

VTW

HANDREIKING



2022

UITWERKING CRITERIA TOEZICHTVISIE VTW

Auteurs: Stefan Cloudt en Albert Kerssies



INLEIDING

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

In 2021 heeft de VTW een prijsvraag uitgereikt voor de beste toezichtvisie. Een onafhankelijke jury heeft een beoordeling opgesteld in een juryrapport en tevens een rapport gemaakt met de onderliggende analyses van de toezichtvisies. Deze handreiking legt de verbinding tussen het juryrapport voor de prijsvraag beste toezichtvisie¹, het rapport met de onderliggende analyses van de toezichtvisies² en de Governancecode Woningcorporaties 2020³. We hopen hierdoor een integraal kader te bieden voor bestuur en intern toezicht en hen te ondersteunen bij het verbeteren van de toezichtvisie en de gesprekken daarover.

STRUCTUUR

Voor elk van de tien criteria van het scoringskader voor toezichtvisies leggen we eerst de relatie met de Governancecode Woningcorporaties. Dat is immers het kader voor goed intern toezicht. Vervolgens beschrijven we waaraan een toezichtvisie zou moeten voldoen om de hoogste score op het betreffende criterium te kunnen halen. Hier voldoet een goede toezichtvisie aan. Om u verder op weg te helpen doen we tot slot enkele suggesties ter verbetering van een toezichtvisie. Deze suggesties komen uit het juryrapport en het analyserapport, uit de best scorende toezichtvisies en ook uit het advies van de Denktank Toekomst Toezicht Woningcorporaties⁴. Deze denktank heeft in november 2021 een advies uitgebracht over de toekomst van het toezicht bij woningcorporaties vanuit vier denkrichtingen.

OVERWEGING

De toezichtvisie is, volgens de jury, uiteindelijk een kompas voor de interactie tussen bestuur en intern toezicht en wordt verwacht te inspireren. Er is daarmee niet één standaard goede visie, maar elke RvC met de bestuurder moet een eigen aanpak hebben die zich toespitst op de context en opgaven van de corporatie. We willen met dit document dan ook geen checklist aanbieden, maar vooral een serie thema's waarover bestuur en toezicht van gedachten wisselen en een standpunt innemen dat verwerkt wordt in de toezichtvisie. De kaarten van het VTW Toezichtspel <https://www.vtw.nl/publicaties/overig/toezichtspel/> kunnen helpen om het gesprek daarover te voeren.

Stefan Cloudt en Albert Kerssies

1 <https://www.vtw.nl/publicaties/overig/prijsvraag-beste-toezichtvisie/>

2 <https://www.vtw.nl/publicaties/media/1982/verslag-vtw-toezichtvisies-ak.pdf>

3 https://www.vtw.nl/publicaties/media/1534/aedes_governancecode_woningcorporaties_2020_20200212.pdf

4 <https://www.vtw.nl/publicaties/overig/denktank/>

INHOUD

INLEIDING	2
CRITERIUM 1: MISSIE	4
CRITERIUM 2: RISICOBEBEERSING	5
CRITERIUM 3: ZELFEVALUATIE	6
CRITERIUM 4: RELATIE MET HUURDERS	7
CRITERIUM 5: ROLVERDELING	8
CRITERIUM 6: BELANGHEBBENDEN	9
CRITERIUM 7: INFORMATIE-UITWISSELING	10
CRITERIUM 8: BETROKKENHEID BIJ STRATEGIE	11
CRITERIUM 9: KENNISONTWIKKELING	12
CRITERIUM 10: INSPIRATIE	13

1

CRITERIUM 1: MISSIE

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

Een RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie¹. De missie vormt het vertrekpunt voor het handelen van de corporatie en is uitgewerkt in een strategie of koers. De doelstelling van het interne toezicht is daarmee ook om de corporatie op haar gekozen koers te houden.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

Het is daarom van belang dat in de toezichtvisie de missie van de corporatie wordt genoemd en dat bestuur en RvC uitleggen wat de bijdrage is van intern toezicht aan de realisatie van deze missie. Bijvoorbeeld bij het evalueren van strategische doelstellingen en het evalueren en bijsturen van de prestaties van de corporatie op weg naar realisatie van de missie. Ook kan de RvC uitleggen welke rol hij heeft bij het actueel houden van de missie en hoe die rol inhoudelijk wordt ingevuld.

