

## Vertrouwen in vermogen

Kwaliteit van verantwoording door het interne toezicht bij woningcorporaties

Naarden, 20 november 2007

2007



# Inhoud

	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>De sleutelpositie van het intern toezicht</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Onderzoekskader</b>	<b>15</b>
	2.1 Besef toezichttaak	16
	2.2 Zelfevaluatie	17
	2.3 Werving en selectie	18
	2.4 Integriteit	19
	2.5 Verantwoording Raad van Commissarissen	19
<b>3</b>	<b>Onderzoeksresultaten</b>	<b>21</b>
	3.1 Besef toezichttaak	22
	3.2 Zelfevaluatie	26
	3.3 Werving en selectie	27
	3.4 Integriteit	29
	3.5 Verantwoording Raad van Commissarissen	31
<b>4</b>	<b>Samenhang tussen indicatoren</b>	<b>35</b>
	4.1 Inleiding	35
	4.2 Bevindingen	35
<b>5</b>	<b>Conclusie</b>	<b>45</b>
	<b>Bijlage 1</b>	<b>52</b>
	<b>Bijlage 2</b>	<b>54</b>
	<b>Bijlage 3</b>	<b>58</b>
	<b>Begrippenlijst</b>	<b>63</b>

## Samenvatting

Onderhavig rapport bevat de bevindingen van het derde onderzoek op rij van het Centraal Fonds naar de kwaliteit van de verantwoording door de Raden van Commissarissen bij woningcorporaties, dit keer over het verslagjaar 2006. Het Fonds onderscheidt vijf thema's waaraan in de externe verantwoording door de intern toezichthouder aandacht besteed behoort te worden: (1) besef toezichttaak (de reikwijdte daarvan en het hebben van een toezichtkader), (2) zelfevaluatie, (3) wijze van werving en selectie, (4) integriteit en (5) verantwoording over samenstelling van en taakuitoefening door de Raad van Commissarissen. De afgelopen twee jaar is ook de verantwoording van de Raden van Commissarissen over de verslagjaren 2004 en 2005 onderzocht. Door over langere tijd de inhoud en wijze van verantwoording te onderzoeken, ontstaat niet alleen inzicht in de kwaliteit van de externe verantwoording door de Raden van Commissarissen, maar ook inzicht in de ontwikkeling daarvan

Een eerste constatering van het onderzoek is dat de kwaliteit van de verantwoording door de Raden van Commissarissen bij woningcorporaties over het verslagjaar 2006 duidelijk is verbeterd. De totale gemiddelde gecorrigeerde score is gestegen van 24,4 in 2004, naar 29,3 in 2005, tot 40,7 punten in 2006. Tevens blijkt dat het percentage van de Raden van Commissarissen dat een aparte externe verantwoording aflegt, ook behoorlijk is toegenomen tot 97%. Het Fonds wijst er in dit kader wel op dat op grond van de Governance code woningcorporaties, die uiterlijk 31 december 2007 geïmplementeerd moet zijn, alle governance documenten conform de code op de website van de corporatie te vinden moeten zijn, zoals het reglement en de profielschets RvC, het rooster van aftreden, de integriteitscode en het bestuursstatuut. Dat is nu nog lang niet gebruikelijk.

Als wordt gezien op welke onderdelen een ruime meerderheid van de corporaties verantwoording aflegt, betreft dat het aangeven van de reikwijdte van de toezichttaak, van de belangrijkste besluiten en/of gespreksonderwerpen en hoe is omgegaan met een vacature in de Raad. Een duidelijke uitschieter is dat 100% van de Raden van Commissarissen aangeeft zich bezig te hebben gehouden met governance.

Als gezien wordt op welke onderdelen 60% of minder van de Raden van Commissarissen verantwoording aflegt, doet zich dat voor bij verbindingen, de aanwezigheid van een toezichtkader, de zelfevaluatie, de verantwoording bij herbenoeming en op het onderdeel integriteit. De verantwoording omtrent de werkgeversrol bevindt zich daar tussenin.

De kwaliteit van de jaarlijkse verantwoording door corporaties met een herstructureringsopgave springt er, evenals vorig jaar, verhoudingsgewijs gunstig uit.

