



➤ **Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden**

Handreiking voor raden van commissarissen van woningcorporaties

EVALUATIE VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN EN ZIJN LEDEN

Handreiking voor raden van commissarissen van woningcorporaties

Uitgegeven door : Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
Samenstelling : Governance Support BV, www.governancesupport.com
Ontwerp : Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers BV, Arnhem
Druk : Zoeterhage, Zoetermeer
ISBN/EAN : 978-94-91008-04-7
Nur-code : 801
2e herziene druk 2011



INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 6 |
| 1. Inleiding | 7 |
| 1.1 Nut van de evaluatie | 7 |
| 1.2 Opzet van de handreiking | 8 |
| 2. De uitgangssituatie | 9 |
| 2.1 Motieven en verwachtingen | 9 |
| 2.2 Randvoorwaarden voor een goede zelfevaluatie | 10 |
| 3. Functioneren van de raad van commissarissen als collectief | 15 |
| 3.1 Inhoud | 15 |
| 3.2 Aanpak | 16 |
| 3.2.1 Top-of-mind | 16 |
| 3.2.2 Geholpen door een aandachtspuntenlijst | 17 |
| 3.2.3 Gedetailleerde enquête | 19 |
| 4. Functioneren van individuele commissarissen | 23 |
| 4.1 Inhoud | 23 |
| 4.2 Aanpak | 25 |
| 4.2.1 Bilaterale gesprekken | 25 |
| 4.2.2 Groeps gesprek | 26 |
| 4.2.3 360° Feedback | 26 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 5. | Documenten op orde | 28 |
| 5.1 | Inhoud | 28 |
| 5.2 | Aanpak | 29 |
| 6. | Het groepsproces binnen de raad van commissarissen | 30 |
| 7. | Enkele spelers met bijzondere rollen | 32 |
| 7.1 | De bestuurder | 32 |
| 7.2 | De voorzitter | 32 |
| 7.3 | Externe ondersteuning | 33 |



VOORWOORD

Verdere professionalisering van het intern toezicht door raden van commissarissen bij woningcorporaties is een belangrijk speerpunt van de VTW omdat het bijdraagt aan de doelmatigheid en de kwaliteit van corporaties. Het periodiek evalueren van het eigen functioneren door de raad van commissarissen is een essentiële stap naar verdere professionalisering van het intern toezicht. Zelfevaluatie door de raad van commissarissen is een noodzakelijk goed; niet alleen omdat het volgens de Governance Code Woningcorporaties moet, maar eerst en vooral omdat er geen andere instantie is die het functioneren van het interne toezicht beoordeelt.

Kritische zelfreflectie en elkaar kritisch en constructief aanspreken op het eigen functioneren is lastig. Het is beslist geen afvinken van lijstjes. Het beoogt om met elkaar indringend van gedachten te wisselen of de raad van commissarissen als geheel en ieder lid afzonderlijk goed functioneert en om te kijken of in de loop van de tijd sprake is van enige gewoontevorming. De VTW adviseert om eens in de twee á drie jaar gebruik te maken van een externe onafhankelijke adviseur om de evaluatie “door vreemde ogen” te laten voorbereiden.

De jaarlijkse zelfevaluatie door de raad van commissarissen is als norm van goed toezicht opgenomen in de Governance Code Woningcorporaties. De code stelt geen specifieke eisen aan het proces van zelfevaluatie maar geeft de raad van commissarissen ruimte om dit op geheel eigen wijze in te richten. Dit maakt maatwerk mogelijk maar geeft de raad van commissarissen tegelijkertijd weinig houvast bij het invulling geven aan het proces van zelfevaluatie. Met deze handreiking – een tweede herziene druk – biedt de VTW raden van commissarissen handvatten om, op een positief kritische manier maar toch scherp en kritisch, de zelfevaluatie ter hand te nemen.

Naarmate raden van commissarissen serieus invulling geven aan het proces van zelfevaluatie en de belangrijkste conclusies en verbeterpunten uit de zelfevaluatie vermelden in het jaarverslag van de raad van commissarissen, zullen politiek en samenleving meer vertrouwen hebben in het functioneren van corporaties en het interne toezicht hierop.

Heino A. van Essen
voorzitter VTW

1. INLEIDING

1.1 NUT VAN DE EVALUATIE

Hoe goed gaat het met de corporatie waar u commissaris bent? Vaak gaat het goed, maar dat wil niet zeggen dat de raad achterover kan leunen. Wellicht gaat het goed omdat er een goede bestuurder is. Dat hoeft niet te betekenen dat ook de raad van commissarissen optimaal functioneert. Is de raad opgewassen tegen moeilijke tijden? Weet hij alert te blijven en een constructieve scherpte erin te houden? En kan het wellicht nog beter? Als het functioneren en de prestaties van de corporatie te wensen over laten, zal ook – terecht – in eerste instantie naar de bestuurder worden gekeken. De raad van commissarissen zal echter ook bij zichzelf te rade moeten gaan: “Wat is onze rol als raad en mijn rol als commissaris hierbij? Zien wij scherp en tijdig wat er aan de hand is en interveniëren wij adequaat?”

Het goed functioneren van de raad is geen doel op zich. Uiteindelijk gaat het erom dat uw woningcorporatie optimaal functioneert. Een professionele raad van commissarissen draagt daaraan bij.

De professionaliteit wordt bevorderd door regelmatige reflectie op het eigen functioneren als raad en als lid van de raad.

- De eisen die aan de raad van commissarissen worden gesteld, nemen nog steeds toe. Niet alleen door de groeiende complexiteit van corporaties en de omgeving waarin zij functioneren, maar ook door groeiende verwachtingen die de buitenwereld aan de interne toezichthouder stelt.
- De drukte van de agenda laat weinig ruimte voor reflectie over het eigen functioneren. Daar komt bij dat de raad altijd vergezeld wordt door de bestuurder, tenzij hij expliciet aangeeft alleen te willen vergaderen.
- Maar ook als er tijd is, blijft zelfreflectie en het elkaar aanspreken vaak lastig.
- “Wie ben ik om een oordeel te vellen over mijn collega?” en “Wie is hij¹ om iets te vinden van ons?” Een formeel evaluatiemoment kan de nodige legitimering voor kritische ‘feedback’ geven.
- Naarmate de leden van een raad van commissarissen langer samenwerken, versterken zij elkaars gemeenschappelijke opvattingen en werkwijzen en krijgen daar steeds meer vertrouwen in. Signalen van buiten dat het ook anders kan of zelfs moet, dringen dan moeilijker door. Ook nieuwe leden, van wie vaak een frisse blik wordt verwacht, hebben dan moeite om met een ander geluid gehoord te worden. Een goede evaluatie biedt gelegenheid om ingesleten patronen kritisch tegen het licht te houden.

¹ Omwille van de leesbaarheid is steeds ‘hij’ en ‘zijn’ gebruikt in de tekst. Waar ‘hij’ of ‘zijn’ staat kan uiteraard ook ‘zij’ of ‘haar’ worden gelezen.

Er zijn dus genoeg redenen om de jaarlijkse evaluatie doordacht aan te pakken, en niet alleen omdat de Governance Code Woningcorporaties dit verplicht.

1.2 OPZET VAN DE HANDREIKING

Hoe pak je de evaluatie goed aan? Welke onderwerpen stellen we aan de orde? Wat is een geschikte aanpak? Hoe halen we het optimale eruit?

Deze publicatie is bedoeld om raden van commissarissen handreikingen te bieden bij het ontwikkelen van een passende aanpak en – indien men externe ondersteuning inschakelt – het formuleren van de juiste vragen aan de externe.

De handreiking prikkelt de raad om allereerst stil te staan bij de uitgangssituatie, waarbij twee factoren van belang zijn:

- welke motieven en verwachtingen heeft de raad bij de evaluatie;
- in welke mate zijn de randvoorwaarden voor een evaluatie aanwezig: een gemeenschappelijk referentiekader, het vermogen tot zelfreflectie en het elkaar kunnen en durven aanspreken.

