8) Betrokkenheid van de RvC bij strategie

Criterium: De toezichtvisie behandelt de mate waarin de RvC betrokken is bij de strategie van de woningcorporatie.

Verdeling van de scores:



- 1: De toezichtvisie behandelt de betrokkenheid van de RvC bij strategie niet.
- 2: De toezichtvisie behandelt een betrokkenheid alleen **achteraf** van de RvC bij de strategie. Deze komt vooral neer op kritische vragen stellen, maar er wordt niet diep op ingegaan (achteraf toetsend).
- 3: De toezichtvisie behandelt een betrokkenheid van de RvC bij de strategie **gedurende** het proces van strategieontwikkeling. Hierbij wordt behandeld dat de RvC kritisch kijkt naar voorstellen waarin zij meeneemt of de organisatie deze plannen uit kan voeren en of de voor- en nadelen voldoende zijn afgewogen (gedurende besluitvorming toetsend).
- 4: De toezichtvisie behandelt een betrokkenheid van de RvC (**vooraf en**) **gedurende** de strategieontwikkeling. Hierbij wordt behandeld dat de RvC haar kennis en ervaring inzet om als klankbord te fungeren voor het bestuur (klankbordend sparringpartner) (vooraf en) tijdens het proces.

Voorbeeld van een score 4:

"De RvC houdt toezicht, maar wil ook vooruitkijken en actief een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van de volkshuisvestelijke belangen in de regio. In die zin vullen de klankbordrol en de toezichtrol elkaar aan. Evengoed kan de RvC kritisch zijn bij de uitvoering van een strategisch onderdeel waar zij vooraf bij betrokken is. In zijn rol als klankbord voor de bestuurder is de RvC verantwoordelijk voor [o.a.] het reflecteren met de bestuurder over de strategie in relatie tot de omgeving."

Reflectie

Zoals ook duidelijk blijkt uit het histogram scores heel veel corporaties hoog op betrokkenheid bij strategie. Hier is wel een kanttekening die gemaakt moet worden. Bovengenoemde quote heeft verder uitgewerkt waarom de RvC betrokken is. Bij andere visies was dit niet altijd het geval. Soms werd alleen de laatste zin genoemd die ook in bovenstaande quote is genoemd. Deze vervult technisch gezien punt vier, maar zegt op zich zelf als standaard zin van de VTW site niet veel over de werkelijke betrokkenheid. De motivatie achter de betrokkenheid en de manier waarop worden hier niet benoemd. Daar is dit criterium ook niet voor gemaakt, maar het verklaart wel waarom veel visies hoog scoren op betrokkenheid bij de strategie.

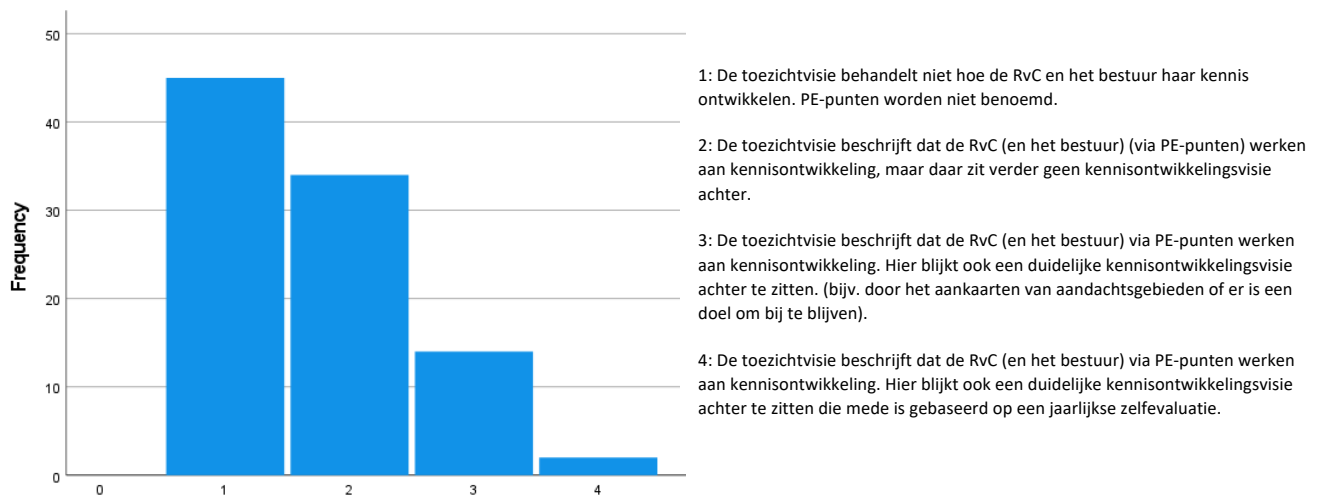
Het moment van betrokkenheid en hoe de RVC betrokken is, is ook niet altijd goed te combineren. In de meeste gevallen was een klankbord vooraf, maar er zijn uitzonderingen geweest waar dit niet het geval was. Deze hebben meegeteld met de score 4. Dit zou dus nog een aandachtspunt zijn voor een volgende screening.

