



e-NIEUWS 13-01-2012

## e-NIEUWS

e-NIEUWS bestaat uit nieuwe artikelen en nieuwsberichten die eerder op de VTW-website hebben gestaan. Gezien de omvang van deze e-NIEUWS is een inhoudsopgave opgenomen. U kunt de voor u interessante artikelen selecteren door hierop in de inhoudsopgave te klikken.

Leden en relaties van de VTW ontvangen e-NIEUWS automatisch en hoeven zich niet aan te melden. Andere geïnteresseerden kunnen zich aanmelden via de website.

Bent u lid en ontvangt u toch geen e-NIEUWS dan is uw e-mailadres niet bij de VTW bekend. In dat geval wordt e-NIEUWS naar het algemene e-mailadres van de corporatie gestuurd. Wilt u e-NIEUWS zelf ontvangen geef uw e-mailadres dan door aan de [ledenadministratie](#).

## Inhoud

- [Honoreringscode commissarissen per 1 januari 2012 van toepassing op alle commissarissen](#)
- [Evaluatieonderzoek gebruik Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties: Dalende trend beloningen corporatiebestuurders](#)
- [WNT](#)
- [Willekeur bij beloning bedreigt top corporatieland](#)
- [Wopt-rapportage over 2010](#)
- [Herijking loonniveau Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties](#)
- [Stand van zaken herziening woningwet](#)
- [VTW eens met reactie Aedes en Woonbond op verkoopplicht corporaties](#)
- [Boekje Governancecode Woningcorporaties juli 2011](#)
- [VTW-workshops 2012](#)
- [Workshops voor commissarissen bij grote corporaties](#)
- [Vrouwelijke commissarissen vinden elkaar via social media](#)
- [Jaap Winter pleit voor inhoud en verbinding in het commissariaat](#)
- [Voorkom verschillen in perceptie tussen bestuursvoorzitter en toezichhouders](#)
- [Strategic control](#)
- [Strategieontwikkeling bij corporaties](#)
- [Toezichhouders om de Tafel Drechtsteden bezoekt BNG](#)

- [De aanspreekbare commissaris](#)
- [RvC Tablis Wonen werft nieuwe commissaris 'in eigen beheer'](#)
- [Woningcorporatie Vivare: Talent én diversiteit in RvC](#)
- [Statuten corporaties en aansprakelijkheid commissarissen en bestuurders](#)
- [De RvC van Ajax heeft correct gehandeld; een bestuurskamer is geen voetbalveld!](#)
- [CFV gaat wel erg ver in de SGBB zaak ...](#)
- [Media horen genuanceerd beeld neer te zetten van corporatiesector](#)
- [Bedrijfsvergelijking CiP en oordeelsbrief beschikbaar](#)
- [Beleidsregels CFV 2012](#)
- [Greetje Lubbi neemt afscheid als VTW-bestuurslid](#)
- [Eric Kemperman nieuw bestuurslid VTW](#)
- [Denise Bakker-van den Berg treedt toe tot bestuur VTW](#)
- [Nieuw lid Financiële commissie VTW gezocht](#)
- [Doorberekenen kosten bij 'no-show'](#)



## Honoreringcode commissarissen per 1 januari 2012 van toepassing op alle commissarissen

In juni 2010 stelde de Algemene Vergadering van de VTW de [Honoreringcode commissarissen](#) vast. De honoreringcode is sinds 1 juli 2010 van kracht en vervangt de oude uit 2006 daterende adviesregeling. Commissarissen die per of na 1 juli 2010 lid van de Raad van Commissarissen zijn geworden worden al volgens deze code gehonoreerd. Voor commissarissen die voor 1 juli 2010 al lid van de Raad van Commissarissen waren gold een overgangsbepaling. Deze overgangsbepaling loopt tot 1 januari 2012. Dit betekent dat per 1 januari 2012 de Honoreringcode commissarissen voor alle commissarissen geldt. Wilt u hier rekening mee houden bij het vaststellen van de honorering voor 2012?

## Evaluatieonderzoek gebruik Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties: Dalende trend beloningen corporatiebestuurders

Vorige maand verscheen het [evaluatieonderzoek naar het gebruik van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties](#). Aan het onderzoek, uitgevoerd door Quintis in opdracht van de Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties (NVBW) en de VTW, nam de helft van de corporaties deel.

### Belangrijkste conclusies evaluatieonderzoek

- De Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties wordt breed en goed toegepast binnen de sector van woningcorporaties.
- Bij alle nieuwe benoemingen die hebben plaatsgevonden na 1 juli 2010 is de beloningscode gebruikt wat leidt tot een uit de code volgend passend maatschappelijk aanvaardbaar beloningsniveau.
- Sinds de inwerkingtreding van de beloningscode worden de beloningen structureel lager ingeschaald dan voor 1 juli 2010. Bijna twee derde van de voorzitters van de zittende bestuurders hebben de beloningscode gebruikt om het huidige salarisniveau te toetsen aan de beloningscode.
- In alle gevallen waarbij bij de toetsing/herijking een afwijking is geconstateerd heeft dit geleid tot een gesprek hierover tussen werkgever en bestuurder(s). In drie kwart van de gevallen waarbij het huidige salarisniveau hoger is dan uit de toetsing naar voren is gekomen, is het huidige salarisniveau bevroren.
- Bijna 80% van de bestuurders, inclusief degenen die voor 1 juli 2010 benoemd zijn worden passend binnen de huidige beloningscode beloond.
- Circa 5% van de bestuurders heeft een beloningsniveau dat boven de zogenaamde 'balkenendenorm' uitkomt.

Lees het [persbericht](#) dat de VTW over het uitkomsten van het evaluatieonderzoek heeft verspreid.

### **VTW en NVBW: incorporeer Sectorbrede beloningscode in WNT**

De VTW hoopt dat de Eerste Kamer haar argumenten tegen plaatsing van woningcorporaties in het strengste regime van het wetsvoorstel normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) op waarde weet te schatten. De uitkomsten van het evaluatieonderzoek ondersteunen het pleidooi van de VTW en NVBW voor het incorporeren van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties in de WNT.

## **WNT**

Op 6 december 2011 stemde de Tweede Kamer unaniem in met het wetsvoorstel normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De WNT stelt een maximum aan de bezoldiging van bestuurders en hoogst leidinggevenden in de publieke en semipublieke sector en bevat regels over het openbaar maken van de bezoldiging.

Woningcorporaties vallen helaas toch in het strengste regime. Daarbij mag de beloning van bestuurders en hoogst leidinggevenden niet uitstijgen boven een maximale bezoldigingsnorm. De ontslagvergoeding wordt gemaximeerd op 75.000 euro.

### **Maximale bezoldigingsnorm**

De maximale bezoldigingsnorm bij een voltijdsdienstverband bedraagt per kalenderjaar voor functionarissen bij woningcorporaties ten hoogste:

- Maximaal €187.340 aan beloning (gebaseerd op 130% van het bruto salaris van een minister), vermeerderd met:
- Een gemaximeerde onkostenvergoeding van €7.559 (gelijk aan twaalf maal de maandelijkse vergoeding voor de Minister-President en de minister van Buitenlandse Zaken).
- Een gemaximeerde werkgeversbijdrage aan pensioenpremie van €28.767 (gebaseerd op de percentages en franchises die het ABP hanteert voor de berekening van de verschillende werkgeversbijdragen bij het Rijk).
- Het werkgeversdeel van de sociale verzekeringspremies die wettelijk of op grond van een algemeen verbindende CAO verplicht zijn. Het werkgeversdeel van de sociale verzekeringspremies is niet genormeerd in de WNT omdat partijen daar geen invloed op hebben.

De WNT normeert alleen het totaal; er is pas sprake van overschrijding van de bezoldigingsnorm als de som van bovengenoemde onderdelen de €223.666 exclusief het werkgeversdeel van de sociale verzekeringspremies overschrijdt.

### **Behandeling Eerste Kamer**

De Eerste Kamer vergadert op 24 januari 2012 over de WNT. Als de Eerste Kamer met de WNT instemt zal deze naar verwachting per 1 januari 2013 in werking treden. Tot dat moment blijft de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties van kracht. Vanaf 1 januari 2013 moeten dan alle salarissen van nieuwe topfunctionarissen voldoen aan de WNT.

Voor bestaande contracten en aanstellingen geldt een overgangsregeling. De gemaakte salarisafspraken blijven daarbij nog vier jaar gelden. Hierna wordt het salaris in drie jaar afgebouwd. **NB** Een verlenging, nieuwe aanstelling of overeenkomst moet wél aan de WNT voldoen. Wijzigingen in aanstellingen en overeenkomsten in de periode tussen aanvaarding van de WNT door de Tweede Kamer op 6 december 2011 en inwerkingtreding op 1 januari 2013 vallen niet onder het overgangsrecht. Als deze wijzigingen in strijd zijn met de WNT, kunnen deze onder omstandigheden ongedaan worden gemaakt.