Deze factoren zijn van belang voor de inrichting van de evaluatie, en worden behandeld in hoofdstuk 2.

Vervolgens gaat de handreiking in op de verschillende aspecten van de evaluatie:

- het functioneren van de raad van commissarissen als collectief (hoofdstuk 3);
- het functioneren van de individuele leden (hoofdstuk 4);
- het op orde hebben van de documenten (hoofdstuk 5);
- het compliant zijn aan de code (hoofdstuk 6).

Niet alles hoeft elk jaar aan de orde te zijn. Variatie in de aanpak en de zwaarte van de jaarlijkse evaluatie is in ieder geval aan te bevelen. De handreiking geeft praktische tips en reikt instrumenten aan om de evaluatie op verschillende manieren op te pakken. Deze zijn gebaseerd op praktijkervaringen: het begeleiden van talrijke evaluaties als externe deskundige en de ervaringen van commissarissen zelf.

Aan het eind wordt ingegaan op het groepsproces binnen de raad (hoofdstuk 7) en op enkele spelers met bijzondere rollen tijdens de evaluatie (hoofdstuk 8).

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht met tips voor de trekker van de evaluatie, veelal de voorzitter van de raad, soms een externe begeleider.



2. DE UITGANGSSITUATIE



2.1 MOTIEVEN EN VERWACHTINGEN

“De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De raad van commissarissen vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.” Zo staat het in de Governance Code Woningcorporaties (Uitwerkingbepaling III.1.7.), en daarom ‘moet’ de raad van commissarissen zichzelf elk jaar evalueren.

De insteek van de evaluatie moet niet alleen het verplichtende karakter van de code zijn, het gaat om ‘kan het beter?’.

- De evaluatie helpt om scherp te blijven, en dat is van belang omdat er geen orgaan ‘boven’ de raad is dat de commissarissen scherp houdt.
- Zij levert verbeterpunten op voor het dagelijkse functioneren van de raad van commissarissen en zijn leden.
- Zij helpt het profiel van een adequate samenstelling en dus ook voor toekomstige vacatures van de raad aan te scherpen.
- Tot slot, evaluatie en ‘feedback’ zijn goed voor de ontwikkeling van iedereen in de organisatie, de raad van commissarissen vormt hierop geen uitzondering.

Sommigen menen dat een jaarlijkse evaluatie overbodig is, want men zou gedurende het hele jaar kritisch naar zichzelf moeten kijken en elkaar zonodig moeten aanspreken. Maar vaak is hier te weinig tijd voor. En als die tijd er wel is, gaat het vaak om ‘losse’ zaken die zich op dat moment voordoen. Daarom is het belangrijk dat de raad zo nu en dan ook stilstaat bij patronen en de bredere context.

Als de evaluatie een lastige verplichting is, bestaat de neiging er weinig energie in te steken. Dit leidt meestal tot een wat oppervlakkige zelfreflectie. Commissarissen die menen dat zij er beter van kunnen worden, steken er meer energie in.

Ook de verwachtingen van commissarissen bij de evaluatie kunnen van invloed zijn op hoe de evaluatie verloopt. Voorbeelden van verwachtingen die belemmerend kunnen werken:

- “Wij doen het goed. Dat willen wij in de evaluatie toetsen”. De verwachting is dat de evaluatie het positieve zelfbeeld zal bevestigen. Dan is de verleiding groot om informatie te selecteren die dat zelfbeeld ondersteunt.

- “Wij willen wel stilstaan bij ons functioneren, maar het moet wel ‘leuk’ blijven”. De kans is reëel dat barrières opgeworpen worden als de evaluatie ‘te serieus’ wordt aangepakt.
- “Wij moeten het vooral hebben over wat ons beweegt en hoe wij tot elkaar staan?” Hier zal men niet snel geneigd zijn om het over meer functionele onderwerpen te hebben, zoals het inzicht in het functioneren van de corporatie of de strategische scherpste waarmee voorstellen van de bestuurder worden beoordeeld.
- “Alles moet op tafel.” Soms zijn de verwachtingen te hoog gespannen. In een enkel gemeenschappelijk evaluatiemoment kan lang niet alles afdoende behandeld en opgelost worden. Soms is er meer tijd voor nodig en sommige zaken kunnen beter in een andere setting, zoals een bilateraal gesprek, verder uitgediept worden.

Tips voor de trekker

- Breng de motieven voor de evaluatie in kaart: omdat het ‘moet’ (extrinsieke motivatie) en/of omdat men verwacht er beter van te worden (intrinsieke motivatie)
 - Probeer de intrinsieke motivatie vooraf te vergroten.
 - Zorg voor een aanpak die motiveert om het ‘volgend jaar’ weer te doen.
- Breng de verwachtingen ten aanzien van de evaluatie in kaart.
 - Probeer de verwachtingen waar nodig en mogelijk bij te stellen.
 - Kies een aanpak die het hoofd kan bieden aan verwachtingen die een goede evaluatie belemmeren.

2.2 RANDVOORWAARDEN VOOR EEN GOEDE ZELFEVALUATIE

In de ideale uitgangssituatie voor de evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden zijn de volgende randvoorwaarden aanwezig:

- een helder en gemeenschappelijk referentiekader voor wat een goed ingerichte en goed functionerende raad van commissarissen is, en aan welke eisen een goede commissaris voldoet;
- de bereidheid en het vermogen tot zelfreflectie, zodat commissarissen kritisch naar de raad en zichzelf kunnen kijken en open staan voor de ‘feedback’ van anderen;
- de bereidheid en het vermogen om elkaar aan te spreken op wat niet zo goed gaat of anders zou moeten.

In de praktijk is deze ideale uitgangssituatie meestal (nog) niet aanwezig. Bij de aanpak moet hiermee rekening worden gehouden. Wij lichten dit nader toe.

Gemeenschappelijk referentiekader

Wanneer doe je het goed? Om dat te bepalen heb je een gemeenschappelijk referentiekader nodig, oftewel normen waaraan de raad zich kan spiegelen.

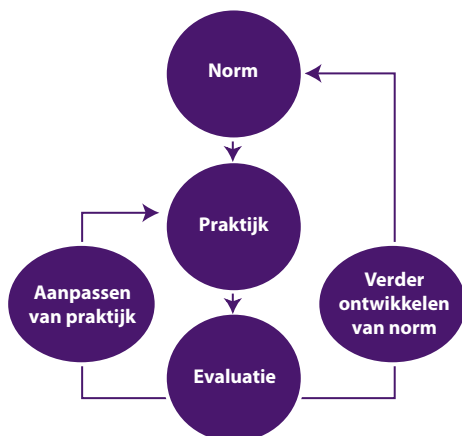
Deze normen volgen onder meer uit de Governance Code Woningcorporaties.

De raad kleurt de codebepalingen voor zichzelf in: door zijn visie op de rol van de raad en zijn leden, door spelregels die veelal in statuten, reglementen en de profielschets worden vastgelegd, en door een in de praktijk ontwikkelde 'common sense', bijvoorbeeld over incidenten die de bestuurder wel en niet aan de raad hoort te melden, en over hoe om te gaan met externen die de raad benaderen.

Bij de evaluatie wordt de praktijk van het afgelopen jaar getoetst aan de normen. Als de praktijk afwijkt van de normen kun je twee conclusies trekken:

- de praktijk moet worden verbeterd;
- de norm moet worden aangescherpt of bijgesteld.

Wij illustreren dat in de tekening en aan de hand van twee voorbeelden uit de praktijk.



Voorbeeld. De praktijk verbeteren

De raad van commissarissen van corporatie A heeft een jaar geleden zijn reglement herijkt. In het reglement is opgenomen dat bij een herbenoeming de profielschets wordt geactualiseerd, en dat er een gedegen bespreking in de raad plaatsvindt zonder de kandidaat die zich voor herbenoeming beschikbaar heeft gesteld. Daar is toen bewust en overtuigd voor gekozen.