Er is ook een grote spreiding te zien in scores aan de standaard deviatie. Dit was te verwachten aangezien score optie maar één keer voorkwam. Daarnaast zijn er genoeg visies die de klankbordfunctie van de RvC benoemt maar niet in relatie tot de strategie. Omdat optie drie bijna niet voorkwam zou het voorstel zijn om ook dit kader aan te passen. Dit om meer onderscheid te creëren tussen de visies die nu allemaal vier hebben gescoord.

(9) Investeren in kennisontwikkeling

Criterium: In de toezichtvisie lichten RvC en bestuur toe hoe zij werken aan kennisontwikkeling.

Verdeling van de scores:



Voorbeeld van eens score 4:

"De zelfevaluatie kan ook aanleiding geven tot het volgen van trainingen of cursussen door de leden van de Raad in het kader van de permanente educatie. Eventuele verbeterpunten vanuit de zelfevaluatie worden door de RvC zelf gemonitord in de vergaderingen.

De RvC vindt het van belang zich regelmatig (bij) te scholen om de ontwikkelingen binnen en buiten de corporatiesector actief te volgen. Binnen de RvC vindt afstemming plaats over de te volgen trainingen. Elk RvC lid is zelf verantwoordelijk voor de registratie van de PE-punten op de website van de VTW."

Reflectie

Zoals te zien in bovenstaand histogram zijn er erg veel visies die kennisontwikkeling niet benoemen. Er zijn maar twee visies die een vier hebben gescoord op dit criterium.