Een tweede bevinding is dat de verantwoording met betrekking tot verbindingen weliswaar is verbeterd ten opzichte van de verslagjaren 2004 en 2005, maar dat altijd nog bij zeker 40% van de corporaties die een verbinding hebben, de Raad van Commissarissen daar in hun verantwoording niets over meldt. Voorts is opnieuw gebleken dat er corporaties zijn die - in strijd met het Besluit beheer sociale-huursector - in hun jaarverslag geen enkele melding maken van de aanwezigheid van verbindingen (die er blijkens de Cijfermatige Kernegegevens wel zijn).

Een derde bevinding is dat de transparantie omtrent de zelfevaluatie nog verbetering behoeft: nog geen kwart van de interne toezichthouders heeft er iets inhoudelijks over gemeld in het jaarverslag. De Governance code woningcorporaties dwingt niet, althans onvoldoende, tot openbaarmaking van de zelfevaluatiebevindingen.

Tot slot constateert het Fonds in meer algemene zin dat er (nog steeds) veel discussie is over de professionaliteit, de taak en de positie van het intern toezicht bij woningcorporaties. Ter illustratie kan worden verwezen naar het kritische onderzoek 'Toezicht op scherp', dat ter gelegenheid van het lustrumcongres van de VTW in oktober 2007 is uitgebracht en dat een studie betreft naar de institutionele context, de theorie en de praktijk van intern toezicht bij woningcorporaties.

In het maatschappelijke debat worden corporaties steeds duidelijker aangesproken op hun maatschappelijke taak en wordt ook het intern toezicht daarin een rol toebedacht. Naar de indruk van het Fonds is de afgelopen jaren een omslag gaande in het intern toezicht van aanvankelijk zeer sterke nadruk op het financieel toezicht naar meer prioriteit voor het volkshuisvestelijk toezicht. Dat is een zeer positieve ontwikkeling die ook waardering verdient.

De waardering voor het functioneren van het intern toezicht hangt echter ook sterk samen met de visie die men heeft op de gewenste positionering: als intern orgaan van een (privaatrechtelijke) rechtspersoon of als een door de wetgever geïnitieerd intern orgaan ter waarborging van de publieke taakbeartiging.

Blijkens de verantwoordingen van de interne toezichthouders zoekt men een soort van middenpositie. Het Fonds meent dat Raden van Commissarissen zich weliswaar duidelijker in de rol van toezichthouder willen manifesteren, maar daarin wel binnen de door het bestuur bepaalde beleidskaders blijven. Dit getuigt van sterke loyaliteit aan het bestuur. Zo is het toezichtkader voor verreweg de meeste Raden van Commissarissen de (meerjaren)begroting en het ondernemingsplan en jaarlijks beleidsplan, hoewel de prestatievelden van het BBSH en de 'vinger aan de pols'-aanpak van de Balanced Score Card langzaam maar zeker sterker in beeld komen.

In die toezichtrol verschuift het accent ook van het financieel toezicht naar de volkshuisvestelijke prestaties van de corporatie. Echter, ook daarbij blijft de intern toezichthouder wel binnen de volkshuisvestelijke kaders van de eigen corporatie, niet de publieke beleidskaders.

Al met al blijft er daardoor toch sprake van een intern toezichthouder in spagaat. Daar zal via politieke besluitvorming uit moeten worden gekomen en kan niet worden volstaan met een nieuwe rechtsvorm. In feite is dat besluitvormingsproces het bestuurlijke slotakkoord van de bruterings- en verzelfstandigingsoperatie uit de jaren negentig van de vorige eeuw.

---

# Inleiding

---

Dit rapport bevat de bevindingen van het onderzoek naar de externe verantwoording door de Raden van Commissarissen bij 474 woningcorporaties over het verslagjaar 2006.

Het is het derde rapport in een reeks. Eerdere jaarverslagonderzoeken deed het Fonds over verslagjaar 2004 ('Private taak, publieke zaak' (2005), en over verslagjaar 2005 ('Van reflectie naar rekenschap' (2006).

De bevindingen over verslagjaar 2005 werden niet alleen in een eindrapport samengevat en gepubliceerd, maar de individuele score was tevens onderdeel van het prestatieoordeel van de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, dat in november 2006 aan de corporaties is gezonden. Deze koppeling tussen de puntenscore in het Fonds-onderzoek en een normatief oordeel van de minister heeft de aandacht voor dit onderwerp vergroot. In vier zeer goed bezochte regionale bijeenkomsten heeft het Fonds begin 2007 de dialoog gezocht met de commissarissen. Daar is nadere uitleg gegeven over de onderzoeksbevindingen en is gediscussieerd over het belang en de kwaliteit van externe verantwoording.

