

De maatschappelijke rol van de RvC, beschreven aan de hand van visitaties

Voor de sociale huisvestingsdagen van 6 en 7 oktober jl. heeft SVWN de maatschappelijke rol van de RvC onder de loep genomen. De visitatierapporten van de visitaties die overeenkomstig methodiek 6.0 zijn uitgevoerd, bieden namelijk de mogelijkheid om een indruk te krijgen van de maatschappelijke oriëntaties van de RvC in het algemeen en de rol van de RvC in het lokale netwerk in het bijzonder.

Inleiding

Het zijn spannende tijden. Al jaren nemen de inkomsten voor corporaties af en de kosten nemen toe. Alsof het op orde krijgen van het huishoudboekje nog niet genoeg uitdaging is, zijn de huidige tijden nog dynamischer geworden. Duurzaamheid, voldoende beschikbare woningen, voldoende betaalbare woningen, voor iedereen, ook met een rugzakje, de lijst met uitdagingen lijkt onuitputtelijk. Omdat niet alles tegelijkertijd kan, moeten er keuzes gemaakt worden. Die keuzes moeten gemaakt worden door de corporatie, de bestuurder en de Raad van Commissarissen (RvC). In dit artikel verdiepen we ons verder in de rol van de RvC. We hebben hiervoor de verschenen visitatierapporten van het afgelopen jaar en het jaar ervoor gebruikt.

Maatschappelijke visitatie

In 1999 werden de eerste stappen genomen om een visitatiestelsel op te zetten waarin corporaties verantwoording kunnen afleggen over hun maatschappelijke rendement. Alle corporaties laten een keer in de vier jaar een visitatie uitvoeren door een externe onafhankelijke visitatiecommissie. Sinds 1 januari 2019 vinden de visitatie plaats volgens versie 6.0 van de visitatiemethodiek. Deze versie biedt de commissie de mogelijkheid om het maatschappelijk functioneren van de corporatie te waarderen. De methodiek gaat daarbij uit van een minimaal vereist basisniveau – te waarderen met een 6.0 – en biedt de mogelijkheid om gemotiveerd pluspunten toe te kennen als de corporatie dit minimale niveau overschrijdt. Inmiddels zijn er ruim 150 rapporten beschikbaar gekomen volgens methodiek 6.0. Met de uitkomsten van de visitatie kan een corporatie de dialoog aangaan over hoe de maatschappelijke rol van de corporatie wordt ingevuld. Dit gebeurt op:

- het niveau van het primaire proces – maatschappelijke prestaties – ;
- het niveau van het bestuur – de kwaliteit van de governance – ;
- en op de wisselwerking tussen beiden (prestaties gerelateerd aan vermogen).

Rol RvC's in het lokale netwerk

Traditioneel worden er drie rollen onderscheiden van de RvC:

- de rol van toezichthouder op het bestuur c.q. besturen van de corporatie;
- de rol van klankbord/raadgever voor het bestuur bij belangrijke besluiten en strategievorming;
- de rol van werkgever van het bestuur.

Goodijk geeft aan dat de rol van de RvC zich 'dient door te ontwikkelen' naar een strategisch-inhoudelijke rol.¹ De visitatiecommissie stimuleert dat door het gesprek aan te gaan over de wijze

¹ R. Goodijk, 'Strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht', *Tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht*, 9/2020

waarop de RvC haar maatschappelijke rol in het lokale netwerk zichtbaar en toegankelijk invulling geeft.

De methodiek nodigt namelijk de visitatiecommissie uit om met de RvC het gesprek aan te gaan over:

- de visie van de RvC;
- de wijze waarop de RvC met het bestuur in gesprek gaat over de maatschappelijke rol van de corporatie in het lokale netwerk;
- en de mate waarin de RvC aandacht heeft voor maatschappelijke consequenties van beleid.

Daarbij gaat de visitatiecommissie na in hoeverre de RvC zich een beeld vormt van de lokale opgaven en van wat de wensen en zorgen van de huidige en toekomstige belanghouders zijn; in tijden van wooncrisis essentiële onderwerpen van gesprek. Dit onderwerp is anno 2021 niet alleen relevant met oog op de wooncrisis, maar ook met oog op de complexiteit van vraagstukken die enkel netwerken van publieke, maatschappelijke organisaties en – afhankelijk van het vraagstuk - private partijen – kunnen betreffen. Deze complexiteit vraagt van corporaties zich te ontwikkelen tot netwerkorganisaties.