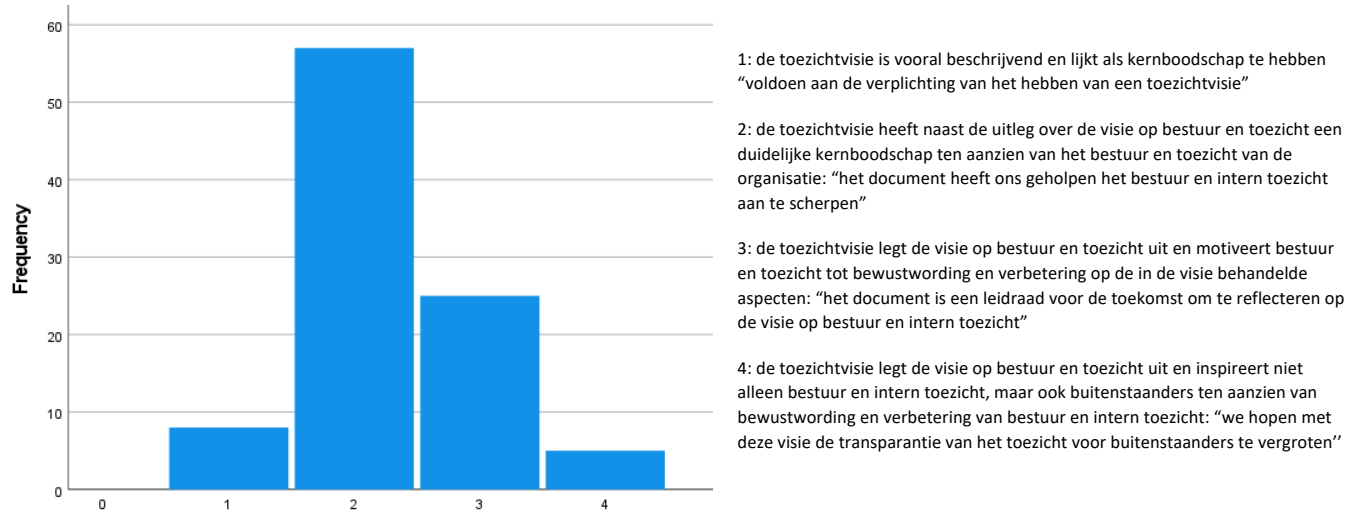
Het noemen van permanente educatie in plaats van PE-punten is ook goedgekeurd. Er zijn ook visies die kennisontwikkeling wel benoemde, maar niet aan de hand van de PE-punten of permanente educatie. In de tweede score van dit criterium zijn het benoemen van PE-punten dan ook tussen haakjes gezet om ervoor te zorgen dat er toch onderscheid werd gemaakt tussen helemaal niets zeggen over kennisontwikkeling en het systeem niet benoemen. Dit zou voor een volgende schaal een ontwikkelpunt zijn.

Wat ook opviel in het screenen van de visies, was dat kennisontwikkeling wel werd genoemd, maar niet in relatie tot de RvC. Er werd benoemd dat medewerkers werden aangemoedigd om zich te blijven ontwikkelen, daarnaast werd de bestuurder ook vaak aangemoedigd dit te doen, maar het was opvallend dat dit niet altijd ook voor de RvC werd benoemd.

(10) Tekstuele aspecten van de visie

Criterium: De visie wordt als meer dan alleen een verplichting gezien en is voor de organisatie en buitenstaanders een leidraad in het toezicht van de woningcorporatie.

Verdeling van de scores:



Voorbeeld van een score 4:

Aangezien de score afhangt van het samenhangende geheel is het niet mogelijk om concrete voorbeelden te geven waarom er voor scoringsoptie vier gekozen is.

Reflectie

Dit scoringskader is in tegenstelling tot de vorige negen scoringskaders meer subjectief dan objectief. Desondanks heeft het goed gefunctioneerd, juist omdat het een goede aanvulling was op de overige (objectieve) scoringskaders. De meest gegeven score is twee, dit is relatief goed te verklaren. Tijdens het scoren is namelijk opgevallen dat veel toezichtvisies met betrekking tot inhoud op elkaar lijken. Dit betekent absoluut niet dat deze toezichtvisies per definitie slecht, of niet behulpzaam zijn. Echter is er een verschil tussen een motiverende toezichtvisie (score drie) en een behulpzame toezichtvisie voor bestuur en toezicht (score twee).

Met dit scoringskader is er een duidelijk verschil gemaakt tussen degelijke toezichtvisies en (unieke) motiverende toezichtvisies die hiervoor enige vorm van waardering voor verdienen.