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Beschrijf de missie expliciet in de toezichtvisie
- Bijdrage beschrijven die de RvC levert aan realisatie van de missie; bijvoorbeeld door het agenderen van voor de missie relevante vraagstukken, door het beoordelen in welke mate de voortgang van strategische doelstellingen ook de realisatie van de missie dichterbij brengt en door het mede uitdragen van de missie (en kernwaarden) in het handelen van de RvC
- Bespreken van essentiële vragen zoals: waarom doen we de dingen die we doen? Wat is de waarde die we toevoegen aan de samenleving? Wat kunnen we beter doen? Wat is de impact op de (continuïteit van de) organisatie?
- Beschrijven hoe bestuur en RvC de missie actueel houden; bijvoorbeeld door toetsing van kernwaarden, herijking bij nieuw strategisch plan, toetsing aan wijzigende wet- en regelgeving
- Zorg voor een intrinsieke motivatie en expliciete betrokkenheid bij de RvC om vanuit de maatschappelijke opgave toezicht te houden.

¹ Principe 3 p.20

2 CRITERIUM 2: RISICO- BEHEERSING

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat daarbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

Het is daarom van belang dat de toezichtvisie ingaat op risicomanagement en de gekozen systematiek toelicht. Het gaat hierbij zowel om financiële als niet-financiële risico's, om risico's met betrekking tot legitimiteit en integriteit. Ook behandelt de toezichtvisie het risicobesef; bijvoorbeeld door aan te geven wat de corporatie als te risicovol ervaart.

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Bespreek de mogelijkheden binnen de organisatie van brede risicomanagement-aanpakken, die zowel zijn gericht op hardere en meetbare risico's als op zachtere factoren zoals moraal, risicobesef en integriteit
- Beschrijf expliciet hoe de corporatie het (strategisch)risicomanagement heeft ingericht, welke overwegingen daarbij gevolgd werden en wat de rol van de RvC is bij vooral de zachtere risicofactoren.

¹ Principe 5 p.29

3 CRITERIUM 3: ZELFEVALUATIE

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

De effectiviteit van het eigen functioneren en de relatie tot het bestuur bespreekt de RvC jaarlijks en waar nodig worden afspraken gemaakt over verbetering en ontwikkeling¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

In de toezichtvisie wordt uitgelegd waarom de zelfevaluatie plaatsvindt en hoe deze bijdraagt aan een effectieve samenwerking van bestuur en intern toezicht. Onder andere door te beschrijven hoe gevolg wordt gegeven aan de ontwikkel- of verbeterpunten die uit de zelfevaluatie blijken of hoe de monitoring van ontwikkel- en verbeterpunten plaatsvindt.

SUGGESTIES TER VERBETERING

- In beeld brengen van sterktes, zwaktes en signaleren van kansen en bedreigingen
- Aandacht voor feedback op eigen gedrag
- Onderzoek verbetering van interpersoonlijk gedrag en pak aandachtspunten effectief op
- Leg uit hoe de zelfevaluatie bijdraagt aan effectieve samenwerking van bestuur en RvC
- Zorg ervoor dat de toezichtvisie reflectie stimuleert op het maatschappelijk presteren van de corporatie, op de onderlinge relatie tussen toezichthouders en het bestuur. Wat kunnen we nu doen om over een jaar beter te zijn in ons werk?