Nogmaals: de VTW hoopt dat de Eerste Kamer haar argumenten tegen plaatsing van woningcorporaties in het strengste regime van het wetsvoorstel normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) op waarde weet te schatten. Hiervoor hebben we ook een [brief](#) gestuurd aan de Eerste Kamer.

Voor meer informatie over de WNT: zie de [WNT-special van 17 oktober 2011](#) en de [WNT-update van 8 december 2011](#).

## Willekeur bij beloning bedreigt top corporatieland

Door Heino van Essen en Albert Kerssies, respectievelijk voorzitter en directeur van de VTW

De woningcorporatiesector is met onjuiste argumenten door toenmalig minister Donner in het strengste normeringregime geplaatst. Daarbij geldt een maximum beloning gebaseerd op de balkenendenorm van zo'n € 188.000 per jaar.

De verantwoordelijkheid voor de bezoldiging van bestuurders wordt in het wetsvoorstel normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) overgeheveld van de raad van commissarissen naar de Rijksoverheid. Dat is niet terecht, maar toch heeft de Tweede Kamer ermee ingestemd.

Lees het volledige [artikel](#) dat op 12 januari 2012 in het Financieele Dagblad verscheen.

## Wopt-rapportage over 2010

De wettelijke beloningsnorm voor openbaarmaking in de rapportage Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (Wopt) bepaalt of de beloning dient te worden gemeld aan het Ministerie van BZK en of de beloning openbaar moet worden gemaakt in het financiële jaarverslag van de corporatie. Voor 2010 lag de Wopt-norm op €193.000.

### Overschrijding maatschappelijk aanvaardbaar beloningsmaximum

Uit de Wopt-rapportage over 2010 van het ministerie van BZK blijkt dat bij corporaties in honderd gevallen sprake is geweest van overschrijding van de Wopt-norm. Hierbij gaat het om directeur-bestuurders en andere werknemers waarvan in 2010 het belastbaar jaarloon plus de pensioenbijdrage van de werkgever uitsteeg boven de €193.000. Gevallen waarbij de Wopt-norm werd overschreden door ontslagvergoedingen zijn hierin niet begrepen. In 24 gevallen werd het maatschappelijk aanvaardbaar beloningsmaximum in de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties overschreden en lag het belastbaar jaarloon exclusief de pensioenbijdrage van de werkgever boven de €188.000.

Bekijk het [overzicht van corporaties](#) waarbij in 2010 sprake was van overschrijding van het beloningsmaximum in de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties en/of de Wopt-norm.

### Verantwoording in jaarverslag en website ongeacht hoogte beloning

Vermelding van de beloning van de bestuurder in het jaarverslag en op de website is op grond van de Governancecode Woningcorporaties (Principe II.2 en uitwerkingsbepalingen) en de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties verplicht ongeacht de hoogte van de beloning.

### Beloningsnormen niet eenduidig

De beloningsnormen in de Wopt, het wetsvoorstel normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties zijn niet eenduidig. Er wordt uitgegaan van verschillende beloningsbegrippen. Dit leidt soms tot verwarring bij commissarissen (en bestuurders) die verbaasd zijn dat de beloning van de bestuurder boven de Wopt-norm uitkomt terwijl de beloning is vastgesteld conform de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties. Verschillen die er vooral toe doen zijn de pensioenpremie de ontslagvergoeding.

Lees de [notitie waarin de verschillende beloningsbegrippen worden verduidelijkt](#).

## Herijking loonniveau Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties

Vanaf 1 juli 2010 is de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties van kracht en moeten nieuwe arbeidsovereenkomsten met bestuurders van woningcorporaties conform deze beloningscode worden afgesloten. De VTW en de NVBW (Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties) zijn als 'eigenaar' van de beloningscode ook verantwoordelijk voor het onderhoud ervan. Tot de onderhoudstaken hoort onder meer de jaarlijkse herijking van het loonniveau.

### Herijking van het loonniveau

Het loonniveau wordt jaarlijks per 1 januari herijkt op basis van de ontwikkeling van het loonniveau van de algemene markt voor bestuurders (directeuren) in Nederland (peildatum jaarlijks juli). Dat is de markt op basis waarvan ook het minimaal en maximaal totaal jaarinkomen voor de functiegroepen is bepaald. Als de ontwikkeling van de lonen in de algemene markt voor bestuurders (directeuren) sterker is gestegen dan de loonontwikkeling van de cao-Woondiensten in dezelfde referentieperiode, wordt de loonstijging van de cao-Woondiensten gekozen voor de herijking van het loonniveau in de beloningscode. Voor de herijking van het maatschappelijk aanvaardbaar maximum van de gehele loonlijn (per 1 juli 2010 is dat € 188.000), worden indicaties gezocht bij relevante wet- en regelgeving en het maximum van de bestuurdersbeloning in andere maatschappelijke sectoren.

### Herijking per 1 januari 2012

De herijking zal ingaan op 1 januari 2012 en is gebaseerd op de ontwikkelingen in de algemene markt voor bestuurder (directeuren) in de periode juli 2010 – juli 2011. Dit heeft geleid tot een gemiddelde stijging van het loonniveau voor de functiegroepen met 2% voor het jaar 2012. Dit is hoger dan de verhoging voor cao gebonden functies, deze ligt op 1,5%. De cao-stijging van 1,5% wordt derhalve gevolgd voor de herijking van de beloningsschalen.

Bekijk de [tabellen met de nieuwe bedragen](#).

### Individueel salaris wordt niet automatisch aangepast

De herijking is gericht op het minimaal en maximaal totaal jaarinkomen voor de functiegroepen en werkt niet automatisch door in het salaris van een individuele bestuurder. Een eventuele individuele verhoging is afhankelijk van het functioneren van de bestuurder en vindt plaats binnen de bandbreedtes van het totaal jaarinkomen voor de betreffende functiegroep. De ontwikkeling van het totaal jaarinkomen van een bepaalde bestuurder is een besluit van de betreffende Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen en staat dus los van de jaarlijkse herijking van het loonniveau.

---

## Stand van zaken herziening woningwet

Het wetsvoorstel Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting is in het najaar van 2011 behandeld in de vaste commissie Binnenlandse Zaken. Lees het [commissieverslag of andere informatie over de herzieningswet](#).

De plenaire behandeling in de Tweede Kamer vindt naar verwachting in het voorjaar van 2012 plaats.

---

## VTW eens met reactie Aedes en Woonbond op verkoopplicht corporaties

De VTW is het volledig eens met de [reactie van Aedes](#) en de [reactie van de Woonbond](#) op het kabinetsvoorstel dat huurders van corporatiewoningen het recht geeft om tegen de marktprijs hun woning te kopen. [Lees verder](#).

---

## Boekje Governancecode Woningcorporaties juli 2011

Op de valreep van het oude jaar heeft de VTW het boekje Governancecode Woningcorporaties juli 2011 naar haar leden gestuurd. Het boekje bevat de tekst van de code die, mede op basis van de aanbevelingen van de Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties en ledenraadplegingen door Aedes en de VTW, per 1 juli 2011 is aangepast.



Enkele belangrijke aanpassingen betreffen de toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders, de Honoreringscode commissarissen en de maximale zittingstermijn van commissarissen (twee keer vier jaar). De code staat afwijkingen op deze punten via het principe van 'pas toe of leg uit' niet meer toe.

Extra exemplaren van het boekje kunnen voor €15 besteld worden bij het [VTW-bureau](#). Binnenkort is de Governancecode Woningcorporaties ook als interactieve pdf te downloaden van de site. Ook verschijnt er nog een interactieve nieuwe versie van het hulpinstrument.

*Helaas is in het opmaakproces iets fout gegaan en correspondeert de nummering in de inhoudsopgave niet met de paginanummering. De VTW bekijkt in overleg met de drukker hoe we dit kunnen oplossen. Excuses voor het ongemak.*

## VTW-workshops 2012

Regelmatige bijscholing van commissarissen is onderdeel van de Governancecode Woningcorporaties en is inmiddels gemeengoed geworden. De VTW biedt daarvoor een compleet workshopprogramma aan, expliciet gericht op woningcorporaties, dat jaarlijks wordt geactualiseerd en aansluit bij recente ontwikkelingen. Er worden regelmatig nieuwe workshops aan toegevoegd.



De workshops zijn ingedeeld in vier categorieën:

- **Basis** – Gericht op het verkrijgen van kennis en het verdiepen van inzichten waarover iedere commissaris moet beschikken.
- **Verdieping** – Verdergaande kennis en inzicht gericht op onderdelen van de functie van de commissaris.
- **Specialisatie** – Gericht op commissarissen met een specifieke functie of taak binnen de Raad van Commissarissen.
- **Actualiteit** – Inkijk in nieuwe ontwikkelingen die voor de commissaris relevant zijn.