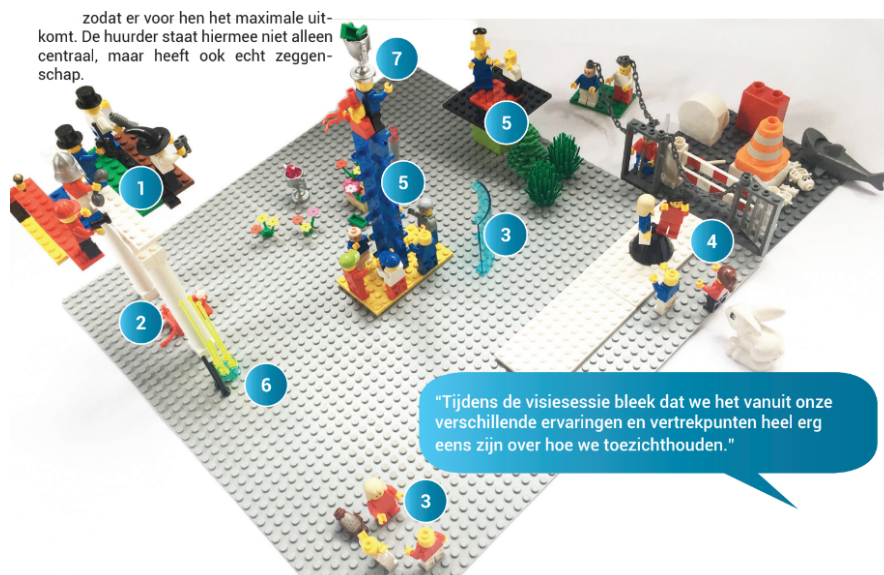
Conclusie en bevindingen

Veel visies die hoog hebben gescoord hebben dat niet op alle punten gedaan. Over het algemeen scoren deze visies op een paar punten erg hoog en op de andere punten vrij gemiddeld. Geen enkele visie heeft alleen maar scores drie en vier gekregen. Sommige visies scoorden op een paar van de criteria erg hoog maar misten andere onderdelen die dan het gemiddelde cijfer omlaag hebben gehaald.

Veel corporaties willen hun visie een "levend document" laten zijn dat de "verschillende interpretaties" van de governancecode bij elkaar worden gebracht. Dit staat tussen haakjes omdat deze bewoording bij erg veel visies werd gebruikt. Vaak werd de rolverdeling van de VTW site gebruikt, in sommige gevallen zelfs een screenshot van de site. Maar ook specifieke analogieën zijn dubbel gebruikt. Een voorbeeld hiervan was een analogie van een muziekstuk:

"In analogie met een muziekstuk is het een mogelijkheid om in het achterhoofd te houden, dat het soms effectiever is om van tempo te wisselen, van volume, klankkleur (of 10 seconden stilte) dan als een langspeelplaat telkens het zelfde riedeltje af te spelen".

Veel corporaties hebben uitgeschreven wat hun visie is. Om nog een interessante benadering te geven, wordt het voorbeeld van een corporatie gebruikt. Deze RvC heeft een visie workshop gedaan met Lego Serious Play. Ook al heeft deze organisatie in het uitschrijven van de tekst niet hoog gescoord, het is een alternatieve manier voor het vaststellen van een visie. Deze manier lijkt een meer actieve manier van samenwerken, gegeven dat de andere processen op zichzelf een minder duidelijk beeld vormen. Het laat duidelijk zien dat deze corporatie goed heeft nagedacht over en gezamenlijke visie. De lagere score op deze corporatie wordt verklaard door het feit dat deze organisatie dit beeld minder uitgebreid op schrift heeft gezet.



Wat aan veel corporaties aan te raden is, is verder kijken dan alleen een verplichting. Het schrijven van een visie is een kans om samen te komen en een visie uniek voor de corporatie te ontwikkelen. Het gebruiken van een basis opzet van de VTW kan daarbij een goede hulp zijn, maar is geen vervanging voor een goed gesprek. Dit is niet alleen een verplichting, maar kan ook een echt waarde toevoegen voor de RvC zelf.

Verder zijn de gemiddelden van zelfevaluatie, informatiedeling en kennisontwikkeling relatief laag. Dit betekent dus ook dat daar de meeste ruimte voor groei zit.