Visitatierapporten als bron van onderzoek

De visitatierapporten van de visitaties die overeenkomstig methodiek 6.0 zijn uitgevoerd, bieden de mogelijkheid om een indruk te krijgen van de maatschappelijke oriëntaties van de RvC in het algemeen en de rol van de RvC in het lokale netwerk in het bijzonder. Aan de hand van het referentieniveau voor het cijfer van een 6.0 en de mogelijkheid van pluspunten, geven visitatiecommissies een cijfer met een oordeel.

Zo kunnen pluspunten worden gegeven als:

- de RvC haar maatschappelijke rol centraal stelt - zowel in haar eigen besluitvorming als in de verbinding met belanghouders van de corporatie -;
- als er sprake is van een actieve houding;
- en als er wordt meegedacht met de raad van bestuur of de bestuurder.

Achterliggende gedachte is dat de RvC, dankzij de zichtbare aanwezigheid in en toegankelijkheid voor het netwerk, goed op de hoogte is van de maatschappelijke opgaven en van de wensen en zorgen van de huidige en toekomstige belanghouders. De pluspunten geven uitdrukking aan de waardering van de corporaties. Een analyse van de rapporten geeft daarmee inzicht in de waardering van de maatschappelijke rol van de RvC's.

De resultaten van onderzoek

Voor onze analyse hebben we de visitatierapporten onderzocht die in 2020 en 2021 zijn verschenen. Het gemiddelde van de beoordeling van de maatschappelijke oriëntatie van de RvC in 2020 is met een 7,3 het hoogst beoordeelde kwaliteitsaspect van governance. Kijken we vervolgens naar de geografische spreiding van de rapporten/corporaties dan zien we dat 86% van de RvC's is beoordeeld met een 7 (ruim voldoende) of hoger en 41% van de corporaties met een 8 (goed) of hoger. Twee corporaties zijn beoordeeld met een 9 (zeer goed).

Analyse

Richten we ons op de uitgedeelde pluspunten uit de onderzochte visitatierapporten dan blijkt dat RvC's zich op verschillende onderscheidende wijzen maatschappelijke oriënteren. De conclusies op van de analyse zijn:

- De RvC en het bestuur hebben een gedeelde visie over het toezichts- en toetsingskader;
- Een duidelijke visie op de rollen van de RvC;
- Een RvC die zich bewust is van haar werkgebied en haar omgeving;
- Met de samenstelling van een commissie voor de voorbereiding van de maatschappelijke prestaties van de corporaties in de RvC;
- De organisatie wordt betrokken bij besluiten;
- Met verdiepingssessies verdiept de RvC zich in allerlei thema's;
- Bij besluiten wordt de huurder in gedachten gehouden;
- Grenzen te bewaken tussen de financiële mogelijkheden van de corporatie en de gewenste maatschappelijke prestaties.

In het navolgende lichten we de analyse verder toe met quotes uit de visitatierapporten.

Quotes uit de visitatierapporten

Deze quotes dienen ter inspiratie voor andere corporaties. Wat voor de ene corporatie fantastisch werkt, hoeft voor de andere corporatie niet van toegevoegde waarde te zijn.

Toetsingskader en gedeelde visie

Uit de visitatierapporten blijkt dat er pluspunten worden toegekend aan een gedeelde visie tussen bestuur en RvC over het toezicht- en toetsingskader.²

“Pluspunten zijn er voor het toezichts- en toetsingskader en de wijze waarop dat wordt gehanteerd, de wijze waarop de RvC toeziet op de borging van de doelen in het strategisch beleid en de actieve en consistente wijze waarop de RvC zijn maatschappelijke rol invult.” (visitatierapport Ons Doel)

“De RvC wil er een beeld mee creëren van de samenhang tussen de visie, de strategische thema's en de bedrijfsvoering in relatie tot het uitoefenen van het toezicht (met de momenten van toetsing). Het geeft vervolgens richting aan de gelaagde verantwoordingsinformatie (dashboards op drie niveaus).” (visitatie Ons Doel)

“De RvC stelt in zijn besluiten de maatschappelijke meerwaarde centraal. Dit komt duidelijk naar voren in de acht richtinggevendende principes die de RvC en bestuur hebben benoemd in de visie op besturen en toezichthouden. Daarin staat dat ‘de sturing is gericht op het creëren van maximaal maatschappelijk rendement’ en dat ‘de opgave van de corporatie in samenspraak met de omgeving wordt bepaald’. Verder wordt benoemd dat de corporatie onderdeel wil uitmaken van een netwerk waarbij samenwerking leidt tot hoger maatschappelijk rendement. De principes zijn duidelijk doorleeft.” (visitatie Volkshuisvesting Arnhem)