Bekijk het [actuele overzicht](#).

De omvang van het aantal deelnemers per workshop is beperkt tot maximaal 15 personen. Daardoor is het mogelijk niet alleen kennis over te dragen, maar is er ook ruimte voor verdieping van inzichten en discussies waarin deelnemers met elkaar ervaringen uitwisselen.

Deelnemers zijn over het algemeen erg tevreden over de kwaliteit van de workshops en beoordelen deze als 'goed' tot 'zeer goed'. De evaluaties van 2011 kunt u vinden op het [besloten ledennet van de VTW-website](#) onder de knop Documenten.

Voor de workshops die in de periode februari tot en met juni 2012 zullen plaatsvinden kunt u zich online aanmelden via het [besloten ledennet van de VTW-website](#). De data van de workshops die in de tweede helft van 2012 zullen plaatsvinden worden voor de zomer bekend gemaakt.

## Workshops voor commissarissen bij grote corporaties

In 2012 organiseert VTW in samenwerking met [Governance University](#) een driedaags programma met workshops voor commissarissen bij grote corporaties.

### Doel en doelgroep van de workshops

Doel van de workshops is deskundigheidsbevordering van de Raden van Commissarissen en het uitwisselen van ervaringen en 'best practices' op specifieke, door de deelnemers zelf aangegeven onderwerpen. Er is aandacht voor inrichting, inhoud en interactie. Meer informatie over het [programma](#).

De doelgroep bestaat uit leden van Raden van Commissarissen van woningcorporaties vanaf 20.000 wooneenheden.

### Wanneer en waar

De workshops vinden plaats in kasteel Moersbergen te Doorn, steeds van 13.00 uur tot 19.30 uur, op:

- Woensdag 14 maart 2012
- Woensdag 4 april 2012
- Woensdag 23 mei 2012

Er zijn maximaal 15 plaatsen beschikbaar.

### Inschrijving en kosten

Inschrijven kan door het [aanmeldingsformulier](#) in te vullen en op te sturen naar Governance University. De cursusfee is € 1.950 per persoon, exclusief BTW en inclusief kosten voor accommodatie, catering en cursusmap. Afzonderlijke sessies zijn te boeken voor € 975.



## Vrouwelijke commissarissen vinden elkaar via social media

Door Karin Doms, commissaris Casade Woondiensten



Sinds twee jaar is het landelijke netwerk voor voor (toekomstige) [Vrouwelijke commissarissen en toezichthouders](#) actief. Dit netwerk is door Karin Doms opgestart via LinkedIn om een platform te bieden waar vrouwen met toezichthoudende ervaring en/of ambities elkaar kunnen vinden en kunnen helpen om hun weg te vinden in de traditionele 'old boys' wereld van commissarissen en toezichthouders.

Het netwerk is in het afgelopen jaar hard gegroeid naar nu bijna 1000 vrouwelijke deelnemers die actief zijn in bestuur en/of toezicht in uiteenlopende maatschappelijke en commerciële branches. Naast de digitale discussies via LinkedIn organiseren we regelmatig live bijeenkomsten waarin steeds wisselende thema's centraal staan: duurzaam leiderschap, commissaris en het nieuwe netwerken of de verschillen in de boardroom tussen maatschappelijke sectoren. Op deze manier is een mooie combinatie ontstaan van virtueel en real life netwerken. We zijn ook gestart met een intervisiegroep, die biedt vrouwelijke commissarissen de mogelijkheid om in een open sfeer te sparren over persoonlijke dilemma's waar je als toezichthouder mee geconfronteerd wordt.

Daarnaast maken wij wekelijks vacatures voor toezichthoudende functies bekend, ook via Twitter [@HaarWijze](#). Zo vergroten zij de toegankelijkheid van toezichthoudende organen en de zichtbaarheid van vrouwelijke toezichthouders. Daarmee dragen we bij aan de toegankelijkheid van toezichthoudende organen en de zichtbaarheid van (potentiële) vrouwelijke toezichthouders. Wij krijgen de feedback dat deze publicaties drempelverlagend en enthousiasmerend werken. En het leukst is natuurlijk om te horen dat meerdere vrouwen hierdoor ook al daadwerkelijk aan een (eerste) functie als toezichthouder zijn gekomen.

Het belangrijkste doel van het netwerk voor vrouwelijke commissarissen is het vergroten van de kwaliteit, de diversiteit en de transparantie van het interne toezicht. In dit streven zoeken we ook steeds meer de samenwerking op met branchegerichte organisaties voor toezichthouders waaronder ook de VTW.

Wil je meer informatie? Dat kan via de website [www.vrouwelijkecommissarissen.nl](http://www.vrouwelijkecommissarissen.nl) of neem contact op met Karin Doms, initiatiefnemer en voorzitter van de stichting Netwerk Vrouwelijke Commissarissen ([karin@wendmanagement.nl](mailto:karin@wendmanagement.nl)).

### VTW en social media

De VTW is sinds 2011 actief op Twitter en LinkedIn. Via deze social media wil de VTW meer leden bereiken en met elkaar in contact brengen. Ook brengt de VTW op deze manier haar website, die veel informatie voor commissarissen bevat, extra onder de aandacht.

Als VTW-lid kunt u deelnemen aan de besloten VTW-groep op LinkedIn en onderling ideeën uitwisselen, kennis en informatie delen en (maatschappelijke) discussies voeren. De groep heeft ruim 200 leden en is te vinden op [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) onder de naam VTW.

Iedereen kan de VTW op Twitter volgen via [@CorporatiesRvC](#) en reageren op tweets over governance. Nieuwsberichten en activiteiten van de VTW zijn, behalve via de VTW-site, nu ook via Twitter te lezen. Daarnaast heeft de VTW-directeur een eigen twitteraccount met tweets over toezicht en corporaties ([@KerssiesA](#)).

---

## Jaap Winter pleit voor inhoud en verbinding in het commissariaat

Na de focus op monitoring wordt het weer tijd voor inhoud en verbinding in het commissariaat, vindt Jaap Winter, partner bij De Brauw Blackstone Westbroek en commissaris.



Lees het [interview](#) met Jaap Winter.

## Voorkom verschillen in perceptie tussen bestuursvoorzitter en toezichthouders

Door drs. Jens van der Heide en prof. dr. R.E. Abraham, werkzaam bij [Personal Management Care B.V.](#)

**De Raad van Toezicht (RvT) kent de persoon van de bestuursvoorzitter. De bestuursvoorzitter heeft een beeld van zichzelf. Deze profielen kunnen aanzienlijk verschillen. Dit artikel beschrijft een recent ontwikkeld instrument, om deze verschillen in kaart te brengen en te begrijpen. Het resultaat is meer openheid, vertrouwen en voorkomen van misverstanden tussen de bestuursvoorzitter en de RvT.**

### 'Ontwikkelingsprofiel van Management- capaciteiten' (OpMc)

Het OpMc gaat uit van de ontwikkelingspsychologie. Het gedrag van een individu wordt getypeerd door de mate waarin dit overeen komt met tien zogenaamde ontwikkelingsniveaus variërend van 'structuurloosheid' tot 'rijpheid'.

[Tabel 1](#) geeft een overzicht van dit referentiekader.

Het OpMc inventariseert met behulp van een vragenlijst de voor het werk relevante persoonlijkheidskenmerken van de bestuursvoorzitter. Deze via internet met een persoonlijke code toegankelijke vragenlijst kan in ongeveer 20 minuten worden ingevuld. Dit gebeurt door de bestuursvoorzitter en door de leden van de RvT.

Uiteraard is dit profiel uit te breiden met de zienswijze van de direct reports van de bestuursvoorzitter. De individuele respons van de referenten blijft vertrouwelijk; er wordt alleen over groepsgemiddelden gerapporteerd.

Het resultaat is een persoonlijk document voor de bestuursvoorzitter. Het profiel van de bestuursvoorzitter zoals de RvT dat ziet komt beschikbaar voor de Raad.

### Ervaringen

Dat iedere bestuursvoorzitter tien niveaus van gedrag toepast is een eye-opener. Het profiel blijkt zo herkenbaar, dat er een directe relatie kan worden gelegd met het gedrag in diverse werksituaties. Het gevolg is voor werksituaties dat de bestuursvoorzitter over negen gedragsalternatieven beschikt. Zo ontspint zich met de OpMc deskundige coach een gesprek over het voor de werksituatie meest effectieve gedrag.

### Resultaten

Het blijkt dat bestuursvoorzitters met het OpMc hun repertoire aan leidinggevend gedrag uitbreiden. Eventuele verschillen in inzicht tussen de zelfevaluatie en de visie van de RvT worden geëxpliciteerd en zijn daardoor vroegtijdig bespreekbaar.