In de jaarlijkse evaluatie constateert men dat men die spelregel bij de herbenoeming het afgelopen jaar niet heeft gevolgd. Men heeft in aanwezigheid van de betreffende kandidaat en zonder een goed gesprek met z'n allen 'ja' gezegd tegen de herbenoeming. Iedereen voelde gêne om dit punt toen aan te snijden. Er worden afspraken gemaakt die moeten waarborgen dat de volgende keer wel de herbenoemingprocedure wordt gevolgd.

Voorbeeld. Norm aanscherpen

De raad van commissarissen van corporatie B heeft ter voorbereiding op de evaluatie een checklist ingevuld. Tot de vragen uit de checklist hoorde de stelling 'De RvC heeft een helder beeld van het beleid voor de stakeholderdialoog en zijn rol ten aanzien van de stakeholders'. Tijdens de evaluatiesessie blijkt dat de commissarissen zeer verschillend op de stelling geantwoord hebben: van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'. Hierover doorsprekend blijkt dat iedereen een ander beeld heeft van stakeholders, van een stakeholderdialoog en van de eigen rol ten aanzien van stakeholders.

Het is duidelijk dat er geen gemeenschappelijk referentiekader is. De raad spreekt af om in overleg met de bestuurder die het stakeholderbeleid moet formuleren, hiervoor te zorgen.

Bij een diffuus beeld van een 'goed functionerende raad van commissarissen' moet bij de evaluatie steeds weer worden stilgestaan bij de vraag 'wanneer vinden wij dat wij het goed doen?' Pas dan kan de vraag worden beantwoord: 'Doen wij het goed'.

Overigens, ook als men wel een gemeenschappelijk beeld heeft, blijkt dat de jaarlijkse evaluatie vaak bijdraagt aan de aanscherping of herziening hiervan.

Zelfreflectie

Een goede evaluatie van de raad van commissarissen kan niet zonder een zekere mate van zelfreflectie bij de leden. Van commissarissen wordt de bereidheid gevraagd (willen) om kritisch naar het functioneren van zichzelf en van de raad als collectief te kijken. Zij moeten daartoe ook het vermogen hebben (kunnen). Dat wil zeggen dat zij zich een oordeel kunnen vormen over de kwaliteit van het functioneren van de raad van commissarissen en het eigen functioneren.

Als de bereidheid om zich open op te stellen voor andere inzichten of voor kritische 'feedback' slechts beperkt aanwezig is, is het zaak om die behoedzaam op te rekken. Veel raden halen daarom zo nu en dan een kritische trekker van buiten erbij.

Voorbeeld. Het gaat allemaal goed

Voorafgaand aan de evaluatie van de raad van commissarissen van woningcorporatie C heeft ieder lid voor zichzelf enkele evaluatieve vragen beantwoord. Het blijkt dat bijna iedereen het functioneren van de raad als goed beoordeelt.

De raad van commissarissen heeft een externe gevraagd om de evaluatiesessie te ondersteunen. Die heeft zich vooraf in enkele documenten van de corporatie verdiept, waaronder de periodieke rapportages van de bestuurder aan de raad. Hij ontdekt dat die periodieke rapportages vooral financiële gegevens bevatten en enkele minder relevante kengetallen zoals aantal fte's en mutaties. Dat strookt niet met de antwoorden van de commissarissen op de evaluatieve vragen vooraf. Daaruit blijkt dat de commissarissen het

beeld hebben dat zij het functioneren van de corporatie op de wezenlijke punten volgen, ook wat betreft de realisatie van volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen. De externe begeleider koppelt deze discrepantie terug aan de commissarissen en entameert een gesprek hierover.

Dit leidt tot de bewustwording van de commissarissen dat zij deze zaken vooral op gevoel beoordelen, omdat het strategisch plan hen te weinig concrete aanknopingspunten biedt om indicatoren af te spreken die de raad kan monitoren. Er worden afspraken gemaakt hoe dat in het komende jaar wordt verbeterd.

Elkaar aanspreken

Een goede evaluatie is ten slotte gebaat bij het elkaar aanspreken op verbeterpunten, zonder dat daardoor spanning in de onderlinge verhoudingen ontstaat. Dit vraagt de bereidheid (willen) om een soms lastig gesprek aan te gaan, het vermogen (kunnen) om op constructieve wijze ‘feedback’ te geven en – voor de ontvanger van ‘feedback’ – daar goed mee om te gaan, en ook een cultuur (mogen) binnen de raad waarin je elkaar open en onbevengden aanspreekt.

Als men nog niet gewend is om elkaar zo aan te spreken, is het voor de trekker wederom zaak om voorzichtig te beginnen en de spanningsboog niet in één keer te strak te spannen. Men moet de motivatie en bereidheid blijven houden om volgend jaar wederom te evalueren en wat betreft de openheid naar elkaar toe steeds een stukje verder te komen.

Voorbeeld. We houden het leuk met elkaar

De raad van commissarissen van corporatie D is nog jong. Hij is een jaar geleden samengesteld uit een deel van de commissarissen van de fusiepartners. Er is toen eigenlijk niet zo zeer gekeken naar capaciteiten die nodig zijn, maar naar ‘politieke’ overwegingen om de fusie te laten lukken.

De voorzitter hoort in de wandelgangen nogal eens kritiek op de een of de ander en in de vergaderingen doen sommigen nauwelijks mee. Dat zou een punt voor de evaluatie moeten zijn, echter in de evaluatiesessie wordt het punt door niemand aangesneden.

Misschien is het te vroeg hiervoor.

Wel is de afspraak gemaakt dat de voorzitter na deze gemeenschappelijke evaluatie met iedereen een individueel gesprek voert. De voorzitter geeft hierin voorzichtig ‘feedback’ aan individuele commissarissen.

Heldere gemeenschappelijke normen

- Ga na in hoeverre de commissarissen een helder en gemeenschappelijk beeld van de rol van de raad hebben en van wat nodig is om die goed in te vullen.
- Als dat er nog onvoldoende is: bouw bij de opzet van de evaluatiesessie ruimte in om de verschillende beelden uit te wisselen en te komen tot een gemeenschappelijk referentiekader.
- Sta, ook als er een helder en gemeenschappelijk referentiekader is, regelmatig stil bij mogelijke verschillen en bij de wenselijkheid om het referentiekader aan te scherpen.

Zelfreflectie

- Ga na of de commissarissen goed zicht hebben op het functioneren van de raad en van zichzelf.
- Als sprake is van beperkte zelfreflectie: kies een opzet voor de evaluatiesessie die bijdraagt aan het (geleidelijk) vergroten van het zelfinzicht.

Elkaar aanspreken

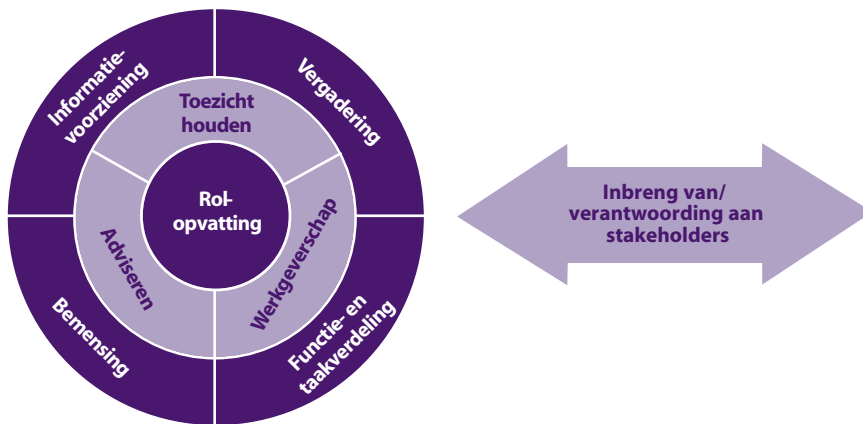
- Ga na of de commissarissen elkaar gemakkelijk aanspreken op zaken die minder goed gaan, of vooral de neiging hebben om lastige onderwerpen te mijden.
- Als men moeite heeft om elkaar aan te spreken: kies dan een opzet die bijdraagt aan het gemakkelijker aan de orde kunnen stellen van onderwerpen, ook lastige.