Deze intensieve aandacht heeft ertoe geleid dat velen zich verdiept hebben in het beoordelingskader voor de verantwoording door de Raden van Commissarissen, zoals het Fonds dat in de drie jaarverslagonderzoeken heeft gehanteerd. In ieder geval zijn de scores in het onderhavige onderzoek, over verslagjaar 2006, opvallend veel beter dan de scores over 2004 en 2005.

Daarmee heeft het jaarverslagonderzoek zijn doel bereikt: bevorderen van het besef bij Raden van Commissarissen aan welke (minimum)eisen een betekenisvolle externe verantwoording behoort te voldoen.

## De sleutelpositie van het intern toezicht

De corporatiesector staat onverminderd in de politieke belangstelling en daarbij ook het functioneren van het intern toezicht. Vanwaar die aanhoudende politieke belangstelling voor het intern toezicht?

Het intern toezicht vervult in het sturingsvacuüm tussen overheid en corporatiesector een sleutelrol. Met de bruteringsoperatie in 1995 wijzigde de sturingsrelatie met de overheid. Via de positionering en het functioneren van het intern toezicht wordt ook nader invulling gegeven aan de sturing die verloren is gegaan.

Een versterkend effect op de aandacht voor het intern toezicht is de politisering van het woonbeleid. De volkshuisvestelijke opgave is in het woonbeleid van het Rijk met sectoroverstijgende, niet-fysieke elementen verbreed: de aanpak van de zogenoemde aandachtswijken beoogt sociale uitsluiting en een sociaal-economische tweedeling tegen te gaan, de stedelijke vernieuwing heeft vooral tot doel de integratie tussen cultureel diverse bevolkingsgroepen te bevorderen en een etnische tweedeling te voorkomen. Tegelijkertijd constateert men dat corporaties veel financiële mogelijkheden hebben. Dan ligt het voor de hand te pleiten voor verruiming van het speelveld van corporaties en tevens te benadrukken dat de beleidsvrijheid en zelfstandigheid van corporaties begrensd is en het belang van de volkshuisvesting het richtsnoer voor beoordeling dient te zijn.

Of, zoals een VTW-studie het formuleert: 'De discussie over toezicht gaat uiteindelijk over het vermogen (tot) *beschikken, bestemmen en besturen*'.<sup>1</sup>

Er doet zich een spanning voor tussen de autonomie die de corporaties claimen als zelfstandige maatschappelijke onderneming en de aanspraak op de corporaties als non-profit instelling met een publieke taak. Dit hybride karakter geeft aanleiding tot discussie over level playing field en het bestaansrecht van corporaties, aangejaagd door de Europese Commissie, en komt bij vrijwel ieder beleidsvoorstel naar voren als argument vanuit de sector tegen verdergaande overheidsinvloed.

### Professioneel intern toezicht: van invulling naar implementatie

De ontwikkelingen betreffende taak en positie van het intern toezicht bij woningcorporaties over de lange termijn overziende, stelt het Fonds vast dat de discussie momenteel gaat over de vraag op welke wijze de breed gedragen noties inzake professionaliteit van het intern toezicht tot gelding kunnen worden gebracht.

<sup>1</sup> E. Hooge & J.K. Helderma, 'Toezicht op scherp', VTW-studie, 2007, p.34



Ook hierin doet zich de ‘tweestrijd’ voor tussen enerzijds zelfregulering (Governance code woningcorporaties, privaatrechtelijk rechtspersonenrecht) en anderzijds overheidssturing (maatschappelijke taak van corporaties).

Het Centraal Fonds heeft sinds 2003 thematisch onderzoek verricht naar het intern toezicht bij woningcorporaties, waarvan drie maal een onderzoek naar de kwaliteit van de externe verantwoording door het intern toezicht.

De bevindingen uit het eerste onderzoek in 2003 wezen uit dat de kritische aandacht zich vooral moet richten op de rolopvatting en mentaliteit van de commissarissen en niet zozeer op procedureregels. Het besef van professionaliteit moet versterkt worden en dat zal vooral door overtuiging en debat gestalte moeten krijgen. Professionaliteit is niet bij wetgeving op te leggen.