## Strategic control

### Het professionaliseren van intern toezicht op strategievorming

De roep om beter intern toezicht op strategievorming neemt toe, schrijven Jan Peter Balkenende en Jeroen van der Veer in hun voorwoord van het boek *Strategic control: het professionaliseren van intern toezicht op strategievorming*. De auteurs van het boek, Ewald Breunese (Shell) en Michiel de Vries (Ernst & Young), constateren dat de commissarissen onder grote druk staan om invulling te geven aan deze rol.

De verwachting omtrent het functioneren van interne toezichthouders op het vlak van strategievorming stijgt voortdurend. Van commissarissen en leden van een raad van toezicht wordt verwacht dat zij hun bevoegdheden als klankbord, adviseur en toezichthouder maximaal inzetten om de validiteit van de strategie te beoordelen. Dat wil zeggen om de vraag te beantwoorden of de onderneming 'de goede dingen doet' en zich niet te beperken tot de vraag of zij 'de dingen goed doet'.

Bij het invullen van deze strategic control-verantwoordelijkheid loopt de commissaris vaak tegen knelpunten aan. Dit boek maakt het mogelijk helder verantwoording af te leggen over de wijze waarop de raad van commissarissen toeziet op strategievorming, zonder dat hij vertrouwelijke informatie hoeft te delen met de buitenwereld. Bovendien biedt het boek een heldere structuur en praktische instrumenten voor effectief toezicht en gedegen advies bij strategievorming in een volatiele externe omgeving.

In het boek zijn de ervaringen opgenomen die Woonbedrijf heeft opgedaan met het *strategic control concept*. Samen met de president-commissaris van Woonbedrijf geven de auteurs bovendien op 19 januari tijdens de Nationale Dag Commissarissen & Toezichthouders een toelichting op het boek, de instrumenten en ervaringen van gebruikers.

### Meer informatie

Over het boek: [www.strategiccontrol.nl](http://www.strategiccontrol.nl)

Over de NDCT dag: [www.dagvanhetcommissariaat.nl](http://www.dagvanhetcommissariaat.nl)



Titel: Strategic control. Het professionaliseren van intern toezicht op strategievorming.  
Auteurs: Ewald Breunesse en Michiel de Vries  
ISBN: 978 90 13 09823 5  
Verkoopprijs: € 36,50 (incl. btw)  
Verkrijgbaar bij: Kluwer, [www.kluwershop.nl](http://www.kluwershop.nl) of bij de erkende boekhandel.

## Strategieontwikkeling bij corporaties

### Verslag themabijeenkomst 24 november 2011

Een onderbouwde richtinggevende strategie is gezien de ontwikkelingen in en rondom de sector belangrijker dan ooit. Bij veel corporaties staat dan ook de herijking van de strategische koers hoog op de agenda. Dat vormde ook de aanleiding om hierover een themabijeenkomst te houden aansluitend aan de Algemene Vergadering van de VTW op 24 november jongstleden.

#### De bestuurder aan zet?

Strategieontwikkeling is primair de zaak van de bestuurder. De RvC besluit over goedkeuring van het strategisch plan. Maar welke rol kun of moet je nog meer nemen bij de strategieontwikkeling als RvC?

In de workshop hebben de heren Leo Bartelse (voorzitter RvC Rijswijk Wonen) en Jan Leo van Deemter (directeur-bestuurder Rijswijk Wonen) de deelnemers, onder leiding van Annelies Barnard van Quintis, meegenomen in het door hen doorlopen traject van strategieontwikkeling.

Al gauw werd duidelijk dat lang niet altijd het bestuur het initiatief neemt tot het herijken van de strategie. Bestuurswisselingen en externe ontwikkelingen zorgen ervoor dat ook de RvC van Rijswijk Wonen de strategie hoog op de agenda heeft gezet. Het was vervolgens aan de bestuurder om de strategie handen en voeten te geven.

#### Diverse rollen

De RvC wilde, gezien het belang, hierbij wel actief betrokken zijn. Vanuit de rol van klankbord, maar ook als het ging over de te maken strategische keuzes. Dat betekent dat de RvC in de hele strategieontwikkeling verschillende rollen heeft ingenomen. Maar hoe kun je daarbij zorgen dat je bij deze betrokkenheid toch voldoende afstand kunt blijven bewaren om uiteindelijk ook je rol van besluitvormer te kunnen blijven invullen. Dat dit geen sinecure was kwam wel uit de ervaringen van beide heren naar voren. Bespreekbaar maken en houden was de belangrijkste tip. Het was bijzonder te merken dat beide heren zo open en transparant waren, maar ook kwetsbaar durfden te zijn over die zaken die wat minder goed waren gelopen en welke leerpunten zij hieruit hebben getrokken. Een pure noodzaak om het goed te doen, aldus de heren.

#### Scenarioanalyses

Rijswijk Wonen heeft gekozen om vanuit de droom van het ultieme Rijswijk Wonen te vertrekken. Vervolgens was het zaak om de ambities te toetsen aan de mogelijkheden. Om de discussie hierover op een juiste manier te kunnen voeren heeft Rijswijk Wonen gebruik gemaakt van het scenariomodel van Quintis.

Met het scenariomodel kon een brug geslagen worden tussen de ambities op het maatschappelijk presteren en de financiële positie van de woningcorporatie. In het model zijn parameters en prestatie-indicatoren opgenomen die in gezamenlijkheid zijn bepaald en dus geheel op maat voor Rijswijk Wonen zijn. Het model kan interactief worden gebruikt zodat ook inzicht ontstaat in de samenhang tussen de verschillende prestatie-indicatoren en zo tot optimale keuzes kan worden gekomen.

#### Toetsingskader

Tijdens de workshop hebben de deelnemers ook een tweetal scenario's besproken en aan de knoppen van het model kunnen draaien. Er ontstond hierbij een levendige discussie over welke rol je als RvC nu inneemt bij het bepalen van de uit te werken scenario's. Is dat de taak van de bestuurder of kun je er als RvC ook een rol in hebben? Het inzichtelijk maken en ervaren van de onderlinge samenhang van prestatie-indicatoren is in elk geval een grote winst, waarbij het goed is bewust te zijn van de gebruikte parameters. Op basis van het scenariomodel is het vervolgens relatief eenvoudig om een goed toetsingskader te ontwikkelen. Rijswijk Wonen zit daar nog midden in.

Op 10 mei 2012 kunt u deelnemen aan de workshop 'Volkshuisvesting: strategieontwikkeling en monitoring'. Kijk op de [VTW-website](#) voor meer informatie over kosten en aanmelding.

## Toezichthouders om de Tafel Drechtsteden bezoekt BNG

Eind december 2011 bezochten leden van Toezichthouders om de Tafel Drechtsteden de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) in Den Haag. Het was een erg interessante en leerzame bijeenkomst. Lees het [verslag](#).

## De aanspreekbare commissaris

Op verzoek van de VTW is de [SEV](#) gestart met het experiment 'De aanspreekbare commissaris'. Doelstelling van het experiment is het ontwikkelen, uitwerken en testen van methodieken waarmee interne toezichthouders hun maatschappelijke aanspreekbaarheid kunnen formaliseren en versterken. Hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan de relatie met haar maatschappelijke omgeving?

### 4 experimenteerlijnen

Binnen het experiment is onderscheid gemaakt in vier lijnen:

1. Maatschappelijke aanspreekbaarheid in het toetsingskader
2. De cultuur rond maatschappelijke aanspreekbaarheid binnen het interne toezicht
3. Verantwoordingsinstrumenten voor de interne toezichthouder
4. Externe signalen over het functioneren van de bestuurder

### Deelnemers

In september heeft de VTW aan alle leden een brief gestuurd met de vraag of er Raden zijn die deel willen nemen aan het experiment. Hierop zijn veel reacties binnengekomen.

Met onderstaande Raden van Commissarissen bekijkt de SEV de komende periode hoe zij hun maatschappelijke aanspreekbaarheid kunnen vergroten. De precieze invulling verschilt per Raad en wordt door de Raad zelf bepaald.

- Woonstede
- Habeko Wonen
- Wierden en Borgen
- Welbions
- De Goede Woning
- Woonbedrijf Eindhoven
- Intermaris Hoeksteen
- Buitenlust
- Het Grootslag
- PreWonen
- SOR
- Casade
- Rochdale
- WBV Amerongen
- STEK

### Mee doen

We zijn nog op zoek naar Raden die binnen de kaders van de lijn 'Externe signalen over het functioneren van de bestuurder' mee willen doen aan dit experiment.

In het najaar hopen we met de eerste Raden te bekijken wat zij hebben gedaan en wat het heeft opgeleverd. Zodra de resultaten bekend zijn, stellen wij als VTW u hiervan op de hoogte.

Wilt u meer weten over dit experiment, dan kunt u een mail sturen naar [sev@windhausen.nl](mailto:sev@windhausen.nl).