¹ Principe 3.24 p.24

4 CRITERIUM 4: RELATIE MET HUURDERS

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

De RvC keurt de strategische plannen goed die het bestuur heeft opgemaakt waarbij de mening van onder andere de huurders is betrokken. De corporatie houdt rekening met de belangen van haar belanghebbenden en in het bijzonder met de wensen en behoeftes van haar huidige en toekomstige huurders en bewoners. De RvC heeft zicht op de belanghebbenden van de corporatie en onderhoudt hier contact mee. Het doel hiervan is zich te laten informeren¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

De toezichtvisie beschrijft daarom expliciet hoe het intern toezicht de relatie onderhoudt met huurders en/of huurdersvertegenwoordigers. Welke activiteiten worden daartoe ondernomen? Welke gesprekken vinden er plaats? Hoe informeert de RvC zich over wat er leeft en speelt onder de huurders en toekomstige huurders?

En vervolgens, hoe is het benutten van die informatie meegenomen in de afwegingen die de RvC maakt? Hoe draagt het intern toezicht bij aan het onderhouden en/of ontwikkelen van die organisatie-eigenschappen die bijdragen aan een vruchtbare samenwerking met huurders (zoals integriteit, betrouwbaarheid en morele sensitiviteit)?

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Open staan en actief op zoek gaan naar opvattingen van huurders (en andere belanghebbenden) door gesprekken aan te gaan en op andere manieren informatie te verkrijgen
- Jaarlijks bespreken van de relatie met huurders (en andere belanghebbenden) op basis van cijfers (tevredenheid), enquête (bijvoorbeeld bij visitatie) en op basis van gevoerde gesprekken
- Ten minste bij de zelfevaluatie van de RvC terugblikken op hoe en in welke mate informatie van huurders is meegenomen in de afwegingen
- Bevorder het redeneren vanuit de effecten voor individuele huurders en toekomstige huurders ten opzichte van redeneren vanuit de mogelijkheden en beperkingen van de corporatie (advies Denktank <https://www.vtw.nl/publicaties/overig/denktank/>).

¹ Principe 2.1 p.15 en principe 4.7 p.28

5 CRITERIUM 5: ROLVERDELING

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

De RvC heeft ten minste de volgende drie rollen: werkgever, toezichthouder en klankbord. In het bestuursreglement (wet of statuten) is de wijze van besluitvorming, verantwoording en de rolverdeling tussen bestuur en intern toezicht vastgelegd¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

Van belang in de toezichtvisie is om de rolverdeling specifiek uit te werken. Welke visie hebben bestuur en intern toezicht op hun rollen? Hoe verhoudt concreet de rol van RvC zich tot die van het bestuur? Hoe waakt men ervoor niet op elkaars stoel te belanden?

Daarnaast is het van belang om uit te werken hoe bestuur en RvC de rolverdeling evalueren, bijstellen en actueel houden. Bijvoorbeeld door dit onderwerp mee te nemen in de zelfevaluatie, remuneratiecommissie en/of in een aparte discussiebijeenkomst.

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Welke aanpak wordt er gevolgd wanneer er spanningen worden geconstateerd bij de invulling van de taken (zowel binnen de RvC als tussen raad en bestuur)?
- Evalueer (minimaal) jaarlijks de invulling van de rollen door bestuur en intern toezicht, eventueel kan hier 360 graden feedback van sleutelfiguren in de organisatie (controller, MT) en enkele voornamen belanghebbenden bij betrokken worden
- Expliciteer gebruikte metaforen en bespreek die, zodat bestuur en leden van de RvC daar dezelfde betekenis aan geven, bijvoorbeeld “luis in de pels” of “muziekstuk”
- Vertrek bij het beschrijven van de rollen vanuit de normale situatie (bijvoorbeeld toezicht houden op basis van vertrouwen) en onderzoek welke alternatieve paden er zijn wanneer er tijdelijk geen sprake is van een normale situatie. Schep hiermee over en weer duidelijkheid in (tijdelijke) verandering van rollen
- Beschrijf fundamentele waarden in de samenwerking tussen bestuur en toezicht zoals vertrouwen, verbinding maken, open houding en wat er wordt verstaan onder het beeld “het gaat goed”.