3. FUNCTIONEREN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN ALS COLLECTIEF

3.1 INHOUD

Hier komen we bij de kern van de jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen. Het gaat om het functioneren conform de code en de eigen spelregels, en niet alleen in de formalistische, procedurele zin (bijvoorbeeld: hebben wij de bestuurders jaarlijks beoordeeld), maar ook met oog voor de inhoud (bijvoorbeeld: hebben wij zicht op het functioneren van de bestuurder en voeren wij het beoordelingsgesprek goed) en de relaties (bijvoorbeeld: is onze relatie met de bestuurder zodanig dat wij een goed beoordelingsgesprek kunnen voeren).

Het functioneren van de raad van commissarissen heeft veel, met elkaar samenhangende aspecten. Waar begin je mee? Hoe zorg je ervoor dat alles wat belangrijk is aan bod komt? Een hulpmiddel bij het verder uitdiepen hiervan is het onderscheiden van de verschillende aspecten die bepalend zijn voor 'good governance', zoals in de afbeelding hierna weergegeven.



Het betreft in de kern van de zaak:

- de kernfuncties van de raad van commissarissen:
 - toezicht houden: beslissen over de goedkeuring van bestuursbesluiten; en volgen van het functioneren van de corporatie en de bestuurder;
 - adviseren: klankborden, sparren en met raad ondersteunen;
 - als werkgever voor de bestuurder fungeren.

- de *voorwaarden* om deze kernfuncties goed te kunnen vervullen:
 - informatie voor de raad;
 - bijzondere functies en taken binnen de raad;
 - de kwaliteit van de vergadering;
 - de samenstelling van de raad;
- de relatie met *stakeholders* en verantwoording.

Deze aspecten kunnen vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken.

- Procedures. Hebben we goede statutaire bepalingen, werkafspraken in reglementen en andere spelregels? Houden wij ons daar ook aan?
- Inhoud. Hebben we het over de zaken die van wezenlijk belang zijn? Kijken we op de goede manier naar de organisatie en het functioneren van de bestuurder.
- Gedrag en relaties. Zijn onze onderlinge relaties, de relatie met de bestuurder en ons gedrag zodanig dat we de kerntaken goed kunnen vervullen? Bijvoorbeeld: luisteren we goed naar elkaar en komen daardoor de verschillende invalshoeken in de vergaderingen aan bod? Weten we een goede relatie met de bestuurder te behouden, ook als we tijdelijk erboven op moet zitten? Zijn de commissarissen aan elkaar gewaagd? Zijn er geen hinderlijke spanningen tussen personen?

3.2 AANPAK

Wij schetsen drie mogelijkheden voor de evaluatie van het functioneren van de raad van commissarissen als collectief. Zij verschillen vooral in de mate van detaillering van de onderwerpen, vooral bij de voorbereiding.

3.2.1 Top-of mind

Alle commissarissen worden voorafgaand aan de evaluatiesessie in de gelegenheid gesteld – bijvoorbeeld in een (telefonisch) voorgesprek – om de punten aan te geven die volgens hem/haar besproken moeten worden.

- Wat gaat goed en moeten we koesteren?
- Wat gaat niet of minder goed en moeten we bespreken?
- Welke onduidelijkheden of ontwikkelingen zijn er die besproken moeten worden?

De agenda van de evaluatiesessie wordt opgesteld op basis van de geïnventariseerde onderwerpen. Tijdens de sessie wordt een korte toelichting op de te bespreken onderwerpen gegeven, waarna de trekker verder de bespreking leidt en ervoor zorgt dat elk punt zo nodig wordt afgesloten met afspraken en actiepunten.

- Voordeel: Concentratie op wat nu bij commissarissen leeft.
Nadeel: Eventuele blinde vlekken worden moeilijk zichtbaar.

3.2.2 Geholpen door een aandachtspuntenlijst

Ook hier worden de commissarissen in een (telefonisch) gesprek voorafgaand aan de evaluatiesessie verzocht om de volgende vragen te beantwoorden.

- Wat gaat goed en moeten we koesteren?
- Wat gaat niet of minder goed en moeten we bespreken?
- Welke onduidelijkheden of ontwikkelingen zijn er die besproken moeten worden?

Maar nu worden de commissarissen bij het beantwoorden van de vragen ondersteund door een aandachtspuntenlijst. Op de volgende pagina staat een verkorte versie van een dergelijke lijst, die kan worden aangevuld met onderwerpen die men onder de aandacht wil brengen. Aan de hand van deze lijst kan de commissaris de verschillende aspecten van het functioneren van de raad de revue laten passeren. De ervaring leert dat zo ook zaken de aandacht krijgen die uit het zicht zijn geraakt. Bijvoorbeeld: men ging ervan uit dat de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder goed verloopt met heldere beoordelingscriteria en procedures, maar realiseert zich bij het doorlopen van de aandachtspunten dat de beoordeling vooral een zaak van de remuneratiecommissie is en dat de raad als collectief nauwelijks over het functioneren van de bestuurder praat.

De agenda van de evaluatiesessie wordt opgesteld op basis van de geïnventariseerde onderwerpen. Tijdens de sessie wordt een korte toelichting op de te bespreken onderwerpen gegeven, waarna de trekker verder de bespreking leidt en ervoor zorgt dat elk punt zo nodig wordt afgesloten met afspraken en actiepunten.

- Voordeel: Grotere volledigheid van zaken die aandacht vragen.
Blinde vlekken komen eerder aan het licht.
Nadeel: Wat niet in de aandachtspuntenlijst genoemd wordt, raakt uit het zicht.

Korte versie van een aandachtspuntenlijst

- De kernfunctie *'toezicht houden'*
 - Is voor iedereen duidelijk welke zaken goedkeuring/vaststelling van de raad van commissarissen behoeven?
 - Passen deze bevoegdheden bij deze corporatie gezien zijn maatschappelijke functie en continuïteitsrisico's?
 - Verzekeren wij ons van de nodige informatie om ons een goed beeld te kunnen

- vormen van wat ter goedkeuring/vaststelling wordt voorgelegd?
- Hoe is de kwaliteit van onze oordeels- en besluitvorming bij goedkeurings-/ vaststellingsvragen? (Voldoende tijd en deskundigheid aanwezig? Iedereen gehoord en de inbreng van iedereen meegewogen? Et cetera)
 - Weten we het functioneren van de organisatie en de bestuurder de wezenlijke punten te monitoren?
 - Vragen wij voldoende door, ook als het lastig is?
 - Interveniert de raad wanneer dat nodig is, en doet hij dat op passende wijze?
- De kernfunctie *'adviseren'*
 - Hebben de commissarissen meerwaarde als klankbord, sparringpartner en raadgever van de bestuurder?
 - Doen zij dat op adequate wijze? (Geen instructies, maar suggesties. Geen stokpaardjes, maar aansluiting bij waar de bestuurder behoefte aan heeft. Et cetera)
 - Wordt het netwerk van de commissarissen optimaal benut?
 - De kernfunctie *'werkgeversrol richting de bestuurder'*
 - Is het beoordelings- en beloningsbeleid duidelijk?
 - Zijn er duidelijke afspraken over de procedure van de jaarlijkse beoordeling en het bepalen van de beloning en over wie daarbij het initiatief nemen?
 - Neemt de raad voldoende tijd om het functioneren van de bestuurder te bespreken in een vergadering zonder de bestuurder.
 - Weet de delegatie in het gesprek met de bestuurder het beeld en de conclusies van de raad goed voor het voetlicht te brengen: duidelijk en in een constructieve sfeer?
 - Wordt periodiek stilgestaan bij de match tussen bestuurder en corporatie op de langere termijn?
 - Is het dossier op orde?
 - De randvoorwaarde *'informatievoorziening'*
 - Heeft de raad van commissarissen een helder beeld van de informatie die hij nodig heeft om het functioneren van de organisatie en de bestuurder op de wezenlijke punten te kunnen volgen?
 - Krijgt de raad de nodige informatie en op een overzichtelijke wijze?
 - Maakt de raad adequaat gebruik van informatiebronnen, anders dan de bestuurder?
 - De randvoorwaarde *'vergadering'*
 - Is er een jaargenda? Geeft de agenda voor de afzonderlijke vergaderingen