## Gezocht: commissarissen voor gebruikersraad visitatie

Namens de [Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland](#) is de VTW op zoek naar vijf commissarissen die willen meedenken over de ontwikkeling van visitatie in onze sector. Wilt u samen met andere leden van Raden van Toezicht, bestuurders, huurders en gemeentelijk bestuurders actief deelnemen in de gebruikersraad? Meld u zich dan aan vóór eind januari 2012.

### **Voorwaarden deelname**

Om deel te kunnen nemen heeft u ervaring met visitatie binnen uw eigen corporatie. U bent bereid om met name via een forum enkele uren per maand een bijdrage te leveren aan de discussie over het onderwerp. Per jaar is er één fysieke bijeenkomst gepland. Uit alle aanmeldingen maakt de VTW een representatieve selectie. Bij plaatsing wordt u voor maximaal 2 jaar benoemd.

### **Achtergrond**

Om corporaties meer te betrekken bij visitatie richt Stichting Visitatie begin 2012 een gebruikersraad op. Dit op advies van de door Aedes ingestelde commissie Anderiesen.

De gebruikersraad heeft een adviesrecht aan de directie en het College van Deskundigen van de Stichting Visitatie. Op basis van hun persoonlijke ervaringen en die van vakgenoten met het visitatiestelsel voeden de leden van de gebruikersraad de directie en het College van Deskundigen.

### **Aanmelden en vragen**

Voor aanmelding of vragen over de gebruikersraad, kunt u contact opnemen met Albert Kerssies, directeur VTW (06 296 067 02) of de Stichting Visitatie (030 721 07 80).

---

## **RvC Tablis Wonen werft nieuwe commissaris 'in eigen beheer'**

### **Door Laurette Hulswit, commissaris Tablis Wonen**

Door het reglementair vertrek van één van de vijf commissarissen, zocht Tablis Wonen (Sliedrecht) in 2011 een vervanger. De Raad van Commissarissen (RvC) koos er opnieuw voor deze zelf te werven. Opmerkelijk, want corporaties schakelen hiervoor vaak een extern bureau in.

Lees het [artikel](#) van RvC-lid Laurette Hulswit waarin zij deze werving 'in eigen beheer' toelicht.

---

## **Woningcorporatie Vivare: Talent én diversiteit in RvC**

Jong, vrouw, ouders die in een ander land geboren zijn, de Raad van Commissarissen van woningcorporatie Vivare laat een bovengemiddelde verscheidenheid aan toezichthouders zien. Dat is geen toeval. In de selectieprocedure die onlangs werd afgerond, was talent het selectiecriteria, en diversiteit het doel.

Er zitten óók blanke mannen van boven de vijftig in de zevenkoppige RvC van Vivare. Met een diverse samenstelling in de RvC verzekert woningcorporatie in Arnhem zich van een variëteit aan talenten, ervaring, vaardigheden en achtergronden vertelt Tonita Garritsen, directeur Interne Organisatie en verantwoordelijk voor HR bij Vivare. "Diversiteit in alle geledingen is nodig om goed te kunnen aansluiten op wensen en behoeften van onze huurders. Want ook die hebben de meest uiteenlopende achtergronden.

Lees het volledige [artikel](#).

---

## **Statuten corporaties en aansprakelijkheid commissarissen en bestuurders**

Onlangs legde een corporatie haar gewijzigde statuten voor aan het ministerie van BZK, zoals dat ook volgens de huidige Besluit beheer sociale huursector (Bbsh) hoort. Het betrof in dit geval een wijziging omtrent de aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen. Het ging met name om de toevoeging van vrijwaring en vrijtekening van de bestuurder en de toezichthouders.

In het artikel '[aansprakelijkheid toezichthouders bij woningcorporaties](#)' van Nathalie Aalbers en Annemieke Hendriks van Van Doorne uit 2010 staan deze begrippen nader omschreven.

### **Vrijtekening**

De woningcorporatie kan de aansprakelijkheid van de commissaris wegens onbehoorlijk toezicht uitsluiten of beperken. Een dergelijke vrijtekening kan statutair en/of contractueel worden vastgelegd. Een vrijtekening wordt niet rechtsgeldig geacht voor gevallen waarin de commissaris opzettelijk of bewust roekeloos heeft gehandeld. Daarnaast is het de vraag of de woningcorporatie bij voorbaat afstand kan doen van haar recht de commissaris voor onbehoorlijk toezicht aansprakelijk te stellen, gelet op het dwingendrechtelijk karakter van de norm van behoorlijke taakvervulling. Dit brengt onzekerheid met zich mee of een commissaris in een concreet geval daadwerkelijk een beroep op de vrijtekening toekomt.

### Vrijwaring

Ten aanzien van vorderingen van derden jegens de commissaris kan de woningcorporatie zich verbinden de commissaris voor de gevolgen daarvan te vrijwaren. Een vrijwaring kan statutair en/of contractueel worden vastgelegd. Ook voor de vrijwaring geldt dat het onzeker is in hoeverre deze in een concreet geval bij opzettelijk of bewust roekeloos gedrag standhoudt en/of de commissaris daarop een beroep toekomt indien het verweten handelen als onbehoorlijk toezicht kwalificeert. Een ander nadeel van de vrijwaring is dat de commissaris er bij een faillissement weinig aan heeft; hij is een concurrent schuldeiser en moet afwachten of de boedel tot een uitkering komt. Daar staat tegenover dat een vrijwaring een afschrikwekkend effect kan hebben (de sigaar uit eigen doos) en voorschotbetalingen aan raadslieden voor het voeren van verweer zijn toegestaan, zolang niet vaststaat dat van opzettelijk of bewust roekeloos gedrag sprake is.

### Geen goedkeuring BZK

Het ministerie van BZK heeft in reactie op het verzoek tot statutenwijziging aangegeven dat statutenwijzigingen met dergelijke bepalingen inzake vrijwaring en vrijtekening niet zullen worden goedgekeurd en heeft de VTW verzocht dit haar leden onder de aandacht te brengen. Lees de [brief van het ministerie van BZK](#).

### Uw reactie

Wij vragen ons af of het ministerie terecht deze statutenwijziging niet heeft goedgekeurd en horen graag uw mening hierover.

Verder willen we graag van onze leden weten of er corporaties zijn die al door het ministerie goedgekeurde bepalingen in de statuten hebben opgenomen over vrijwaring en vrijtekening.

En we zijn benieuwd of er leden zijn die dit op een andere wijze hebben opgelost.

---

## De RvC van Ajax heeft correct gehandeld; een bestuurskamer is geen voetbalveld!

### Door Eric Kemperman, bestuurslid VTW en commissaris

Eric Kemperman poneerde in de VTW group op [Linkedin](#) de stelling: "De RvC van Ajax heeft correct gehandeld; een bestuurskamer is geen voetbalveld!"

*De RvC van Ajax verdient steun vanuit haar peergroup. Hoezeer het respect ook is voor 'de voetballer Crujff', de overige commissarissen konden niet anders dan in te grijpen. Los van alle emotie bij betrokkenen of 'de manier waarop', deze RvC deed wat zij moest doen voor de organisatie Ajax, dat is juist hun verantwoordelijkheid, die soms nauwelijks is uit te leggen wanneer emoties de overhand krijgen... De echte problemen zijn: 1) de structuur van de organisatie, 2) de commissie die Crujff commissaris maakte, 3) onverenigbaarheid van karakters 4) onbekendheid (bij vele oprecht betrokken voetballers) met toezicht en bestuur*

Op de prikkelende stelling kwamen 35 reacties; 14 commissarissen gaven hun commentaar. Illustratief is dat verschillende toezichthouders vanuit een breed palet aan inzichten en diverse perspectieven de casus belichten.

Lees de [analyse en verkorte weergave van de reacties](#) (op persoonlijke titel).

---

## CFV gaat wel erg ver in de SGBB zaak ...

### Door Albert Kerssies, directeur VTW

Met grote verbazing heb ik de uitzending van Nieuwsuur over corporatie SGBB gevolgd (dinsdag 13-12-2011). Lees het [artikel](#) hierover op de website.

Een aantal punten verbaasden mij: de VTW was niet benaderd voor een reactie en niet op de hoogte gesteld van deze uitzending, de oud-voorzitter en niet de voorzitter van de VTW werd geïnterviewd en de wijze waarop het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) in de persoon van Jan van der Moolen, zo publiekelijk toezichthouders aan de schandpaal nagelde voordat er recht is gesproken over de bestuurder en zijn volgelingen en zonder dat er harde feiten werden getoond. Ik begrijp niet waarom het CFV juist zo publiekelijk deze toezichthouders aan wil pakken.