¹ Principe 1.1 p.13 en principe 2.2 p.16

6 CRITERIUM 6: BELANG- HEBBENDEN

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

De corporatie betreft de mening van belanghebbenden bij het bepalen van haar doelstellingen en plannen. Minimaal eens per jaar bespreken bestuur en RvC de omgang met, invloed en participatie van belanghebbenden. De RvC laat zich informeren door en is aanspreekbaar voor belanghebbenden¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

Voor de toezichtvisie betekent dit dat er inzicht wordt gegeven in de (categorieën) belanghebbenden van de corporatie. Vervolgens dat er wordt uitgelegd hoe aan hen invloed wordt gegeven door bestuur en intern toezicht. En welke (actieve) rol de RvC hierin neemt en hoe die wordt ingevuld (bijvoorbeeld door welke gesprekken/activiteiten). Bij de beschrijving van de rol is het ook van belang om duidelijkheid te verschaffen over hoe de rol van RvC en bestuur zich tot elkaar verhouden. Ook beschrijft de toezichtvisie wat de RvC eraan doet om aanspreekbaar te zijn voor belanghebbenden, bijvoorbeeld door: rechtstreeks e-mailadres (rvc@naamcorporatie.nl), belanghebbendenbijeenkomst etc.

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Bestuur informeert RvC over de werking van de lokale netwerken waarin de corporatie actief is
- Er wordt besproken welke visie men heeft op het adequaat toezicht houden op de activiteiten van de corporatie in die netwerken, voorkom dat de manier van toezichthouden op de corporatie het doel van het netwerk bemoeilijkt (advies Denktank <https://www.vtw.nl/publicaties/overig/denktank/>)
- Maak de scheidslijn tussen de rol van bestuur en intern toezicht in de omgang met belanghebbenden duidelijk, zowel voor intern gebruik als om de verwachtingen van belanghebbenden te managen
- Expliciteer of laadt rollen zoals “verbinder” of “netwerker” en wat dat betekent voor de invulling van deze rollen.

¹ Principe 2.1 p.15 en principe 4.6 en 4.7 p.28

7 CRITERIUM 7: INFORMATIE- UITWISSELING

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

Het bestuur verschaft de RvC tijdig de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht en voor risicobeheersing. De RvC en afzonderlijke commissarissen hebben ook een informatiehaalplicht om ervoor te zorgen dat zij beschikken over relevante informatie voor hun taken¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

Het is daarom van belang dat de toezichtvisie beschrijft hoe wederzijdse uitwisseling van informatie tot stand komt. Welke informatie het bestuur wanneer deelt, bijvoorbeeld volgens een jaaragenda, en hoe de commissarissen zelf ook actief informatie verzamelen (zowel binnen als buiten de organisatie). Ook wordt opgenomen hoe de bestuurder dilemma's bij informatieverstrekking (vertrouwelijkheid van informatie bijvoorbeeld) bespreekbaar kan maken met de RvC.

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Bepaal in onderling overleg wanneer informatie op hoofdlijnen voldoende is en wanneer detailinformatie noodzakelijk is voor de taken van de RvC
- Beperk informatievragen niet alleen tot de inhoud, cijfermatige onderbouwing en achtergronden of geschiedenis. Ook beleving en gevoel kunnen belangrijke informatiebronnen zijn.

¹ Principe 3 p.18, principe 3.25 p.24 en principe 5 p.29

8

CRITERIUM 8: BETROKKENHEID BIJ STRATEGIE

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

De RvC keurt de door het bestuur vastgestelde strategische plannen goed. In een zorgvuldig en transparant proces worden de meningen van belanghebbende partijen betrokken, waaronder de RvC¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

De toezichtvisie beschrijft hoe de RvC vooraf en gedurende de strategieontwikkeling wordt betrokken. Bijvoorbeeld doordat de RvC haar kennis en ervaring inzet om als klankbord te fungeren voor het bestuur vooraf en tijdens het proces van strategieontwikkeling.