- voldoende aan wat de bedoeling is van de geagendeerde onderwerpen?
- Zijn de frequentie en duur van de vergaderingen passend?
 - Worden de vergaderingen goed voorbereid door de bestuurder en door de afzonderlijke commissarissen?
 - Wordt er effectief vergaderd? Krijgen belangrijke zaken de nodige aandacht? Weet men knopen door te hakken, maar ook meer tijd te nemen als het nodig is? Staat de zaak centraal? Et cetera
- De randvoorwaarde *'functie- en taakverdeling'*
 - Is duidelijk wat de voorzittersfunctie inhoudt en wordt die rol goed ingevuld? (Onder meer aandacht voor de as voorzitter – bestuurder)
 - Geldt dit ook voor andere functies en taken binnen de raad van commissarissen?
 - Is de relatie tussen het werk van de commissies/leden met een bepaalde functie en de rol van de raad als collectief duidelijk en adequaat?
 - De randvoorwaarde *'bemensing'*
 - Is de profielschets voor de raad van commissarissen actueel en voldoende richtinggevend?
 - Sluit de bestaande samenstelling aan op de actuele profielschets?
 - Wordt waar nodig geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering van leden?
 - Zijn en opereren de commissarissen onafhankelijk?
 - Gebeuren herbenoeming en benoeming van nieuwe commissarissen zorgvuldig en professioneel?
 - De relatie met *stakeholders en verantwoording*
 - Heeft de corporatie een beleid voor de dialoog met stakeholders en bewaakt de raad de realisatie daarvan?
 - Is de raad voldoende geïnformeerd over wat bij stakeholders leeft?
 - Heeft de raad een duidelijk beeld van haar eigen rol richting stakeholders en voldoet de raad daar aan?
 - Legt de raad in het jaarverslag verantwoording af over zijn inrichting en functioneren, met oog voor wat stakeholders belangrijk vinden?

3.2.3 Gedetailleerde enquête

Bij deze aanpak vullen de commissarissen vooraf een enquête in. De enquête bestaat uit 'statements' over 'good practices'. Die zijn eveneens gebaseerd op de kernfuncties en randvoorwaarden voor een goed functioneren van de raad van commissarissen. De

onderwerpen in de enquête zijn vaak uitgebreider en gedetailleerder dan de aandachtspunten die hiervoor zijn beschreven.

Door ook stellingen op te nemen over ‘lastige onderwerpen’ (bijvoorbeeld: spanning in het team; vragen over de onafhankelijkheid van leden et cetera), wordt de drempel verlaagd om ook dit soort zaken te benoemen.

Onderstaand vindt u voorbeelden van bij zelfevaluaties gebruikte stellingen. De antwoordmogelijkheden zijn steeds: 1: geheel oneens, 2: oneens; 3: deels eens, deels oneens, 4: eens, 5: geheel mee eens.

| Toezicht houden (selectie) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Voor de RvC is duidelijk waarop hij moet letten om het functioneren van de onderneming te volgen en beoordelen. | | | | | |
| De RvC beschikt ook over de informatie om het functioneren van de onderneming te volgen en beoordelen. | | | | | |
| Voor de RvC is duidelijk wat de relevante ontwikkelingen zijn om te volgen en beoordelen. | | | | | |
| De RvC beschikt ook over de informatie om zich een beeld van de externe ontwikkelingen te kunnen vormen. | | | | | |
| Het is duidelijk welke plannen en besluiten van het bestuur de goedkeuring van de RvC behoeven. | | | | | |
| Op het moment dat de RvC over het voornemen van het bestuur geïnformeerd wordt, is nog een open gedachtevorming en besluitvorming mogelijk is. | | | | | |
| De RvC neemt het goedkeuringsbesluit op basis van een goede onderbouwing en na zorgvuldig beraad. | | | | | |
| De RvC durft de goedkeuring uit te stellen en zo nodig - na ampel beraad – te weigeren. | | | | | |
| Er is een goed evenwicht tussen aandacht voor de langetermijnstrategie enerzijds en de lopende zaken en kortetermijnplannen anderzijds. | | | | | |
| Voor maatschappelijke ondernemingen: er is evenwicht tussen aandacht voor de maatschappelijke taak en bedrijfseconomische overwegingen. | | | | | |

| Werkgeversrol (selectie) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| De RvC heeft een duidelijk beeld van de eisen waaraan de bestuurder moet voldoen en heeft dat aan de bestuurder overgebracht. | | | | | |
| De RvC heeft een duidelijk beloningsbeleid. | | | | | |
| Bij variabele beloning: heldere afspraken over de te behalen prestaties en daaraan gekoppelde beloning. | | | | | |
| De RvC heeft jaarlijks een beoordelingsgesprek met de bestuurder, waarin alle belangrijke zaken aan bod komen en heldere conclusies getrokken worden. | | | | | |
| Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek bespreekt de RvC het functioneren van de bestuurder grondig, zonder zijn aanwezigheid. | | | | | |
| De beloning van de bestuurder wordt vastgesteld op basis van het beloningsbeleid, eventuele prestatieafspraken en de beoordeling van het functioneren van de bestuurder. | | | | | |
| Er wordt voldaan aan de transparantie-eisen (wetgeving, Governance Code Woningcorporaties t.a.v. beloning bestuurder). | | | | | |

| Vergadering (selectief) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Er is een cultuur binnen de RvC en in de relatie met het bestuur waarin het goed mogelijk is kritisch door te vragen. | | | | | |
| Meningsverschillen worden niet gemedend en gevoelige zaken worden benoemd. | | | | | |
| Commissarissen luisteren goed naar de bestuurder en naar elkaar, en staan open voor verschillende invalshoeken. | | | | | |
| Elke commissaris neemt de ruimte om zijn kennis en invalshoeken voor het voetlicht te brengen. | | | | | |
| De oordeel- en besluitvorming zijn voor iedereen helder. | | | | | |
| Voor elke commissaris geldt dat hij de vergaderingen slechts zeer sporadisch verzuimt, tijd heeft voor aanvullende werkzaamheden en altijd goed voorbereid is. | | | | | |

De commissarissen worden gevraagd om vooraf de enquête in te vullen en zondig ook een toelichting op hun score te geven.

De trekker stelt de totaalscores per stelling op en maakt eventuele diversiteit aan antwoorden zichtbaar. Zo wordt duidelijk waar aandachtspunten liggen om besproken te worden:

- omdat de commissarissen unaniem aangeven dat het nog niet goed genoeg gaat;
- omdat de scores van commissarissen nogal uiteenlopen; dat kan betekenen dat men de praktijk verschillend waarneemt of verschillend beoordeelt, bijvoorbeeld op grond van uiteenlopende referentiekaders (zie ook paragraaf 2.2);
- omdat de commissarissen unaniem positief zijn in hun oordeel, maar de (externe) trekker op basis van andere informatiebronnen daar vraagtekens bij zet. Bijvoorbeeld: de commissarissen geven aan de vinger goed aan de pols te houden, de rapportages aan de raad bevatten echter vooral financiële gegevens en nauwelijks gegevens over het volkshuisvestelijke functioneren.

De trekker stelt op basis van de uitkomsten van de enquête de agenda voor de sessie samen. De commissarissen ontvangen de totaalscores voorafgaand aan de evaluatiesessie. De trekker leidt de bespreking en zorgt waar nodig voor het maken van afspraken en het beslissen over actiepunten.

- Voordeel: Zoals aanpak genoemd bij 3.2.2.
Stellingen frissen de algemene 'do's' and 'don'ts' op.
- Nadeel: Zoals aanpak genoemd bij 3.2.2.
Gevaar dat men in details blijft hangen.