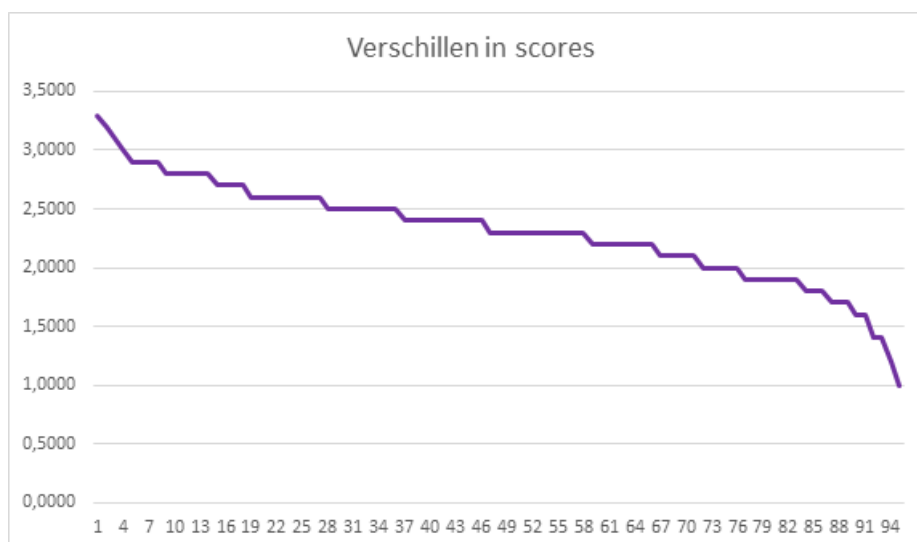
Zelfevaluatie is een verplichte activiteit en dat is het niet voor niets. Zelfevaluatie kan het functioneren van een RvC of bestuur verbeteren door ontwikkelpunten aan het licht te brengen. Het is daarom des te opvallender dat hier zo laag op gescoord is, juist ook omdat het (falende) functioneren van RvC en bestuur de reputatie van de woningcorporatie sector zo heeft geschaad.

Daarnaast scoren de visies ook laag op informatiedeling. Dit kan zijn omdat dit beschreven is in andere documenten. Afhankelijk van of dit gedaan is of niet, is het aanraden aan corporaties om hier wat extra aandacht aan te besteden in de visie. Ook om meer transparantie te laten zien naar de belanghebbers.

Tot slot kennisontwikkeling. Als onderdeel van de governance code is dit duidelijk erg belangrijk. Een gezamenlijke visie die zich richt op ontwikkelen met een bepaald doel zou motiverend kunnen zijn voor de RvC. Het zou daarom een aanraden zijn om meer tijd en aandacht te besteden aan een gezamenlijk plan voor kennisontwikkeling.

Tijdens het screenen van de visies is ondervonden dat de scoringskaders alle mogelijke onderwerpen van een visie behandelen. Er zijn tijdens het screenen geen variabelen naar voren gekomen die aan de bestaande scoringskaders zouden moeten worden toegevoegd.

Na het screenen van alle visies is een ranglijst ontstaan met de hoogst scorende visies bovenaan.



Zoals te zien in bovenstaande tabel, bestaat er tussen de visies een geleidelijke afname van gemiddelde scores. De uitzonderingen zitten hier in de eerste 5 visies en in de laatste 10.

Bijlage: Scoringskaders

(1) Missie en strategische doelen

Criterium: De toezichtvisie vertrekt vanuit de missie van de corporatie en geeft aan hoe of wat de bijdrage is van het intern toezicht aan de realisatie van de missie.

- 1: De toezichtvisie behandelt de missie van de corporatie niet.
- 2: De toezichtvisie behandelt de missie van de corporatie impliciet (maar verwijst er wel naar), zonder verder uit te leggen wat de bijdrage is van intern toezicht aan de realisatie van de missie en de rol van de RvC bij het actueel houden van de missie en/of het evalueren van de voortgang van de daarvan afgeleide strategische doelen.
- 3: De toezichtvisie behandelt de missie van de corporatie expliciet (missiestatement is opgenomen), én legt vrij algemeen (niet concreet uitgewerkt) uit wat de bijdrage is van intern toezicht aan de realisatie van de missie en de rol van de RvC.
- 4: De toezichtvisie behandelt de missie van de corporatie expliciet, legt (concreet) uit wat de bijdrage is van intern toezicht aan de realisatie van de missie en behandelt de rol van het intern toezicht bij het evalueren van de prestaties (en bijsturing waar nodig) op weg naar het realiseren van de missie (bijvoorbeeld door middel van het evalueren van de realisatie van strategische doelstellingen). Tevens is behandeld hoe welke rol intern toezicht heeft bij het actueel houden van de missie.