Als toezichthouders moedwillig de boel hebben bedonderd en het toezicht zichtbaar en bewust heeft gefaald is het logisch om deze toezichthouders aansprakelijk te stellen. Maar dat is nog lang niet bewezen en nog lang niet aangetoond. Het lijkt mij beter als deze zaak op een prudente manier zou worden behandeld. Nu worden mensen beschadigd voordat ze eventueel zijn veroordeeld en wordt de hele sector weer extra onnodig beschadigd. En uit de reactie van de betrokken toezichthouders blijkt ook dat ze waarschijnlijk in het verleden deels op het verkeerde been zijn gezet door het CFV.

Ik weet niet wat het CFV hiermee beoogt. Ik ken het CFV als een integere en hardwerkende instantie die op een juiste en strenge wijze toezicht houdt op de corporaties en heel veel wijze en leerzame dingen zegt over de corporaties en over het interne toezicht. En ook hart heeft voor de corporatiesector. Sterker nog, Jan van de Moolen heeft zelfs meerdere malen tijdens de openbare bijeenkomsten van de VTW en andere bijeenkomsten gezegd dat het interne toezicht de afgelopen jaren aanmerkelijk is geprofessionaliseerd.

Nu zo nadrukkelijk naar buiten is gekomen dat het CFV de toezichthouders van SGBB aansprakelijk wil stellen denk ik dat dit eerder de verdere professionalisering van het interne toezicht in de weg staat dan dat het bijdraagt aan een versterking van het interne toezicht.

Ik wilde deze toch wat scherpe reactie niet op onze openbare website plaatsen – hier staat een neutrale reactie – maar vond het wel goed om deze reactie in de elektronische nieuwsbrief te plaatsen die alleen voor onze leden en relaties is bestemd. Lees de [reactie](#) van de VTW op de VTW-website.

Ik ben heel benieuwd naar uw reacties en wens u veel wijsheid, moed en durf toe bij uw toezichthoudende taken in 2012 en verder.

## Media horen genuanceerd beeld neer te zetten van corporatiesector

Door Heino van Essen en Albert Kerssies, respectievelijk voorzitter en directeur van de VTW



In een ingezonden brief aan de Volkskrant betogen Heino van Essen en Albert Kerssies dat de media een genuanceerd beeld horen neer te zetten van de corporatiesector. De ingezonden brief is door de Volkskrant niet geplaatst. In zijn reactie gaf Erik Bloem, redacteur Economie het volgende aan: *“Met de rechtszaak tegen oud-bestuurders van SGBB was er weer een directe aanleiding om aandacht te besteden aan het soms falende toezicht bij corporaties. De CFV heeft de oud-toezichthouders hier ook aansprakelijk gesteld. Natuurlijk gaat het bij veel corporaties ook goed, maar in principe is dat geen nieuws. Wij hebben daarom in samenspraak met de redactie opinie besloten om uw reactie niet te plaatsen.”*

### Ingezonden brief

In de Volkskrant van 22-12-2011 ([‘30 miljoen in zak bestuurders corporaties’](#)) wordt ingegaan op falend toezicht en incidenten in de woningcorporatiesector. In het artikel wordt gesteld dat gebrekkig intern toezicht een belangrijke oorzaak is voor de problemen in deze sector.

Voor de duidelijkheid: elk incident is er een teveel en elk incident heeft zijn eigen achtergronden. Uiteraard moeten bestuurders en toezichthouders die bewust en moedwillig de corporatie schade hebben berokkend, hard worden aangepakt. Het artikel geeft echter een uiterst ongenueanceerd beeld van de werkelijkheid. Het is zeer kort door de bocht om aan de hand van een aantal incidenten een hele sector over een kam te scheren. Verder is het artikel een optelsom van incidenten met een lange looptijd, dus grotendeels oud nieuws, terwijl er in dit artikel de indruk wordt gegeven dat het om actuele zaken gaat. En er worden appels met peren vergeleken, de genoemde incidenten gaan over zelfverrijking en foutieve investeringsbeslissingen van overigens zeer verschillende aard.

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) heeft met ruim 1600 leden (allen intern toezichthouder bij een woningcorporatie) een goed beeld van de sector en het functioneren daarvan. Wij constateren juist de laatste jaren een enorme verbetering en professionalisering van het interne toezicht bij woningcorporaties. Dit wordt nadrukkelijk bevestigd door gezaghebbende organisaties, zoals het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting.

Er zijn de laatste jaren heel veel nieuwe en jongere toezichthouders, ook van buiten de sector, bijgekomen en onze bijeenkomsten en cursussen worden druk bezocht. Uiteraard kan het interne toezicht altijd nog beter, maar onze leden zijn zich er zonder uitzondering van bewust wat hun rol is: scherp en kritisch toezicht houden op bestuurders van woningcorporaties. Als VTW krijgen we juist van bestuurders te horen dat we onze leden wel erg scherp maken en dat de speelruimte van de bestuurders steeds kleiner wordt. Dan komt de vraag naar voren wat de verantwoordelijkheid van bestuurders enerzijds is en die van het interne toezicht anderzijds.

De VTW heeft samen met een aantal werving- en selectiebureaus ook het initiatief genomen voor een leergang voor aankomende commissarissen. De tweede leergang is in november succesvol afgerond. Het is jammer dat een dergelijk initiatief niet meer aandacht krijgt in de media. Dat zou een ander, en als gezegd aanzienlijk genuanceerder, beeld neerzetten van de corporatiesector.

Het is goed nieuws dat de kwaliteitsmedia incidenten aan de kaak stellen. Maar probeer dat wel op evenwichtige wijze te doen en laat ook zien wat er allemaal wel goed gaat in deze omvangrijke en belangrijke sector.

---

## Bedrijfsvergelijking CiP en oordeelsbrief beschikbaar

### CiP

Via de [website van het Centraal Fonds Volkshuisvesting](#) (CFV) is de bedrijfsvergelijking Corporatie in Perspectief (CiP) elk jaar vanaf 1 december beschikbaar voor corporaties, huurders, bewoners en andere in de corporatiesector actieve partijen. Per corporatie wordt een unieke rapportage opgesteld.



In Corporatie in Perspectief is te zien hoe de volkshuisvestelijke en financiële kengetallen van een corporatie zich verhouden tot die van collega-corporaties. Deze bedrijfsvergelijking is samengesteld op basis van de gegevens die alle corporaties bij het Centraal Fonds hebben aangeleverd in het kader van het toezicht. Mede op basis van deze gegevens baseert de minister van BZK zijn oordeel over de prestaties van corporaties, dat ook openbaar is.

### Realisatie-index

Nieuw in het CiP is de zgn. Realisatie-index. Hiermee wordt het verschil tussen de door corporaties opgegeven prognoses en de feitelijke realisaties weergegeven. De Realisatie-index biedt daarmee inzicht in de mate waarin de corporatie realiseert wat zij zich heeft voorgenomen c.q. afgesproken heeft met de stakeholders.

Wat opvalt is dat de realisaties meestal ver achterblijven ten opzichte van de prognoses.

### CiP als hulpinstrument voor de RvC

Raden van commissarissen kunnen het CiP gebruiken als hulpinstrument bij het uitoefenen van het toezicht. In de VTW-publicatie '[Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid](#)' wordt aan de hand van drie voorbeelden aangegeven hoe dit werkt.

Ook publicaties van Aedes, KWH, Aedex/IPD en Woonbench maken een bedrijfsvergelijking mogelijk. Het is aan te bevelen om vormen van bedrijfsvergelijking te (laten) maken en tot een zinvolle vergelijking te komen. Een vergelijking die ook thuishoort op de tafel van de commissarissen.

### Oordeelsbrief over 2010

De minister van BZK stuurt ieder jaar op 1 december een individuele oordeelsbrief aan alle woningcorporaties. Deze is vooral gebaseerd op de door de corporatie ingediende Prospectieve- en Verantwoordingsinformatie. In de oordeelsbrief wordt ingegaan op financiële oordelen, naleving van wet- en regelgeving en aspecten van governance.

De oordeelsbrieven werden tot en met 2010 op de website van Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) gepubliceerd. Vanaf 2011 zijn ze te vinden op [Rijksoverheid.nl](#).

---

## Sectorbeeld woningcorporaties 2011: goede resultaten maar ook hoge verliezen

In december 2011 is het [Sectorbeeld realisaties woningcorporaties 2010](#) naar de Tweede Kamer gestuurd. Uit de jaarlijkse analyse van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) over de volkshuisvestelijke en financiële prestaties van woningcorporaties in 2010 blijkt, dat de corporaties ondanks de crisis over het algemeen in 2010 nog relatief goed presteerden op volkshuisvestelijk gebied. Vanuit financiële optiek was 2010 een jaar met goede resultaten voor de corporatiesector. Tegelijk was er wel sprake van hoge verliezen. Er is volgens het CFV dan ook ruimte voor verbetering van de financiële prestaties.

Zie voor meer informatie de website van het [CFV](#) en de [begeleidende brief](#).