- Bepaal de passende aanpak.
- Zorg voor variatie over de jaren heen. Bijvoorbeeld het ene jaar een brede evaluatie en in het volgende jaar uitdiepen van enkele onderwerpen. Het ene jaar met externe ondersteuning en het andere jaar met een trekker uit eigen kring.
- Zorg voor vastlegging van de afspraken en actiepunten uit de bespreking.
- Zorg voor bewaking van het nakomen van afspraken en actiepunten.

Tips voor de trekker

4. FUNCTIONEREN VAN INDIVIDUELE COMMISSARISSEN

4.1 INHOUD

Dit is een lastig onderdeel van de evaluatie van de raad van commissarissen. Men ziet elkaar relatief weinig. De raad komt meestal ongeveer vijf tot acht keer per jaar bijeen. Men zit er – althans in formele zin – als ‘gelijken onder elkaar’. De functie van commissaris is ook nog vaak verbonden met een zeker prestige. En dan moet je elkaar op een gegeven moment aanspreken op elkaars functioneren, op wat goed of minder goed gaat, of zoals sommigen er ook over denken: ‘plotseling zeer persoonlijk worden’ of ‘elkaar de maat nemen’. Geen wonder dat er hier vaak sprake is van enige schroom. Daarom eerst een pas op de plaats maken: wat is het doel van de evaluatie van individuele leden?

De jaarlijkse evaluatie is primair bedoeld om de commissaris ‘feedback’ te geven op die zaken die van belang zijn als toezichthouder, op zodanige wijze dat hij er iets mee kan om zijn functioneren als toezichthouder te optimaliseren.

Hiermee onderscheidt de evaluatie zich van de beoordeling bij een herbenoeming. Bij een herbenoeming gaat het om de vraag of de commissaris ook voor de komende periode past binnen deze raad. Dan kunnen ook zaken worden teruggekoppeld waar de commissaris niets aan kan veranderen, bijvoorbeeld het al dan niet beschikken over bepaalde specifieke kennis. Als van herbenoeming wordt afgezien vanwege het functioneren van de commissaris in de afgelopen periode moet ervoor gezorgd worden dat dit voor de betreffende commissaris geen verrassing is (‘daar is mij nooit iets van gebleken’). Hier ligt een taak voor de voorzitter die veel ‘fingerspitzengefühl’ vraagt.

Het doel van ‘feedback’ is dus functioneel: bijdragen aan een (nog) beter functioneren. Maar ‘feedback’ kan ook als bedreigend worden ervaren: aantasting van het zelfbeeld en/of het imago. Dat zijn menselijke processen waarmee bij de aanpak van de evaluatie van individuele leden rekening moet worden gehouden.

Vooraf moet helder zijn waarop geëvalueerd wordt, met andere woorden wat het referentiekader is voor het functioneren van individuele leden. Het moet helder zijn wat van een commissaris verwacht wordt.

Wij onderscheiden vijf clusters van evaluatieonderwerpen en schetsen die in het kort. Elke corporatie kan daar zijn eigen inkleuring en nadere uitwerking aan geven, mede op basis van de profielschets voor de raad en zijn leden.

A. Weten wat de rol van de commissaris inhoudt

- Op de hoogte zijn van de visie op de rol van de commissaris bij de 'eigen corporatie' en van de spelregels die in verschillende documenten zijn vastgelegd.
- Op de hoogte blijven van nieuwe inzichten op het gebied van corporate governance en in het bijzonder de rol van de commissarissen en daar open voor staan.

B. De rol van commissaris inhoudelijk goed invullen

- De nodige basiskennis hebben (verworven) op de voor de corporatie relevante gebieden, om aan de oordeels- en besluitvorming over alle zaken adequaat deel te kunnen nemen.
- Zijn kennis en netwerk op bestuurlijk en strategisch niveau kunnen inzetten.
- De specifieke kennis en netwerken hebben, gekoppeld aan zijn specifieke rol in de raad van commissarissen, en die ook kunnen inzetten (vaak vastgelegd in het profiel voor een bepaalde vacature).
- Snel inzicht en overzicht weten te verwerven, ook in complexe situaties en bij complexe vraagstukken.
- Sensitief zijn voor wat er in de samenleving leeft en daar rekening mee weten te houden.

C. Tegenwicht kunnen bieden met behoud van een constructieve relatie

- Bestuurder en collega's niet alleen in hun redeneringen volgen, maar ook proactief en kritisch andere invalshoeken en alternatieven naar voren kunnen brengen.
- Niet schromen om lastige vragen te blijven stellen als dat nodig is.
- Een onafhankelijke en onbevangen geest hebben, richting de bestuurder en collega's.
- Dit alles niet vanuit machtsdenken, maar vanuit het verantwoordelijkheidsbesef als commissaris.

D. Een goede teamgenoot zijn

- In de raad ruimte nemen en benutten voor een adequate eigen inbreng.
- In de raad anderen ruimte geven voor hun inbreng en die inbreng meenemen in de eigen oordeels- en besluitvorming.
- Communicatief vaardig: eigen inbreng helder verwoorden en met de passende tone of voice.
- Een onafhankelijke en onbevangen geest hebben, maar ook loyaal zijn aan een besluit dat de raad van commissarissen heeft genomen.

E. Inzet voor de functie van toezichthouder: qua tijd en mentaal

- Present zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen.
- Goed voorbereid zijn.
- Ook beschikbaar zijn voor aanvullende werkzaamheden.
- Er blij van geven ook buiten de vergaderingen en andere werkzaamheden om, aandacht te hebben voor de corporatie en ontwikkelingen in haar omgeving.
- Betrokken zijn bij de corporatie.

4.2 AANPAK

Het is goed mogelijk dat de evaluatie van individuele commissarissen aanvankelijk vooral impliciet aan de orde komt, bijvoorbeeld 'toevallig' als onderdeel van de evaluatie van het collectief, of gekoppeld aan het bespreken van de invulling van bepaalde functies binnen de raad van commissarissen. Toch moet het functioneren van individuele toezichthouders op enig moment ook expliciet aan de orde komen. Wij geven enkele mogelijkheden voor de aanpak.

4.2.1 Bilaterale gesprekken

De voorzitter heeft met elke commissaris een individueel gesprek over diens functioneren. De voorzitter kan dat doen op basis van zijn observaties gedurende het jaar en rekening houdend met hoe collega-commissarissen daarover denken. Als de voorzitter het risico van persoonlijke inkleuring wil voorkomen, kan hij voorafgaand aan de bilaterale gesprekken de meningen van de leden van de raad van commissarissen (en eventueel van de bestuurder) gericht verzamelen in bijvoorbeeld een telefoonronde.

In het bilaterale gesprek geeft de voorzitter niet alleen 'feedback' aan de betreffende commissaris, maar vraagt hij ook zelf 'feedback' over zijn functioneren. Voor de voorzitter is het de kunst een open sfeer te scheppen en zichzelf kwetsbaar op te stellen.

Voordeel: De vertrouwelijke sfeer van een bilateraal gesprek. Hier kan vaak meer gezegd worden dan in een groter gezelschap.

Nadeel: Betreffende commissaris kan zijn collega's niet rechtstreeks om verheldering vragen over de 'feedback' die is gegeven.

Deze aanpak vraagt – wil hij optimaal worden uitgevoerd – om een stevige gezags- en vertrouwenspositie van de voorzitter.

4.2.2 Groepsgesprek

Hier geven de commissarissen elkaar rechtstreeks ‘feedback’ in de collectieve evaluatiesessie. Voor de ongeoefende raad bestaat het gevaar dat het blijft bij hoffelijke uitwisselingen. Als later kritische herbenoemingsgesprekken worden gehouden, kan dat tot vervelende verrassingen leiden.

Dan is het beter om voorzichtig, maar eerlijk te beginnen. Bijvoorbeeld door elke commissaris aan elke collega een terugkoppeling te laten geven van: a) diens waardevolle inbreng in de groep en b) een kritisch punt ten aanzien van diens functioneren. Een ieder kan zelf bepalen welke keuze hij maakt.

