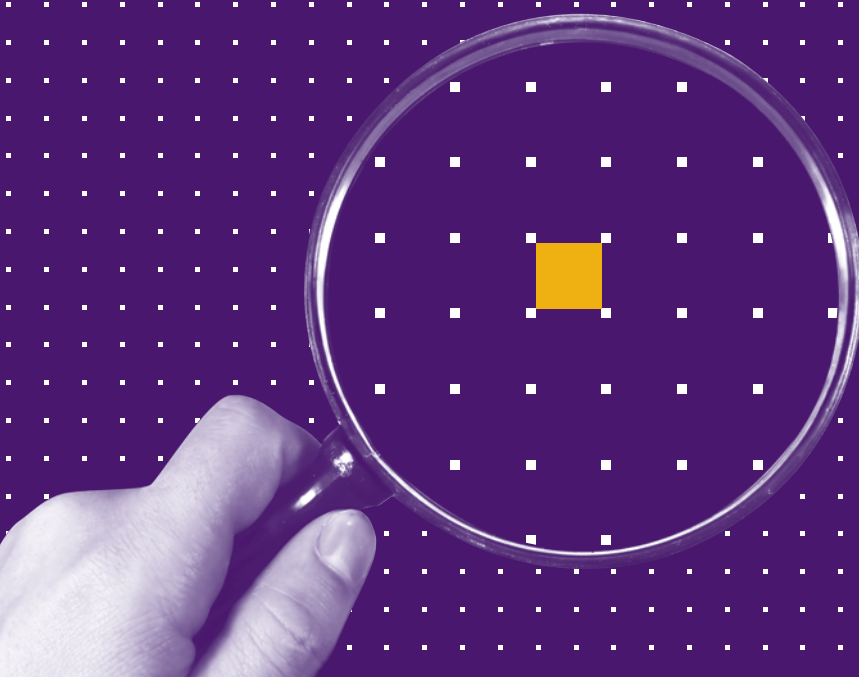


## > Intern Toezicht Het team en de spelers



# CRITERIA voor goed intern toezicht in woningcorporaties 2009

## Aanleiding

De VTW brengt in deze notitie de belangrijkste criteria voor een goed intern toezicht-houdend orgaan in woningcorporaties in kaart. Uit discussies met deskundigen op het gebied van governance en uit de dagelijkse praktijk komt naar voren dat harde, meetbare criteria en eisen (zoals deskundigheid en maximum aantal nevenfuncties) onvoldoende garanties bieden voor goed intern toezicht. Minstens zo belangrijk zijn de heersende groeps cultuur in een RvC en de houding en het gedrag van de individuele commissarissen. Deze notitie is mede ingegeven door de discussie over het nieuwe woningcorporatiestelsel en door een aantal incidenten bij corporaties. Steeds wordt hierbij ook scherp gekeken naar de rol die het intern toezicht heeft gespeeld.

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

## De norm voor intern toezicht: de governance code

De vraag hoe je adequaat en transparant toezicht houdt wordt in belangrijke mate beantwoord door de Governance Code Woningcorporaties die sinds 1 januari 2007 van kracht is en die in 2009 door de VTW is geëvalueerd. Deze sectorcode moet, na aanpassing op basis van onder meer de evaluatieresultaten, naar de mening van de VTW een wettelijke verankering krijgen, waardoor het toepassen van deze code voor alle corporaties verplicht wordt.

## Het toetsingskader van de RvC

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

## Criteria

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

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



## Criteria voor een RvC

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

- **Open cultuur;** in de RvC heerst een cultuur waarin ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventuele verschillen van meningen op tafel komen en grondig worden besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming;
- **Zelfreflectie;** het vermogen van de RvC als groep tot zelfreflectie over het eigen functioneren;
- **Rolopvatting;** de RvC is primair toezichthouder en werkgever van de bestuurder, de RvC is terughoudend m.b.t. zijn rol als adviseur. De RvC houdt de onderscheiden rollen van de RvC en de bestuurder scherp in de gaten; gaat dus niet op de stoel van de bestuurder zitten en bewaart voldoende afstand;
- **Samenstelling van de RvC;** de samenstelling wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Governance Code Woningcorporaties worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid uit de missie en het taakveld van de individuele corporatie. Voor een goed functionerende RvC als team is het ook noodzakelijk dat een RvC samengesteld is uit personen met diverse achtergronden (onder andere sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl).