## Beleidsregels CFV 2012

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) heeft haar nieuwe [beleidsregels voor 2012](#) bekend gemaakt. Deze zijn per 1 januari 2012 van kracht. Ten opzichte van 2011 zijn er de volgende wijzigingen:

- In de methodiek voor het financieel toezicht zijn zodanige aanpassingen aangebracht, dat voorafgaande aan de financiële beoordeling, expliciet vastgesteld wordt of de kwaliteit van de financiële verantwoording toereikend is om het proces van beoordeling te kunnen starten.
- Het solvabiliteitsoordeel wordt meer een check of het volkshuisvestelijk vermogen voor hetzelfde jaar in lijn ligt met het eerder bepaalde vermogen voor hetzelfde jaar in de continuïteitsbeoordeling. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is of de corporatie de toezichthouder tijdig heeft geïnformeerd over tegenvallers die zich in het verslagjaar hebben voorgedaan.
- Het CFV neemt in de continuïteitsbeoordeling (2012), de effecten van de aangekondigde heffing ten behoeve van de huurtoeslag mee in de berekening, nu de politieke besluitvorming hierover heeft plaatsgevonden.
- Het toezicht op rechtmatigheid is met ingang van 1 januari 2012 teruggedroefd bij het ministerie van BZK
- Het beleid inzake projectsteun is op twee onderdelen vereenvoudigd: het verplichte matchingstraject voorafgaande aan een aanvraag voor reguliere projectsteun is geschrapt. Daarnaast is de uitwerking van de kwijtschelding van de projectsteunbijdrage sterk vereenvoudigd.
- In 2012 zal het Fonds een laatste bijdrageheffing bijzondere projectsteun opleggen, de bijzondere projectsteun van € 25 miljoen in de 40 wijken over 2012 verstrekken, alsmede de verantwoording over de subsidietoekenningen van de voorgaande jaren behandelen.
- Wat betreft de verantwoording heeft het Fonds zijn terugvorderingsbevoegdheid zodanig vormgegeven, dat het doel van de bijzondere projectsteun, en inzet in de wijkaanpak, wordt ondersteund. Op 2 november 2011 heeft de hoogste bestuursrechter, de Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State, in hoger beroep geoordeeld dat de bijdrageheffing bijzondere projectsteun verenigbaar is met het EU-recht en ook overigens van begin af aan rechtmatig is opgelegd.

Lees de [brief van het CFV aan de VTW](#).

## Greetje Lubbi neemt afscheid als VTW-bestuurslid

**Greetje Lubbi nam op 24 november jl. afscheid als bestuurslid van de VTW. “Intern toezicht is onderdeel geworden van de visitatie. Dat is wat mij betreft een belangrijke mijlpaal.”**

### Dynamiek en continuïteit

“In de jaren dat ik lid was van het bestuur van de VTW, van 2007 tot november 2011, zijn er veel ontwikkelingen geweest binnen de volkshuisvesting, zeker ook op het gebied van Governance”, zegt Lubbi. “Het was een uiterst nuttige exercitie en we hebben als VTW belangrijke zaken voor elkaar gekregen.” Ondanks de vele veranderingen in de sector en het dynamische karakter van de VTW signaleert Lubbi ook een duidelijke mate van continuïteit. “De VTW is niet afgeweken van de weg die vanaf de start centraal staat, maar heeft daar juist sterker invulling aan gegeven: commissarissen bij woningcorporaties helpen om beter invulling te geven aan de uitoefening van hun functie.”



### Instrument van visitatie

Lubbi: “De VTW biedt een platform voor intern toezicht binnen de corporatiesector en voert daarnaast een stevige lobby in politiek Den Haag. Denk aan onderwerpen als de nieuwe Woningwet, waarbij wij als VTW nadrukkelijk van ons laten horen voorzover het het intern toezicht betreft.” Het voormalig bestuurslid is met name te spreken over de wijze waarop er binnen de corporatiesector inmiddels vorm wordt gegeven aan het instrument van visitatie. “Intern toezicht is onderdeel van de visitatie. Dat is een belangrijke mijlpaal. Het is een uiterst relevant instrument, omdat je door de buitenwereld de maat genomen wordt. Daar kunnen commissarissen enorm veel van leren. Door onafhankelijke, gezaghebbende visitatie, laat je aan de buitenwereld - van huurder tot het WSW - zien: zo is bij ons intern de gang van zaken.” Lubbi geeft aan dat er in eerste instantie nog wel wat weerstand was. “Die was te vergelijken met de weerstand die er ook bij bestuurders was”, stelt zij. “Sommige mensen worden toch wat zenuwachtig van vreemde ogen. Inmiddels is gebleken dat visitatie overwegend als nuttig instrument wordt gezien, voor de sector als geheel en voor specifieke corporaties. Dat geldt ook voor andere partijen dan de corporaties zelf. Wel denk ik dat het bij het CFV en het WSW een uitdrukkelijker plek zou kunnen krijgen.” Zelf hoort Lubbi tot de *first believers* in het visitatiemodel. “De VTW is in een wat later stadium bij de ontwikkeling van het instrument betrokken, maar heeft zich ontwikkeld tot voortrekker. Zo is de VTW één van de oprichters van de Visitatiestichting.”

## Evaluatie

“Een andere ontwikkeling die we de laatste jaren hebben gezien, is dat het evalueren van het functioneren van de Raad van Commissarissen steeds serieuzer wordt genomen. Dat heeft ook zijn weerslag gekregen in de Governancecode.” Naast visitatie was de Governancecode een tweede dossier dat zij als bestuurslid in haar portefeuille had. “Eén keer in de vier jaar een visitatie is belangrijk, maar in de jaren daartussen moet je als raad ook wat doen, in elk geval een jaarlijkse zelfevaluatie. Voor het functioneren van iedere Raad is het cruciaal dat er kritische vragen worden gesteld. Het gaat daarbij nadrukkelijk niet alleen om de kenniskant, maar zeker ook om houding en gedrag. Voor de VTW is dat een belangrijk speerpunt, waar we dan ook aandacht aan hebben besteed in de vorm van workshops en een publicatie.”

## Integriteit

Lubbi: “Door ontwikkelingen bij een aantal individuele corporaties is er veel meer aandacht gekomen voor het onderwerp integriteit. Samen met Aedes hebben we daar als VTW een goede bijdrage aan geleverd. Daarbij zijn corporaties zichzelf gaan afvragen: zijn we genoeg bezig met de cultuur en met de eigen checks and balances?” Integriteit mag wat het voormalig bestuurslid betreft nog wel wat hoger op de agenda komen te staan. “Als je kijkt naar leeftijdsopbouw, gaat er op niet al te lange termijn een flink aantal bestuurders met pensioen. Het is een belangrijke taak voor commissarissen om een nieuwe bestuurder te werven. Daar moet je heel goed op voorbereid zijn.” Lubbi is van mening dat bij een moderne bestuurder past dat hij of zij sober en doelmatig is en niet groots en meeslepend. Dat leidt tot betere resultaten en meer ontplooiing van mensen in de organisatie. “Commissarissen moeten een bestuurder kunnen aanspreken op gedrag en uitleggen wat dat gewenste gedrag is. Kijk als commissarissen ook naar de mensen om de bestuurder heen. Zijn dat meelopers, jaknikkers of mensen die kritisch durven zijn.”

## Diversiteit

“Ik denk dat de financiële crisis en het gebrek aan doorstroming op de woningmarkt ervoor zorgen dat een thema als de financiële status van een woningcorporatie ook op de langere termijn erg belangrijk blijft”, zegt Lubbi. “Maar ik denk dat commissarissen er wel voor moeten waken dat het niet hun enige agendapunt is. Zij moeten ook op de interne organisatie en de volkshuisvestelijke doelen blijven letten. Ik vind dat iedere commissaris in staat moet zijn om de financiën als onderdeel van de strategie te beoordelen. Maar er moet ook een beeld zijn van wat er leeft in wijken en buurten. Eigenlijk is dat een pleidooi voor meer diversiteit in de Raden van Commissarissen.”

## Contact met de leden

“Eén van de dingen die ik binnen de vereniging het plezierigst heb gevonden was contact met de leden, met name op de regionale bijeenkomsten en de workshops”, vertelt Lubbi. “Je kan daar met elkaar over specifieke thema's discussiëren.” Lubbi hecht veel waarde aan de door de VTW georganiseerde bijeenkomsten. “Die zijn erg belangrijk. Zij geven iedere keer een goed beeld van wat er leeft.” Met name van belang vindt zij het feit dat leden zich actief mengen in de verschillende inhoudelijke discussies binnen en buiten de VTW. “Er is uitvoerig gesproken over de vraag of de Governancecode bij wet algemeen verbindend moet worden verklaard. Met name de discussies die er tussen leden ontstonden, ook op ons eigen digitale forum op LinkedIn, waren zeer interessant. Het feit dat wij er rechtstreeks met onze leden over hebben gecommuniceerd laat ook zien hoe sterk de steun onder leden is. Wij dragen als VTW niet alleen het standpunt van het bestuur uit, maar veel meer dat van onze leden. Dat maakt onze lobby toch aanzienlijk sterker. Het is dus niet alleen het standpunt van het bestuur, maar een breed gedragen standpunt. Dat biedt ook voor de toekomst veel kansen.” Lubbi kijkt nu al uit naar de inhoudelijke discussies tijdens de viering van het 10-jarig bestaan van de VTW in 2012. “Het is een zeer bruisende vereniging en dat zal in de toekomst nog meer het geval zijn.”