Van belang is de groeps sfeer tijdens de evaluatie. Die wordt deels bepaald door de wijze waarop ‘feedback’ wordt gegeven en dat kan door de trekker (bij)gestuurd worden.

Voordeel: Is transparant.

Kan bijdragen aan het elkaar gemakkelijker aanspreken, ook gedurende het jaar. De voorzitter neemt geen uitzonderingspositie in.

Nadeel: Niet alles komt op tafel, in de beginfase wellicht zelfs niet het meest wezenlijke. Of dit geleidelijk leidt tot meer openheid, hangt af van de groeps sfeer tijdens deze vorm van ‘feedback’.

4.2.3 360° Feedback

Aan de hand van een uitgewerkte lijst van criteria, mede gebruik makend van de profiel-schets, vult iedere commissaris voor alle commissarissen en zichzelf een score in.

Wij illustreren dat in de volgende tabel.

| Criterium | Commissaris | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E |
| Kent zijn rol als commissaris goed | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| Heeft de nodige basiskennis op alle relevante terreinen | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| | | | | | |

Er worden cijfers ingevuld op een 5-punten schaal: 1=‘geheel afwezig’ en 5=‘helemaal goed’. De trekker stelt per commissaris de totaalscores op. De terugkoppeling van de uitkomsten kan op verschillende manieren gebeuren. Wij schetsen drie mogelijkheden.

- De trekker heeft met elke commissaris een bilateraal gesprek waarin zijn totaalscores per criterium worden teruggekoppeld. Voordeel van deze aanpak is de veelal veilige

context van het bilaterale gesprek. Daardoor kan het gesprek diepgang krijgen.

- De trekker koppelt aan elke commissaris in een bilateraal gesprek zijn totaalscores terug, evenals de samenstelling daarvan (hoe de afzonderlijke collega-commissarissen hem/haar op de verschillende criteria hebben beoordeeld). De commissaris kan hierover naar believen in gesprek gaan met zijn collega's. Als die mogelijkheid ook daadwerkelijk wordt benut, kan de openheid naar elkaar toe worden vergoed. Als die mogelijkheid niet wordt benut en daardoor vragen of irritaties in de lucht blijven hangen, kunnen relaties geschaad worden.
- Een derde variant is dat de totaalscores van alle leden in een gemeenschappelijke sessie van de raad besproken worden. Elke raad moet zelf beoordelen of men deze openheid kan hanteren. Het kan ook tot verkrampde, ontwijkende en gespannen relaties leiden.

De 360° Feedback is een vergaand evaluatie-instrument en moet goed worden overwogen. Hij moet passen in de cultuur van een raad van commissarissen, en de leden moeten ermee om kunnen gaan.

Voordeel: Transparant, vooral als ook de beoordelingen van afzonderlijke collega's zichtbaar zijn.

De voorzitter neemt geen uitzonderingspositie in.

Nadeel: Kan de verhoudingen op scherp zetten.

- Zorg voor een helder en gemeenschappelijk referentiekader vooraf.
- Bepaal de aanpak die past bij de eigen raad van commissarissen.
- Doe dat in nauw overleg met de commissarissen. Zij moeten er ook mee om willen en kunnen gaan.
- Zorg tijdens het proces ervoor dat de spanningsboog niet te strak getrokken wordt.
- Zorg ervoor dat ook de voorzitter wordt geëvalueerd.

Tips voor de trekker

5. DOCUMENTEN OP ORDE

5.1 INHOUD

Het gaat hier om de interne documenten waarin de ‘spelregels’ van uw corporatie zijn opgenomen, zoals statuten, reglementen, profielschets, rooster van aftreden, remuneratie-rapport, integriteitcode en klokkenluiderregeling. In de praktijk komt het met enige regelmaat voor dat organisaties hun werkafspraken veranderen zonder de documenten aan te passen, of dat bijvoorbeeld de statuten worden aangepast zonder de consistentie van de reglementen met de statuten te bewaken. Daarom is het zaak om periodiek te beoordelen of de interne documenten nog ‘op orde zijn’.

Sommigen zullen dit wellicht bureaucratisch vinden: “Het gaat erom dat je het goed doet, en niet dat je het goed op papier hebt staan.” en “Je moet in alle redelijkheid met elkaar omgaan, daar heb je geen papierwerk voor nodig.” Dat klinkt redelijk, maar afspraken op papier blijven van belang, zeker als zich lastige situaties voordoen, of wanneer een nieuwe commissaris of bestuurder aantreedt. Dan is het goed om terug te kunnen vallen op goede, gezamenlijk bepaalde, werkafspraken. Ook bij conflicten en aansprakelijkheidskwesties komen adequate documenten van pas.

De documenten worden op vier aspecten beoordeeld:

- *Compliance* ten opzichte van wet- en regelgeving, de Governance Code Woningcorporaties en de codes voor de beloning van bestuurders en voor de honorering van commissarissen.
- *Consistentie* binnen en tussen de documenten. Inconsistenties leiden gemakkelijk tot interpretatieverschillen over de precieze bedoeling van een spelregel, of ten minste tot onduidelijkheid.
- *Volledigheid* van de onderwerpen die in de documenten zijn opgenomen. Niet alles hoeft vastgelegd te worden, maar wel de zaken die van belang zijn. Enkele zaken zijn altijd handig om vast te leggen, zoals: het bijwonen van vergaderingen met de ondernemingsraad, de huurdersorganisatie en eventueel andere stakeholders. Ook is het handig om niet alleen vast te leggen wanneer sprake is van een structureel tegenstrijdig belang, maar ook de te volgen procedure als zich een incidenteel of structureel tegenstrijdig belang voordoet.
- *Effectiviteit* van de opgenomen bepalingen. Is de bepaling nodig, of schiet zij haar doel voorbij? Is zij verouderd? Leidt zij tot onnodige bureaucratie en maakt zij het moeilijk per situatie een maatoplossing te kiezen? Voorbeeld is een gedetailleerde beschrijving van de procedure bij de benoeming van een nieuwe bestuurder of commissaris, waarbij

diverse interne en externe stakeholders al in een vroeg stadium bij de selectie worden betrokken. Dat kan in een bepaalde situatie goed zijn geweest, maar is dat de volgende keer mogelijk niet meer.

5.2 AANPAK

Het is uiteraard niet zinvol dat alle commissarissen alle documenten regelmatig screenen. Het verdient aanbeveling om dit voorwerk door de bestuurssecretaris of een extern deskundige te laten uitvoeren. Van belang is dat de betreffende persoon de nodige kennis en gevoel voor de materie heeft.

Degene die de documenten op compliance, consistentie, volledigheid en effectiviteit heeft gescreend, stelt op basis daarvan een gespreksnotitie voor de raad van commissarissen en de bestuurder op met:

- een overzicht van de verbeterpunten;
- voorstellen voor verbeteringen;
- eventuele discussiepunten.

Op basis daarvan vindt gedachtevorming in de raad van commissarissen en met de bestuurder plaats en worden zonodig afspraken gemaakt over aanpassingen.

De beoordeling van de documenten hoeft niet jaarlijks te gebeuren.

- Bepaal of in het betreffende jaar een beoordeling van de documenten nodig is.
- Zorg voor een goede voorbereiding van de bespreking met de raad van commissarissen en met de bestuurder.
- Zorg voor vastlegging van de afspraken uit de bespreking.
- Zorg voor bewaking van het nakomen van de afspraken.

Tips voor de trekker



6. HET GROEPSPROCES BINNEN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Zelfevaluatie van een groep is altijd lastig, laat staan van een groep die slechts in beperkte mate corrigerende inbreng van buiten krijgt, uit leden bestaat die dat niet (meer) gewend zijn en geen – althans in formele zin – onderlinge hiërarchie kent.

In het voorgaande hebben wij handreikingen gegeven die bijdragen aan een effectieve evaluatie. Daarbij zijn wij hier en daar zijdelings ingegaan op groepsprocessen die de zelfevaluatie kunnen bemoeilijken of bevorderen.