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Organiseer jaarlijks een strategie sessie waarin bestuur en RvC vooruitkijken naar de toekomstbestendigheid van de ambities en strategie van de corporatie (klankbordrol vooraf)
- Motiveer op welk moment welke betrokkenheid van de RvC bij strategieontwikkeling een voordeel heeft voor de corporatie
- Laat zien dat bestuur en toezicht goed hebben nagedacht over de gevolgen van keuzes voor de strategie en doelstellingen van de corporatie
- De beweging Toezicht met Passie <https://www.vtw.nl/toezicht-met-passie-1> kan hier ook inspiratie bieden om de bedoeling van de corporatie voorop te stellen.

¹ Principe 2.1 p.15 en

9 CRITERIUM 9: KENNIS- ONTWIKKELING

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

Leden van bestuur en RvC blijven hun kennis ontwikkelen en ontvangen daarvoor PE-punten. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan gewenst gedrag. Waar nodig worden ook op basis van de zelfevaluatie afspraken gemaakt over (kennis)ontwikkeling¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

Van belang voor de toezichtvisie is dat wordt beschreven hoe er aan kennisontwikkeling wordt gewerkt bij zowel bestuur als RvC. Ligt er een duidelijke visie achter en is er een aansluiting van de visie op kennisontwikkeling en de uitkomsten van de jaarlijkse zelfevaluatie? Geeft de zelfevaluatie aanleiding tot het volgen van trainingen of cursussen? Hoe volgen commissarissen de ontwikkelingen binnen en buiten de sector?

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Beschrijf een visie op kennisontwikkeling voor bestuur en intern toezicht
- Zorg voor afstemming van de activiteiten voor (kennis)ontwikkeling op de zelfevaluatie van de RvC en eventueel ook de ontwikkelpunten van het bestuur
- Zorg ook voor onderlinge afstemming binnen de RvC over wie welke cursus volgt en hoe terugkoppeling wordt verzorgd binnen de RvC.

¹ Principe 3.22 p.23 en principe 3.24 p.24

10 CRITERIUM 10: INSPIRATIE

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

KADER UIT DE GOVERNANCECODE

RvC en bestuur hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Het realiseren van maatschappelijke waarde op de lange termijn staat daarbij voorop. Bestuur en RvC hebben een voorbeeldfunctie; hun gedrag is van invloed op de reputatie van de corporatie en de hele sector. Bestuurder en RvC besteden aandacht aan intern en extern communiceren van kernwaarden en zorgen voor bekendheid van de Governancecode¹.

UITWERKING IN EEN GOEDE TOEZICHTVISIE

Voor de toezichtvisie betekent dit dat deze niet alleen bestuur en RvC inspireert, maar ook buitenstaanders inspireert en informeert ten aanzien van bewustwording en verbetering van het intern toezicht.

SUGGESTIES TER VERBETERING

- Ontwikkel in eigen bewoordingen de toezichtvisie, passend bij de kernwaarden, cultuur en communicatiestijl van de corporatie
- Bevorder het motiverende en inspirerende gehalte van de toezichtvisie
- Actualiseer de toezichtvisie periodiek, zorg dat het op de agenda blijft; laat het een levend document zijn dat behulpzaam is in het bijeenbrengen van verschillende interpretaties van de Governancecode
- Leg de link met de praktijk van toezicht houden, bijvoorbeeld door in de visie te laten zien hoe wordt omgegaan met dilemma's
- Beschrijf hoe aandacht wordt gegeven aan de legitimiteit van bestuur en toezicht, bijvoorbeeld door het verantwoorden van keuzes.

¹ Principe 1.1 en 1.2 p.13