Sindsdien is er veel gediscussieerd over professioneel intern toezicht. In 2005 constateerde het Fonds een sterke opleving van het debat over professioneel intern toezicht door de opkomst - ook buiten de volkshuisvestingssector - van het thema ‘corporate governance’. De principes van corporate governance (transparantie, onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid) dwongen tot het herijken van de verhoudingen tussen bestuur en intern toezichthouder en het opnieuw zoeken naar checks and balances. Het betekende ook dat de Raad van Commissarissen meer uit de schaduw van het bestuur kon treden, een groter zelfbewustzijn ontwikkelde en een sterker besef van de eigen verantwoordelijkheid.

Daarmee was langzamerhand niet meer zozeer de vraag ‘*wat*’ moeten we doen, meer veel-*er* ‘*hoe*’ realiseren we dat. Professionaliteit is immers een vaag begrip en ieder kan er zo zijn eigen invulling aan geven.

In de onderzoeken naar de kwaliteit van de externe verantwoording heeft het Centraal Fonds met vijf centrale indicatoren (besef toezichttaak, zelfevaluatie, integriteit, werving en selectie en verantwoording RvC) een aanzet gegeven voor die invulling. Met de recente Governance code woningcorporaties van Aedes/VTW wordt ook invulling gegeven aan het ‘*wat* en *hoe*’ van professioneel intern toezicht en er blijkt inhoudelijk veel overeenstemming te bestaan over de uitgangspunten.

Die stappen (het uitkristalliseren van de aard en omvang van de verantwoordelijkheden van het intern toezicht, wat zijn essentialia van professionaliteit) zijn de afgelopen jaren gezet en de aandacht moet zich nu richten op de vraag: hoe bereiken we dat in de praktijk?

In het vorige jaarverslagonderzoek (2006) heeft het Fonds enkele voorstellen gedaan hoe de professionaliteit van de Raden van Commissarissen kan worden bevorderd. Voortbouwend op bovengenoemde bevinding richtte het Fonds primair de aandacht op de kwaliteit van professionals: hoe kan worden bevorderd dat er veel meer professionele, integere en deskundige leden zitting krijgen in die Raden van Commissarissen. Het Fonds concludeerde dat de aandacht zich moet richten op versterking van de dynamiek in de samenstelling van de Raden van Commissarissen (1) door open werving in plaats van coöptatie, (2) door snellere doorstroming, (3) door versterking van de public spirit (de notie van het publiek belang) bij commissarissen en (4) door versterking van horizontale verantwoording door het bestuur aan stakeholders en specifiek en scherp toezicht hierop door de intern toezichthouder.

## Het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming en de rol van het intern toezicht

In een poging de ‘grondslag’ discussie te beslechten en de dichotomie tussen publiek en privaat te overbruggen, is er het voornemen een aparte rechtspersoon te creëren, de maatschappelijke onderneming, en toe te voegen aan het rechtspersonenrecht in Boek 2 BW. Deze nieuwe rechtsfiguur zou ook voor woningcorporaties van toepassing worden.

Er is een proeve van een wetsvoorstel opgesteld<sup>2</sup>. In die proeve komt het hybride karakter duidelijk naar voren: enerzijds *maatschappelijke* onderneming wat tot uitdrukking komt in het vereiste dat het (statutaire) doel van de rechtspersoon gelegen moet zijn in het dienen van een maatschappelijk belang. Anderzijds een maatschappelijke *onderneming*, wat tot uitdrukking komt in de positionering als private rechtspersoon in het Burgerlijk Wetboek en de autonomie van het bestuur. In het wetsvoorstel wordt de scharnierfunctie van het intern toezicht versterkt. De beïnvloeding zal, gezien deze constructie, veelal via het eerstelijns toezicht, de Raad van Commissarissen, verlopen. Zo stelt het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming een aantal wettelijke eisen aan de samenstelling en kwaliteiten van de Raad van Toezicht, voorziet het in het vereiste van een openbare profielschets voor commissarissen en introduceert het een mogelijkheid tot ontslag van een toezichthouder door de Ondernemingskamer. Opvallend is dat er geen enkele bepaling in staat omtrent de taak en kwaliteiten van de bestuurder.

Daarnaast kent het wetsvoorstel de oprichting van een apart orgaan binnen de maatschappelijke onderneming, de belanghebbendenvertegenwoordiging, die een wettelijk (beperkt) medezeggenschapsrecht krijgt met rechterlijk toetsingsrecht. In feite is de voorgestelde constructie van dit orgaan, naast het bestuur en de Raad van Commissarissen, ook een vorm van intern toezicht op het bestuur.