(2) Risicobeheersing

Criterium: In de toezichtvisie worden de uiteenlopende risico's en de hierbij gekozen systematiek voor risicobeheersing behandeld.

- 1: De toezichtvisie behandelt geen systematiek voor risicobeheersing.
- 2: De toezichtvisie behandelt de systematiek voor risicobeheersing impliciet, zonder er verder toelichting en concrete uitwerking aan te geven. Risicobeheersing lijkt niet een hoofdpijler van de toezichtvisie te zijn. In de toezichtvisie worden bijvoorbeeld vooral financiële risico's aangeduid.
- 3: De toezichtvisie behandelt de systematiek voor risicobeheersing expliciet, maakt het risicomanagement concreet en licht de gekozen systematiek toe. In de toezichtvisie worden zowel financiële - als niet-financiële risico's aangeduid, zoals op gebied van vastgoed/volkshuisvesting en juridische risico's.
- 4: De toezichtvisie behandelt de systematiek voor risicobeheersing expliciet, maakt het risicomanagement concreet en licht de gekozen systematiek toe. In de toezichtvisie worden zowel financiële - als niet-financiële risico's aangeduid. De toezichtvisie behandelt ook risico's die het vertrouwen in de corporatie(sector) kunnen schaden, dit zijn risico's met betrekking tot legitimiteit en integriteit van de corporatie. Enkele voorbeelden hiervan zijn risico's als onethische gedragingen van medewerkers (e.g. fraude, belangenverstrengeling), maar ook cyberdreiging (e.g. datalekken). De toezichtvisie behandelt tevens het risicobesef, bijvoorbeeld door wat de corporatie als te risicovol ervaart.

(3) Zelfevaluatie RvC

Criterium: De toezichtvisie behandelt waarom en hoe de zelfevaluatie van de RvC plaatsvindt en hoe er met de - uit de zelfevaluatie voortgekomen - ontwikkelpunten omgegaan wordt.

- 1: In de toezichtvisie wordt de zelfevaluatie van RvC niet genoemd.
- 2: De toezichtvisie behandelt de zelfevaluatie van RvC impliciet, door aan te geven dat die plaatsvindt, maar niet waarom en hoe en wat de bijdrage is van de zelfevaluatie aan een effectieve samenwerking van bestuur en RvC.
- 3: De toezichtvisie behandelt de zelfevaluatie van RvC expliciet, waarom en hoe deze plaatsvindt en hoe dit bijdraagt aan een effectieve samenwerking van bestuur en RvC.
- 4: De toezichtvisie behandelt de zelfevaluatie van RvC expliciet, waarom en hoe deze plaatsvindt en hoe de zelfevaluatie bijdraagt aan een effectieve samenwerking van bestuur en RvC. Er wordt hierbij zowel uitgeweken over zelfevaluatie met – als zelfevaluatie zonder externe begeleiding. Er wordt tevens behandeld hoe de corporatie gevolg geeft aan de ontwikkelpunten voortgekomen uit de zelfevaluatie.

(4) Relatie huurder

Criterium: De toezichtvisie legt uit hoe het intern toezicht de relatie met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers onderhoudt en hoe het belang van de huurders een plaats krijgt in de afwegingen van bestuur en toezicht.