## Criteria voor de individuele commissaris

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

- **Maatschappelijke sensitiviteit en verantwoordelijkheid;** de commissaris onderkent de specifieke rol van de maatschappelijke onderneming en bewaakt binnen de visie en missie van de woningcorporatie de invulling daarvan. De commissaris kan maatschappelijke trends signaleren en de vertaling naar de volkshuisvesting in het bijzonder beoordelen; de commissaris heeft een open houding ten aanzien van de inbreng van belanghouders;
- **Onafhankelijkheid;** t.o.v. de bestuurder en t.o.v. overige commissarissen, in formele zin en in mentale houding. De bepalingen m.b.t. tegenstrijdige belangen in de Governance Code Woningcorporaties zijn hierbij ook van toepassing;
- **Kritisch vermogen;** de goede vragen kunnen stellen, durven doorvragen;
- **Openstaan voor de mening van anderen;** in een team kunnen functioneren;
- **Moed, lef, vasthoudendheid en doortastendheid;** de commissaris moet de lastige vragen durven blijven stellen (ook als hij daar aanvankelijk alleen in staat), in durven grijpen als dat nodig is en een 'rechte rug' hebben bij moeilijke beslissingen;



- **Integriteit;** deze wordt vooraf getoetst via een onafhankelijk uit te voeren open bronnen onderzoek, zoals dit nu al gebruikelijk is bij banken en pensioenfondsen; deze toets wordt herhaald bij herbenoeming. Naast deze formele kant van integriteit moet de commissaris in zijn houding en gedrag integer zijn, goed voorbeeldgedrag tonen;
- **Ervaring;** er moet voldoende governance ervaring in de raad aanwezig zijn; niet alle leden van de RvC hoeven ervaren toezichthouders te zijn bij aantreden; er moet minstens één commissaris met ervaring als eindverantwoordelijk bestuurder in de raad zitten;
- **(Bestuurlijke) intelligentie; gekoppeld aan een academisch werk- en denkniveau;** de commissaris moet ingewikkelde materie snel kunnen overzien, heeft realiteitszin en een gezond "boerenverstand";
- **(Bestuurlijke) intuïtie;** de commissaris heeft geleerd om te gaan met zijn intuïtie, kan gevoelsmatige twijfels bespreekbaar maken;
- **Beschikbaarheid (tijd) en betrokkenheid;** elke commissaris moet voldoende tijd hebben om actief aanwezig te zijn en om de vergaderingen goed te kunnen voorbereiden; te beoordelen op basis van het totaal van hoofdfunctie en nevenfuncties bij aanvang, en bij herbenoeming a.d.h.v. geleverde performance;
- **Bereidheid om zich jaarlijks bij te scholen op actuele thema's en op ontbrekende basiskennis;** dit vast te stellen bij aantreden en tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie.

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

De voorzitter is in staat mensen snel te doorgronden en heeft daardoor goed zicht op de kwaliteiten van de leden van de raad van commissarissen en de bestuurder(s). De voorzitter heeft een stimulerende invloed op de raad en in de relatie met anderen en zorgt ervoor dat de raad van commissarissen als een team functioneert en heeft binnen en buiten de corporatie gezag. De voorzitter beschikt over levenservaring en –wijsheid en heeft veel gevoel voor intermenselijke relaties en geeft in de vergaderingen van de raad van commissarissen ruimte aan de overige leden, waardoor hun inbreng optimaal aan bod komt en verliest daarbij de effectiviteit en efficiency niet uit het oog.

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



De voorzitter heeft een specifieke verantwoordelijkheid om dit op een prudente wijze en na goed overleg met de bestuurder te organiseren.

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

Een lijst van criteria krijgt pas echt toegevoegde waarde als de genoemde criteria goed kunnen worden getoetst op een voor iedereen transparante wijze. De toetsing kan op verschillende manieren intern en extern plaatsvinden.