“De Raad van Commissarissen is zich bewust van de complexiteit en maatschappelijke opgaven waar Omnia Wonen zich voor gesteld ziet. Er is goed stil gestaan bij de strategische doelen en wat hiervoor aan organisatie nodig is. De raad van commissarissen werkt vanuit eenzelfde agenda.” (visitatie Omnia Wonen)

² Per 1 januari 2020 is een gelijke verplichting opgenomen in de Governancecode Woningcorporaties.

De rol van de RvC

Naast het toetsingskader kunnen ook pluspunten worden toegekend voor een breder dan de gangbare invulling ²⁾ van de rol van de RvC. Enkele quotes:

“Ten eerste als bewaker van het DNA van de onderneming (verbinding tussen verleden, heden en toekomst). Ten tweede als spin in het web die de sleutelfiguren uit relevante netwerken ten behoeve van Ons Doel kan activeren. Deze twee rollen, die doorgaans niet expliciet benoemd worden door interne toezichthouders, geven extra inhoud aan de maatschappelijke oriëntatie van de RvC.”
(visitatierapport Ons Doel)

De commissarissen staan in verband met hun maatschappelijke opdracht, zoals bij Wonion: *“Wonion is een maatschappij-gedreven organisatie. In de toezichtsvisie heeft de RvC nadrukkelijk aangegeven dat leden hun functie vervullen in het belang van de maatschappij.”* (visitatie Wonion)

Of bij Wonen Noordwest Friesland: *“De wijze waarop de RvC in contact staat met / toegankelijk is voor belanghebbenden en zich een eigen beeld vormt van de behoeften en wensen van belanghebbenden en de maatschappelijke opgave voor de corporatie.”* (visitatie Wonen Noordwest Friesland)

En het gaat niet alleen om bewustzijn van de maatschappelijke rol, maar ook om het stimuleren van de organisatie: *“De commissie waardeert de wijze waarop de raad zijn maatschappelijke rol invult met twee pluspunten, omdat de raad scherp de maatschappelijke context voor ogen heeft en hierbij niet alleen toezicht houdt op de organisatie maar eveneens op bevraagt en stimuleert om de maatschappelijke opgave centraal te zetten in alles wat QuaWonen doet.”* (visitatie Qua Wonen)

Omgeving

De RvC betreft de omgeving in haar besluiten. *“Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad blijkt dat de RvC in de beschouwde periode actief de opgave in Leiden betreft bij de beoordeling van beleidsvoornemens, projecten en investeringen door Ons Doel. Het Ondernemingsplan en de uitwerking daarvan in het SVB worden consequent als toetssteen gebruikt. De sterke maatschappelijke oriëntatie van de RvC blijkt ook uit de verslagen van de zelfevaluaties van de RvC.”*
(visitatie Ons Doel)

Er is een commissaris die regelmatig al fietsend het bezit in ogenschouw neemt.
(visitatie De Zes Kernen)

De actieve wijze waarop de raad van commissarissen contacten onderhoudt met de belanghouders in het lokale netwerk, door zowel werkbezoeken af te leggen, als regelmatig belanghouders uit te nodigen in de stakeholderscommissie. (visitatie Elkien)

Commissie Maatschappij

Pluspunten zijn ook gegeven voor RvC's die een maatschappelijke commissie toevoegen aan de gangbare audit en remuneratiecommissie.

“Binnen de RvC is de commissie Mens en Maatschappij opgezet met als doel dicht bij de leefwereld van de doelgroep te blijven. De commissie wil een bijdragen leveren aan het beschouwen en beoordelen van de maatschappelijke prestaties die de corporatie levert. Door het organiseren van

themabijeenkomsten blijft de raad goed op de hoogte van wat er speelt in het werkveld van Volkshuisvesting.” (visitatie Volkshuisvesting Arnhem)

“De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gedegen wijze waarop de RvC zich maatschappelijk oriënteert en continu aandacht heeft voor het leveren van maatschappelijke meerwaarde. Het invoeren van de commissie ‘Sociaal Maatschappelijk Presteren’ is daar een goed voorbeeld van.” (visitatie Thuis)