- 1: De toezichtvisie behandelt niet hoe het intern toezicht een relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers en hoe de belangen van huurders een plaats krijgen in afwegingen van bestuur en toezicht.
- 2: De toezichtvisie behandelt impliciet hoe het intern toezicht een relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers en hoe de belangen van huurders een plaats krijgen in afwegingen van bestuur en toezicht, door bijvoorbeeld enkel te vermelden dat de huurder belangrijk is voor de corporatie.
- 3: De toezichtvisie behandelt expliciet hoe het intern toezicht een relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers en hoe de belangen van huurders een plaats krijgen in afwegingen van bestuur en toezicht. Met name door uit te werken hoe intern toezicht bijdraagt aan ondersteuning van en samenwerking met de huurder.
- 4: De toezichtvisie behandelt expliciet hoe het intern toezicht een relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers en hoe de belangen van huurders een plaats krijgen in afwegingen van bestuur en toezicht. Met name door uit te werken hoe intern toezicht bijdraagt aan de ondersteuning van en samenwerking met de huurder. Specifiek blijkt uit de toezichtvisie dat de huurdersbelangen worden meegenomen in de afwegingen van de raad. Tevens behandelt de toezichtvisie hoe het intern toezicht bijdraagt aan het onderhouden en/of ontwikkelen van organisatie eigenschappen die bijdragen aan een vruchtbare samenwerking met huurders (e.g. integriteit, betrouwbaarheid, morele sensitiviteit).

(5) Rolverdeling RvC en bestuur

Criterium: De toezichtvisie geeft inzicht in de verdeling van rollen van bestuur en toezicht en hoe deze rollen worden bijgesteld of actueel gehouden.

- 1: De toezichtvisie behandelt de verschillende rollen van de RvC en bestuur niet.
- 2: De toezichtvisie behandelt de verschillende rollen van de RvC. Hoe deze rollen zich onderling tot elkaar verhouden wordt niet (concreet) behandeld.
- 3: De toezichtvisie behandelt de verschillende rollen van de RvC. Deze geeft ook concreet aan hoe de rol van de RvC zich verhoudt tot de rol van het bestuur, maar hoe er met eventuele speling in de rolverdeling wordt omgegaan is niet benoemd.
- 4: De toezichtvisie behandelt de verschillende rollen van de RvC. Deze geeft ook concreet aan hoe de rol van de RvC zich verhoudt tot de rol van het bestuur. Daarnaast wordt uitgewerkt hoe de RvC en het bestuur hun rolverdeling bijstellen of actueel houden (bijv. door discussies over de rollen tussen de RvC en het bestuur of zoals blijkt uit de zelfevaluatie van de RvC).

(6) Externe belanghouders

Criterium: De toezichtvisie behandelt de belanghouders van de corporatie en geeft hierbij ook aan welke invloed er aan belanghouders wordt gegeven, welke rol de RvC heeft in de relatie met de belanghouders en hoe de RvC aanspreekbaar is voor belanghouders.

- 1: De toezichtvisie behandelt de relatie van de RvC met externe belanghouders niet.
- 2: De toezichtvisie behandelt belanghouders, maar hierbij wordt de (actieve) rol van de RvC in de relatie met belanghouders niet behandeld.
- 3: De toezichtvisie behandelt belanghouders en de invloed die hen wordt gegeven door bestuur en toezicht. De RvC spreekt over een actieve rol in de relatie met deze belanghouders.
- 4: De toezichtvisie behandelt belanghouders en de invloed die hen wordt gegeven door bestuur en toezicht. De RvC spreekt over een actieve rol in de relatie met deze belanghouders. Er wordt daarnaast aangegeven hoe de RvC aanspreekbaar is voor belanghouders.

(7) Informatieverstrekking/ informatie- asymmetrie

Criterium: In de toezichtvisie wordt een wederzijdse uitwisseling van informatie behandeld en de wijze waarop het bestuur dilemma's op het gebied van informeren aan de orde kan stellen.

- 1: De toezichtvisie behandelt de informatie uitwisseling tussen de RvC en het bestuur niet.
- 2: De toezichtvisie behandelt alleen de eenrichtingsinformatie van bestuur richting RvC. Hierbij wordt eventueel aangegeven dat er een wederzijdse uitwisseling van informatie (nodig) is, maar er wordt niet concreet behandeld hoe deze informatie uitwisseling eruit ziet, zoals bijvoorbeeld in de haalplicht van de RvC.
- 3: De toezichtvisie geeft aan dat er een wederzijdse uitwisseling van informatie is. De visie laat zien dat het bestuur informatie deelt en dat de RvC zelf ook actief informatie verzamelt.
- 4: De toezichtvisie geeft aan dat er een wederzijdse uitwisseling van informatie is. De visie laat zien dat het bestuur informatie deelt en dat de RvC zelf ook actief informatie verzamelt. In deze informatie uitwisseling worden actief informatie uitwisseling dilemma's aangekaart door het bestuur.