## Eric Kemperman nieuw bestuurslid VTW

**Eric Kemperman is sinds november 2011 bestuurslid van de VTW. “De enorme dynamiek in de sector zorgt voor een behoefte aan een nog professioneler toezicht.”**

### Maatschappelijke relevantie

Eric Kemperman is interim-manager, trainer, adviseur en toezichthouder. Vanuit zijn eigen bureau Project Control Online is hij actief in het bedrijfsleven en bij de (semi-)overheid. “Zo'n jaar of zes geleden was ik financieel directeur ad interim bij een woningcorporatie in Rotterdam”, vertelt Kemperman. “Ik werd zeer enthousiast over het grote aantal ontwikkelingen in de corporatiesector en de enorme maatschappelijke relevantie van woningcorporaties in het algemeen.” Hij begon zich steeds actiever te mengen in de verschillende discussies rond het thema volkshuisvesting.



### **Inspirerend**

Kemperman: "Ik leverde onder meer een bijdrage op de verschillende fora. Zo mengde ik mij op de VTW LinkedIn groep in de discussie over de noodzaak van bijscholing van commissarissen." Zelf startte hij een discussie over (uitsluitings-)criteria bij de werving van nieuwe commissarissen en praatte mee over de beloning van toezichthouders. "Op de LinkedIn groep van het Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en toezichthouders initieerde ik een debat over de kwestie rond de Raad van Commissarissen van Ajax, Kemperman vond de verschillende discussies zeer inspirerend. "Ik werd toch een beetje aangestoken door de thematiek en tot mijn plezier volgden er meer opdrachten in de sector." Toen de vacature van bestuurslid bij de VTW voorbij kwam aarzelde hij dan ook geen moment. "Het is natuurlijk nog aardig om je actief in het debat te mengen wanneer je dat doet vanuit een relevante positie. Dat is het lidmaatschap van het VTW-bestuur zonder meer." Kemperman is momenteel algemeen bestuurslid, maar zal naar verwachting op termijn de rol van penningmeester op zich nemen, mede op basis van zijn financiële achtergrond. Uiteraard houdt hij zich daardoor ook bezig met de financiële aspecten van het toezicht houden.

### **Dynamische sector**

Kemperman: "De sector volkshuisvesting is enorm onderhevig aan veranderingen. Er loopt een groot aantal discussies over zeer verschillende onderwerpen. Het toezicht is mede daardoor met een duidelijke volwassenheidslag bezig. De enorme dynamiek in de sector zorgt voor een behoefte aan een nog professioneler toezicht." Door veranderingen in de wetgeving en in het politieke klimaat moet de VTW alert zijn en een uiterst actieve rol spelen, zo vindt hij. "Het is een belangrijke taak om politici die ons pleit bezorgen bij te praten en ermee van gedachten te wisselen. Neem bijvoorbeeld de discussie rond de herziening van de woningwet. De VTW heeft daarbij een uiterst actieve lobby gevoerd."

### **Verjongingsslag**

"Het wereldje van de toezichthouders draait al lang niet meer om het klassieke old boys network. Er is onder commissarissen echt een verjongingsslag gaande. Werving en selectie van nieuwe toezichthouders verloopt daarbij steeds transparanter. Het is een duidelijk speerpunt van de VTW om de rol van toezichthouder goed en aantrekkelijk te presenteren aan de nieuwe, jonge garde." Hij ziet het als een taak van de VTW om potentiële toezichthouders te blijven ondersteunen en enthousiasmeren. "Het imago van de toezichthouder loopt door de incidenten averij op, hier moet een eerlijk en positief geluid tegenover staan. Dat is alleen maar duurzaam mogelijk door de kwaliteit van toezicht verder te verbeteren en de mooie kant van het vak niet te laten ondersneeuwen door de negatieve incidentele uitwassen" Commissaris is een belangrijke rol, met ook het nodige afbreukrisico. Het is goed om te laten zien dat commissarissen binnen de sector dankzij de VTW een peergroup hebben, die kan adviseren en ondersteunen waar nodig. Er zit bij de VTW een schat aan informatie en ervaring en dat moeten we blijven uitdragen."

## **Denise Bakker-van den Berg treedt toe tot bestuur VTW**

**Sinds november 2011 is Denise Bakker-van den Berg bestuurslid van de VTW. "Een goede toezichthouder steekt zijn nek uit en is niet bang."**

### **Sector in beweging**

Denise Bakker-van den Berg is eigenaar-partner bij advocatenkantoor Bakker-van den Berg. Zij is gespecialiseerd in arbeidsrecht en ambtenarenrecht. Daarnaast is zij toezichthouder bij woningcorporatie De Goede Woning in Zoetermeer. "Ik vond het erg belangrijk om midden in de maatschappij te blijven staan en daar een nuttige bijdrage aan te leveren", vertelt zij. "Een commissariaat bij een corporatie is een goede, inhoudelijke manier om vorm te geven aan die ambitie." Bakker-van den Berg vindt de corporatiesector als geheel de laatste jaren steeds interessanter geworden. "Er worden steeds zwaardere eisen aan het interne toezicht gesteld en de algemene problematiek wordt ingewikkelder. De sector is volop in beweging en dat heeft veel invloed op de rol van commissarissen."

### **Lef**

Bakker-van den Berg wil vanuit haar rol als bestuurslid van de VTW een bijdrage leveren aan de ondersteuning van toezichthouders. "Het is een bijzondere tijd en er gebeurt erg veel. Ondersteuning wordt steeds belangrijker. Voor ons als bestuur van de VTW, maar zeker ook voor commissarissen, is het een voorwaarde dat je lef hebt en belangrijke beslissingen durft te nemen. Dat sprak me ook erg aan in het profiel voor deze functie." Zij stelt verder dat commissarissen alert en kritisch moeten zijn. "Er zijn voorbeelden van toezichthouders die bestuurders onvoldoende aan durven spreken. Ook daar komt het weer aan op lef. Een goede toezichthouder steekt zijn nek uit en is niet bang."

### Juiste weg

De VTW moet commissarissen de tools geven om binnen alle regelgeving en ontwikkelingen de juiste weg te blijven vinden. De functie van commissaris is interessant, maar zonder meer complex. Dat zal zeker niet minder worden.” Vanuit haar professionele achtergrond houdt Bakker-van den Berg zich onder meer bezig met belangrijke ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving. “De taakverdeling binnen het bestuur is niet zo strikt, maar uiteraard heb ik wel een focus op de specifieke juridische vraagstukken. Waar mogelijk lever ik een bijdrage om deze onderwerpen voor onze leden inzichtelijker te maken.”

## Nieuw lid Financiële commissie VTW gezocht

Wegens aftreden om statutaire redenen van commissielid Jan Trapman, is het bestuur van de VTW op zoek naar een nieuw lid voor de Financiële commissie. Deze commissie is belast met het onderzoek naar de doelmatigheid en rechtmatigheid van de inkomsten en uitgaven van de VTW. De Financiële commissie is verantwoording verschuldigd aan de algemene vergadering.

De instelling en taken van de Financiële commissie zijn geregeld de [Statuten](#) en het [Huishoudelijk Reglement](#). De commissie bestaat uit drie leden die op voordracht van het bestuur worden benoemd door de algemene vergadering.

De huidige samenstelling van de Financiële commissie is als volgt:

- Jan Trapman (voorzitter)
- Herman Touw (lid)
- Paul van Waning (lid)

Heeft u belangstelling dan kunt u dit kenbaar maken aan Albert Kerssies ([a.kerssies@vtw.nl](mailto:a.kerssies@vtw.nl)).

## Doorberekenen kosten bij ‘no-show’

De VTW heeft regelmatig te maken met leden die zich voor een bijeenkomst opgeven en deze zonder kennisgeving niet bijwonen. Om het percentage zogenaamde ‘no-shows’ terug te dringen brengt de VTW voortaan de kosten die hiermee gemoeid zijn bij het betreffende lid in rekening. Over het algemeen gaat het hierbij om de kosten van catering. De VTW zal deze kosten, die rond de EUR 40 liggen, doorberekenen.



Als u geen e-NIEUWS van VTW meer wilt ontvangen, [klik hier](#).