De stap die gezet gaat worden met het creëren van een aparte rechtspersoon voor maatschappelijke ondernemingen biedt een unieke gelegenheid om de essentiële, onderscheidende kenmerken van een dergelijke rechtspersoon structureel wettelijk vast te leggen. Dan kan niet worden volstaan met het louter verwijzen in de doelstelling naar het te dienen maatschappelijk belang, maar zal die essentie van de nieuwe rechtspersoon ook door moeten klinken in het hele wettelijke bouwwerk tot en met de verantwoording en de taak van het intern toezicht.

Het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming kiest voor een vertaling van de maatschappelijke positie van corporaties in organisatiestructuur en procesvereisten. Het is ook denkbaar een vertaling te zoeken in prestaties. Dan gaat de verantwoording over de gerealiseerde prestaties en over de bijdrage van de corporatie aan de maatschappelijke vraagstukken die door de samenleving zijn geïdentificeerd<sup>3</sup>. Zo beschouwd is het de taak van het intern toezicht, niet alleen om het bedrijfsbelang te bewaken, maar bovenal en primair toezicht te houden op de geleverde prestaties, op de bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vragen en het bij de maatschappelijke les houden van de corporatie<sup>4</sup>. In dit opzicht wint de kwaliteit

<sup>2</sup> Ministerie van Justitie, juli 2007.

<sup>3</sup> Vgl. Jaap Winter in SEV-Forum “Van wie is de corporatie”, in *Het Experiment*, 1/2007.

<sup>4</sup> Vgl. L. Vulperhorst: “(...) de toezichthouder moet degene zijn die het bestaansrecht van de corporatie bewaakt en het maatschappelijk functioneren beoordeelt.” in *Burgerlogica, politisering en maatschappelijke verankering, drie essays over het maatschappelijk gehalte van het intern toezicht bij woningcorporaties* (uitgave van Aedes/VTW), 2005, p.54. Zie ook mr. J.G. Groeneveld-Louwerse, ‘Corporate governance bij woningcorporaties’ in *Ondernemingsrecht*, 2007-12.

van de verantwoording aan belang, omdat daarin zichtbaar moet worden hoe de corporaties hun maatschappelijke taak uitvoeren en of de prestaties stroken met het rijksbeleid.

Het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming kent op het punt van versterking van de dynamiek en transparantie in de verantwoording vooralsnog geen enkele bepaling. Van dit wetsvoorstel zal daarom geen sterke impuls uitgaan de uitgekristalliseerde noties inzake professionaliteit van het intern toezicht in praktijk te brengen en meer dynamiek in de samenstelling van de Raden te bewerkstelligen.

De versterking van de horizontale verantwoording krijgt in de proeve vooral vorm door enige medezeggenschap van de belanghebbendenvertegenwoordiging bij ingrijpende besluiten. Dergelijke medezeggenschap moet echter niet worden verward met horizontale *verantwoording*.

Voor maatschappelijke ondernemingen dienen zich intensief te verantwoorden aan de maatschappelijke omgeving over hun plannen, de uitvoering en de prestaties. Die maatschappelijke omgeving kan per project of beleidsplan verschillend zijn. Het mag niet zo zijn dat de betrokkenheid van een belanghebbendenvertegenwoordiging bij de besluitvorming in de plaats gaat treden van maatschappelijke verantwoording over de gemaakte keuzen naar direct betrokkenen of in de plaats gaat treden van het rechtstreeks betrekken van bewoners en huurders bij projecten, bijvoorbeeld op buurtniveau.

### **De Governance code woningcorporaties**

Uit onderhavig jaarverslagonderzoek komt naar voren dat in alle onderzochte jaarverslagen (100%) op de één of andere wijze tot uitdrukking komt dat de Raden van Commissarissen zich bezig houden met governance. Hiervan maakt twee derde er tevens melding van dat de Governance code woningcorporaties van Aedes/VTW erbij is betrokken. De bekendheid van de governanceprincipes mag dus groot worden genoemd.

De principes die in de code staan, vormen in belangrijke mate een weerslag van hetgeen in de maatschappelijke discussie over governance reeds was uitgekristalliseerd en waar brede overeenstemming over is. De code biedt op onderdelen ook een nadere uitwerking van de principes. Daarop volgt de interessante vraag hoe wordt voorgesteld de principes concreet te implementeren.