(8) Betrokkenheid van de RvC bij strategie

Criterium: De toezichtvisie behandelt de mate waarin de RvC betrokken is bij de strategie van de woningcorporatie.

- 1: De toezichtvisie behandelt de betrokkenheid van de RvC bij strategie niet.
- 2: De toezichtvisie behandelt een betrokkenheid alleen **achteraf** van de RvC bij de strategie. Deze komt vooral neer op kritische vragen stellen, maar er wordt niet diep op ingegaan (achteraf toetsend).
- 3: De toezichtvisie behandelt een betrokkenheid van de RvC bij de strategie **gedurende** het proces van strategieontwikkeling. Hierbij wordt behandeld dat de RvC kritisch kijkt naar voorstellen waarin zij meeneemt of de organisatie deze plannen uit kan voeren en of de voor- en nadelen voldoende zijn afgewogen (gedurende besluitvorming toetsend).
- 4: De toezichtvisie behandelt een betrokkenheid van de RvC **(vooraf en) gedurende** de strategieontwikkeling. Hierbij wordt behandeld dat de RvC haar kennis en ervaring inzet om als klankbord te fungeren voor het bestuur (klankbordend sparringpartner) (vooraf en) tijdens het proces.

(9) Investeren in kennisontwikkeling

Criterium: In de toezichtvisie lichten RvC en bestuur toe hoe zij werken aan kennisontwikkeling.

- 1: De toezichtvisie behandelt niet hoe de RvC en het bestuur haar kennis ontwikkelen. PE-punten worden niet benoemd.
- 2: De toezichtvisie beschrijft dat de RvC (en het bestuur) (via PE-punten) werken aan kennisontwikkeling, maar daar zit verder geen kennisontwikkelingsvisie achter.
- 3: De toezichtvisie beschrijft dat de RvC (en het bestuur) via PE-punten werken aan kennisontwikkeling. Hier blijkt ook een duidelijke kennisontwikkelingsvisie achter te zitten. (bijv. door het aankaarten van aandachtsgebieden of er is een doel om bij te blijven).
- 4: De toezichtvisie beschrijft dat de RvC (en het bestuur) via PE-punten werken aan kennisontwikkeling. Hier blijkt ook een duidelijke kennisontwikkelingsvisie achter te zitten die mede is gebaseerd op een jaarlijkse zelfevaluatie.

(10) Tekstuele aspecten van de visie

Criterium: De visie wordt als meer dan alleen een verplichting gezien en is voor de organisatie en buitenstaanders een leidraad in het toezicht van de woningcorporatie.

- 1: de toezichtvisie is vooral beschrijvend en lijkt als kernboodschap te hebben “voldoen aan de verplichting van het hebben van een toezichtvisie”
- 2: de toezichtvisie heeft naast de uitleg over de visie op bestuur en toezicht een duidelijke kernboodschap ten aanzien van het bestuur en toezicht van de organisatie: “het document heeft ons geholpen het bestuur en intern toezicht aan te scherpen”
- 3: de toezichtvisie legt de visie op bestuur en toezicht uit en motiveert bestuur en toezicht tot bewustwording en verbetering op de in de visie behandelde aspecten: “het document is een leidraad voor de toekomst om te reflecteren op de visie op bestuur en intern toezicht”

4: de toezichtvisie legt de visie op bestuur en toezicht uit en inspireert niet alleen bestuur en intern toezicht, maar ook buitenstaanders ten aanzien van bewustwording en verbetering van bestuur en intern toezicht: “we hopen met deze visie de transparantie van het toezicht voor buitenstaanders te vergroten”