Over groepsprocessen zijn boeken vol geschreven en veel daarvan is ook van toepassing op raden van commissarissen. Wij hebben hier enkele aandachtspunten geselecteerd, gebaseerd op ervaringen uit de praktijk.

Positief oordeel

Sommige raden van commissarissen en sommige individuele commissarissen hebben de neiging om de raad en het eigen individuele functioneren zonder meer als (te) positief te beoordelen. Dat kan vele oorzaken hebben, zoals onvoldoende inzicht in de hedendaagse eisen aan de commissaris, een cultuurpatroon van de groep of een karaktertrek van de commissaris.

De neiging tot een positief oordeel leidt tot blinde vlekken. De commissaris kan natuurlijk door zijn collega's op de blinde vlekken worden gewezen. Indien de neiging tot een positief oordeel een kenmerk van de gehele raad is, dan is een buitenstaander nodig om op de blinde vlekken te wijzen. Men moet daar dan wel voor open staan.

'Anders denken'

Voor een goede evaluatie is het van belang dat men open staat voor 'feedback' en voor andere opvattingen. Voor een goede evaluatie is ook van belang dat men een groeps-cultuur heeft of creëert waarin 'feedback' gegeven mag worden en andere opvattingen geuit mogen worden die zonder vooroordeel op waarde worden geschat.

Een goede zelfevaluatie kan een open groeps-cultuur stimuleren. Commissarissen kunnen bijvoorbeeld uitgenodigd worden om ook 'lastige' kwesties te benoemen, zoals het gevoel dat een collega-lid relaties met de bouw-wereld onderhoudt die schadelijk kunnen zijn voor het onbevanging opereren. Een zelfevaluatie kan echter ook een open groeps-cultuur frustreren. Dat is bijvoorbeeld het geval als een commissaris aangeeft spanning in de groep te voelen waardoor het moeilijk opereren is, waarna hij alleen ontkenkende reacties krijgt in plaats van nieuwsgierige vragen om deze inbreng te exploreren.

Tolerantie

Het is goed om iedereen in zijn waarde te laten en respect te hebben voor elkaars verschillen. Maar een individuele commissaris moet wel – op zijn manier – een goede en constructieve bijdrage aan de raad leveren. Tolerantie mag niet verworden tot ‘elkaar niet aanspreken, maar gedogen’, ‘aardig zijn voor elkaar’ of een gevoel van ‘het is mijn zaak niet’. De voorzitter heeft hier een leidende rol. Dat hoeft niet (altijd) in het collectief te worden getoond, maar dit kan ook in bilaterale gesprekken tot uiting worden gebracht.

Indirectheid

Wanneer men (nog) niet gewend is om elkaar aan te spreken, worden kritische opmerkingen vaak verpakt of ‘en passant’ – soms alleen in de vorm van lichaamstaal – geuit. Een voorbeeld is de evaluatieve opmerking ‘niet iedereen participeert in moeilijke strategische discussies’. Iedereen weet wie bedoeld wordt en de betreffende persoon ook, maar dat wordt niet uitgesproken. Dat creëert onveiligheid voor de betreffende commissaris. Het is aan de trekker van de zelfevaluatie om goed met dit soort situaties om te gaan.

Omgaan met spanning

Evalueren is spannend, want het gaat over je eigen functioneren. Een zekere spanning is ook nodig, wanneer je een serieus gesprek met elkaar wilt voeren dat gericht is op verbetering van het functioneren. Vooral de trekker van de evaluatie moet bewaken dat de spanningsboog niet té strak staat gespannen en zo een productieve evaluatie onmogelijk maakt.

7. ENKELE SPELERS MET BIJZONDERE ROLLEN

7.1 DE BESTUURDER

Volgens de Governance Code Woningcorporaties hoort de bestuurder niet bij de evaluatie van de raad van commissarissen aanwezig te zijn. In sommige gevallen kan dat echter wel wenselijk zijn, bijvoorbeeld als na een fusie het samenspel binnen de raad, maar ook tussen raad en bestuurder opnieuw gedefinieerd moet worden.

Bij het beoordelen of de documenten op orde zijn (hoofdstuk 5) moet de bestuurder altijd aanwezig zijn. Dat is namelijk ook zijn verantwoordelijkheid.

De bestuurder moet altijd om inbreng voor de evaluatie worden gevraagd, zeker voor de evaluatie van de raad als collectief (hoofdstuk 3). Dat betekent dat ook de bestuurder, net als de commissarissen, vooraf wordt gesproken of een enquête invult. Er zijn vooraf goede afspraken met de bestuurder nodig over hoe er met zijn inbreng wordt omgegaan (Wie brengt het in? Hoe?).

Het ligt ook voor de hand dat de bestuurder enige terugkoppeling uit de evaluatiesessie ontvangt, in elk geval over zaken waar hij ook mee te maken heeft. Terughoudendheid kan wenselijk zijn bij de terugkoppeling over de evaluatie van individuele commissarissen.

7.2 DE VOORZITTER

Het is de taak van de voorzitter om de evaluatie te initiëren, ervoor te zorgen dat uit de evaluatie conclusies worden getrokken, dat die worden vastgelegd en dat afspraken worden nagevolgd en actiepunten worden gerealiseerd.

Vaak ligt ook de leiding van de evaluatiesessie bij de voorzitter. Hij is echter ook onderwerp van de evaluatie. Dat maakt het leiden van de evaluatie lastig, maar niet onmogelijk.

Er worden aan de voorzitter als trekker van de evaluatie bijzondere eisen gesteld zoals:

- zichzelf kwetsbaar kunnen opstellen;
- de vaardigheid om zaken ook eens van een andere kant te belichten;
- inzicht in het groepsproces en dat ook kunnen sturen;
- grote sensitiviteit voor mensen en mensen op hun gemak kunnen stellen.

Als deze voorwaarden minder aanwezig zijn, heeft het de voorkeur een externe te betrekken. Een externe kan ook los daarvan de meerwaarde hebben dat de voorzitter wordt vrijgespeeld om beter in de evaluatiesessie te participeren.

7.3 EXTERNE ONDERSTEUNING

Er zijn verschillende overwegingen om de evaluatie extern te laten ondersteunen:

- het vrijspelen van de voorzitter;
- expertise op het gebied van groepsprocessen;
- 'blinde vlekken' gemakkelijker kunnen opsporen;
- 'vreemde ogen dwingen';
- andere interventies kunnen plegen dan een insider;
- instrumentarium dat een externe meebrengt (zoals een enquête).

Het is goed om niet altijd met externe ondersteuning te evalueren. De zelfevaluatie moet een vanzelfsprekend onderdeel van het functioneren van de raad van commissarissen worden, waar men geleidelijk aan ook steeds bekwaamer in wordt. Het om de zo veel tijd, bijvoorbeeld om de drie jaar, inschakelen van een externe blijft echter ook voor de raad van commissarissen die geroutineerd raakt in de zelfevaluatie zinvol.

- Bepaal hoe de inbreng van de bestuurder wordt geregeld.
- Beoordeel of het wenselijk is dat de bestuurder bij wijze van uitzondering aan de evaluatiesessie deelneemt.
- Maak afspraken over de terugkoppeling aan de bestuurder.
- Bepaal vooraf wie die trekker van de zelfevaluatie is.
- Bij het inschakelen van een externe: ga na wat je van de externe begeleider verwacht en maak op basis daarvan een keuze.

Tips voor de trekker

> Contact

Bezoekadres:
Plompetoengracht 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
Website: www.vtw.nl

Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden

Het periodiek evalueren van het eigen functioneren door de raad van commissarissen is een essentiële stap naar verdere professionalisering van het intern toezicht. Kritische zelfreflectie en elkaar kritisch en constructief aanspreken op het eigen functioneren is lastig. Met deze handreiking biedt de VTW raden van commissarissen handvatten om, op een positief kritische manier maar toch scherp en kritisch, de zelfevaluatie ter hand te nemen.

ISBN/EAN: 978-94-91008-04-7



Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers BV, Arnhem / Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