Geformuleerd is dat het intern toezicht zich ook uitstrekt tot de volkshuisvestelijke prestaties en het maatschappelijk rendement, alsook tot de gang van zaken in verbindingen. Daar zal in de verantwoording voor de Raad van Commissarissen iets over terug te vinden moeten zijn: hoe heeft de Raad van Commissarissen dit maatschappelijk toezicht vormgegeven en uitgevoerd?

De zelfevaluatie wordt als governanceprincipe genoemd. In de uitwerking wordt de zelfevaluatie beschouwd als eigen verantwoordelijkheid en is de enige eis, dat dit jaarlijks in een besloten vergadering aan de orde wordt gesteld. Dat beval de Commissie Glasz in 1998 ook al aan en onderzoek van het Centraal Fonds wijst uit dat geen goed zicht bestaat op de kwaliteit van de zelfevaluatie<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Zie 'Private taak, publieke zaak', 2005, p.28 en 'Van reflectie naar rekenschap', 2006, p.46.

Er wordt nauwelijks over verantwoord en conclusies zijn niet openbaar. Dit voedt het vermoeden dat van het zelfreinigend vermogen binnen Raden van Commissarissen niet veel verwacht moet worden.

Het Fonds concludeerde dat de aandacht zich moet richten op versterking van de dynamiek in de samenstelling van de Raden van Commissarissen door open werving in plaats van coöptatie, door snellere doorstroming, door versterking van de *public spirit* en door versterking van horizontale verantwoording door het bestuur aan stakeholders en specifiek en scherp toezicht hierop door de intern toezichthouder.

De open werving wordt niet genoemd in de code: daarmee gaat er dus ook geen signaal uit dat dit een te prefereren aanpak is boven coöptatie.

Aan het pluche klevende commissarissen wil de code tegengaan: een limiet wordt gesteld aan de zittingsduur van commissarissen. Nu is die limitatieve termijn nog steeds erg lang: maximaal 12 jaar. De notie dat deze termijn niet opgerekt mag worden door bij fusie de vorige zittingstermijnen buiten beschouwing te laten, staat niet in de code, maar in een voetnoot.

De code heeft een apart hoofdstuk gewijd aan de maatschappelijke verantwoording. Dit hoofdstuk biedt een palet van verschillende vormen van maatschappelijke verantwoording. Zo dient het bestuur een *visie* te formuleren betreffende de verantwoording aan stakeholders. Dit dwingt in ieder geval tot het nadenken erover. Ook dient het bestuur de belanghebbenden bij de beleidsvorming te betrekken via een *dialogo* en moet er *periodiek overleg* worden gevoerd, waarbij de belanghebbenden een *adviesrecht* hebben. Voorts bepaalt de code dat het bestuur in de verantwoording inzicht moet geven in de *resultaten* van beleid. Daar bovenop staat dan de vierjaarlijkse *visitatieplicht*. Inhoudelijk gaat de code duidelijk verder dan het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming.

Al deze aspecten hebben betrekking op het bestuur, niet op de intern toezichthouder. De code bepaalt dat de Raad van Commissarissen moet toezien op de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording zoals in de code vorm gegeven. Die rolverdeling is op zich juist, maar ontslaat de intern toezichthouder niet van de verantwoordelijkheid om ook zélf horizontaal verantwoording af te leggen aan stakeholders over de kwaliteit van zijn toezichthoudende taak. Ook commissarissen moeten ter verantwoording kunnen worden geroepen. Daarin voorziet de code niet.

### **Het belang van de juiste personen in de Raad van Commissarissen**

De aandachtspunten uit het rapport 'Van reflectie naar rekenschap' (2006) voor het in gang zetten van de benodigde 'kwaliteitsslag'<sup>6</sup> in professionaliteit, te weten meer dynamiek, snellere doorstroming, open werving en versterking van de maatschappelijke verantwoording over volkshuisvestelijke prestaties, klinken nog niet sterk door, noch in het wetsvoorstel, noch via de zelfregulering. Wat het punt van de horizontale verantwoording betreft, is vooral het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming teleurstellend. De Governance code woningcorporaties bevat goede principes, maar afgewacht zal moeten worden wat er in de praktijk van terecht komt.