“Tijdens de visitatieperiode heeft de RvC een maatschappelijke commissie opgericht zodat dit thema echt onderdeel wordt van de RvC. In deze commissie worden maatschappelijke thema’s besproken met of zonder genodigden. Er is tijd om eens goed door te praten over een thema.” (visitatie Stadlander)

Betrekken van de organisatie

Als de RvC de organisatie meeneemt in haar besluiten kan de RvC de ruimte overbruggen tussen systeem- en leefwereld. Dit is de reden waarom een visitatiecommissie een pluspunt heeft toegekend. De quote:

“De raad laat betrokkenheid zien door met de inbreng van het managementteam en woonconsulenten beleid te vormen op ‘bottom-up’-wijze.” (visitatie IJsseldal Wonen)

Verdiepingsbijeenkomsten

In het algemeen wordt van ieder RvC lid verwacht wordt dat deze zich blijvend verdiept in thema’s die van belang zijn voor de corporatie. Vanuit het idee dat de opgedane kennis en ervaring wordt vertaald naar het toezichtkader en dat daarbij een onderbouwde afweging wordt gemaakt tussen de verschillende maatschappelijke prestaties die gevraagd worden van de corporatie, is deze verdieping voor visitatiecommissies een pluspunt waard.

“De RvC heeft daarom gedurende de visitatieperiode regelmatig verdiepingsbijeenkomsten gehouden rondom maatschappelijk relevante thema’s, zoals: betaalbaarheid, beschikbaarheid, verkoopbeleid, huurbeleid, huurincasso, leefbaarheid, The Natural Step, Aedes Routekaart CO2 neutraal 2050, samenwerking met andere corporaties (ProSiWo) en eveneens heeft de RvC projecten in de kernen bezichtigd samen met de huurdersorganisatie).” (visitatie Wonion)

“De Raad van Commissarissen geeft haar professionele rol invulling door actief cursussen en bijeenkomsten te volgen en in haar jaarlijkse zelfevaluatie bij de verschillende ontwikkelingen stil te staan en te vertalen naar het interne toezicht.” (visitatie SOR)

“Vergaderingen van de RvC worden regelmatig op locatie gehouden waarbij in de agenda ruimte wordt gemaakt om samen met medewerkers en managers zich te verdiepen in de lokale/regionale opgaven en ontwikkelingen.” (visitatie De Alliantie)

“De RvC borgt haar maatschappelijke oriëntatie bovendien goed, door middel van interne en externe bijeenkomsten en trainingen over ontwikkelingen in relevante maatschappelijke opgaven.” (visitatie Actium)

Grenzen bewaken

De financiële ruimte van een corporatie is een harde randvoorwaarde voor het kunnen verrichten van maatschappelijke prestaties.

“De raad van commissarissen is alert als het gaat om de balans tussen de maatschappelijke doelen en de randvoorwaarden van de corporatie en bewaakt de grenzen en de balans tussen ziel en zakelijkheid de wijze waarop de raad van commissarissen zijn maatschappelijke rol neemt bij het volgen van de maatschappelijke prestaties.” (visitatie SOR)

“De raad van commissarissen toont alertheid m.b.t. de balans tussen de maatschappelijke doelen en de randvoorwaarden van de corporatie, waarbij de financiële mogelijkheden in relatie tot beschikbare grondposities een belangrijk kader vormen.” (visitatie Kennemer Wonen)

De huurder

Bij het handelen van de corporatie staat de huurder centraal. Door zichtbaar steeds het perspectief van de huurder mee te wegen in de besluitvorming kan voor visitatiecommissies reden zijn om een pluspunt toe te kennen.

“In de visie van de RvC is het verder belangrijk dat er zoveel mogelijk vanuit het perspectief van de huurder toezicht wordt gehouden. Hierbij moet de buitenwereld meer naar binnen worden genomen. Met name de opgaven in het sociaal domein worden steeds belangrijker en verdienen steeds meer aandacht.” (visitatie Wold en Waard)

Slot

Goodijk geeft aan dat de rol van de RvC zich doorontwikkeld naar een strategisch partnerschap van de het bestuur.³ Voor die doorontwikkeling kunnen RvC's deze analyse gebruiken. Bovendien geven de geschetste hoofdlijnen van het onderzoek richting aan hoe een RvC die doorontwikkeling kan oppakken.

³ R. Goodijk, 'Strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht', *Tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht*, 9/2020