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

## **Tenslotte**

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



## Lidmaatschap

Leden ontvangen gratis een exemplaar van alle publicaties, abonneren zich kosteloos op de nieuwsservice en ontvangen het actuele VTW-Nieuws maximaal vier maal per jaar. Daarnaast nemen leden gratis deel aan thema- en netwerkbijeenkomsten en, tegen gereduceerd tarief, aan de vele verschillende workshops. De website biedt uitgebreide informatie over alle aspecten van het interne toezicht in een apart deel voor leden. Bovendien staan het uitgebreide VTW-netwerk en het -bureau klaar voor alle individuele vragen.

Het VTW-lidmaatschap kost € 1.500,- per jaar, met een aanvullende bijdrage van € 0,17 per verhuureenheid van de betreffende corporatie. Voor corporaties tot 1.000 verhuureenheden geldt een gereduceerd basistarief van € 750,- per jaar. Toezichthouders melden zich aan als individueel VTW-lid. Is één toezichthouder van een RvC lid van de VTW, dan kunnen de overige RvC-leden zonder extra kosten ook individueel VTW-lid worden.

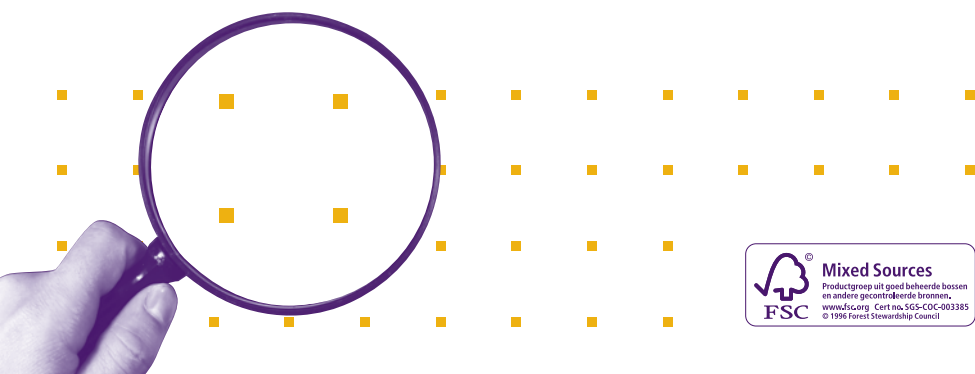
## Contact

Bezoekadres:  
Plompstorengracht 9  
3512 CA Utrecht

Postadres:  
Postbus 85185  
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785  
Fax: 030 - 31 00 315

E-mail: [bureau@vtw.nl](mailto:bureau@vtw.nl)  
Website: [www.vtw.nl](http://www.vtw.nl)



## CRITERIA VOOR EEN RvC

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

- **Open cultuur;** in de RvC heerst een cultuur waarin ieder lid zich veilig voelt en zich kwetsbaar durft op te stellen. Hierdoor kunnen kritische vragen gesteld worden en eventuele verschillen van meningen op tafel komen en grondig worden besproken. Dit leidt tot een betere besluitvorming;
- **Zelfreflectie;** het vermogen van de RvC als groep tot zelfreflectie over het eigen functioneren;
- **Rolopvatting;** de RvC is primair toezichthouder en werkgever van de bestuurder, de RvC is terughoudend m.b.t. zijn rol als adviseur. De RvC houdt de onderscheiden rollen van de RvC en de bestuurder scherp in de gaten; gaat dus niet op de stoel van de bestuurder zitten en bewaart voldoende afstand;
- **Samenstelling van de RvC;** de samenstelling wordt bepaald aan de hand van een algemeen profiel, waarin de kennisgebieden/deskundigheden die in ieder geval in de raad aanwezig moeten zijn volgens de Governance Code Woningcorporaties worden benoemd. Daarnaast worden noodzakelijke kennis- en ervaringsgebieden afgeleid uit de missie en het taakveld van de individuele corporatie.  
Voor een goed functionerende RvC als team is het ook noodzakelijk dat een RvC samengesteld is uit personen met diverse achtergronden (onder andere sekse, leeftijd, beroepsgroepen, etnische afkomst, persoonlijke stijl).

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

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

# CRITERIA VOOR DE INDIVIDUELE COMMISSARIS

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

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