<sup>6</sup> Advies van de Commissie Schilder, 'Toezicht op woningcorporaties', juni 2006, p. PM

Het is een aantrekkelijke gedachte de maatschappelijke verantwoording los te koppelen van de (papier) jaarverslaglegging en een direct platform voor dialoog te organiseren in de vorm van bijvoorbeeld een ‘dag van de verantwoording’. Daarop moeten stakeholders kunnen bepalen waarover zij de bestuurder en de toezichthouder ter verantwoording willen roepen.

Het is een gemiste kans dat de code geen bepaling bevat die open werving als recrutingsmechanisme aanbeveelt. Het Fonds zal blijven pleiten dit in volgende versies alsnog op te nemen.

De zittingstermijnen, die een zittingsduur van 12 jaar kunnen betekenen, acht het Fonds ook erg lang. Hij geeft de voorkeur aan een kortere maximale termijn. Het algemene principe ‘pas toe of leg uit’ voorziet in de mogelijkheid een commissaris langer te behouden, maar dan wel specifiek gemotiveerd, niet als automatisme.

De stap die gezet gaat worden om een aparte rechtspersoon te creëren voor een maatschappelijke onderneming, biedt een uitgelezen kans de *public spirit* te versterken. Laat het ‘maatschappelijke’ karakter niet alleen tot uitdrukking komen in de statutaire doelomschrijving, maar ook in de taak van het intern toezicht: bepaal wettelijk dat het toezicht zich vooral moet richten op de wijze waarop en de mate waarin het maatschappelijk belang wordt behartigd. Immers, hierin onderscheidt zich een Raad van Commissarissen van een woningcorporatie van die van een commerciële onderneming.

Daar waar het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming de vrijblijvendheid van het belanghebbendenadvies inperkt door de geschillenregeling (waarbij het nog wel de vraag is of de voorgestelde geschillenregeling bij de Ondernemingskamer in de praktijk effectief zal blijken), kent de code geen geschillenregeling voor de daadwerkelijke effectuering. Dat past ook niet in het karakter van zelfregulering. Dit impliceert opnieuw het grote belang dat gemoeid is met de kwaliteit van de commissarissen of anders gezegd, de afhankelijkheid van de kwaliteit van de commissarissen.

### Lacune in plaatsbepaling van de intern toezichthouder

Hoe die verbinding tussen corporatie en samenleving ook wordt vormgegeven, er zullen in ieder geval voldoende prikkels moeten zijn om de activiteiten naar behoren uit te voeren. Vertrouwen volstaat niet. Is dat verplichte visitatie, openbaarheid (reputatiemechanisme), of een ontslagmogelijkheid, of medezeggenschap van stakeholders en een gang naar de Ondernemingskamer? Het kan allemaal, maar in de optiek van het Fonds begint alles met de juiste kwaliteit, mentaliteit en rolopvatting van de commissarissen, zoals het onderzoek in 2003 al uitwees<sup>7</sup>. Dan is al een wereld gewonnen. Daarom blijft het Fonds bepleiten, dat naast de organieke inrichting van de rechtspersoon, naast versterking van horizontale verantwoording (afleggen en vragen) en van medezeggenschap van belanghoudersvertegenwoordigers, gestreefd wordt naar een open en dynamisch systeem van recrutering.

Naar de mening van het Fonds begint het weliswaar met de juiste kwaliteit van commissarissen, maar volstaat dat niet. In de analyse van het Fonds doet zich een onderliggend dilemma voor, namelijk, is de positie van het intern toezicht in een maatschappelijke onderneming publiek of privaat?

<sup>7</sup> CFV-onderzoek ‘Tussen regels en rolopvatting’, 2003.

Wordt de nadruk gelegd op de private rechtspersoonlijkheid van de corporatie ter positionering, dan heeft het intern toezicht het bedrijfsbelang, het vennootschappelijk belang als richtsnoer voor zijn taak. Wordt daarentegen geredeneerd vanuit de corporatie als toegelaten instelling, dus met de toelating als invalshoek, dan heeft het intern toezicht juist ook een rol als maatschappelijk toezichthouder.

Het gaat in wezen om een machtsstrijd vanuit welke visie de aansturing plaatsvindt.

In de visie waarin de rechtspersoonlijkheid van corporaties van doorslaggevend belang wordt geacht voor de positiebepaling, zullen de invoering van een gedragscode en versterking van horizontale verantwoording als argumenten worden aangevoerd voor terugdringing van het verticale toezicht en van overheidssturing als zodanig. En in die visie zal het intern toezicht, als orgaan van de rechtspersoon, een sterke loyaliteit aan het bestuur hebben.

In de visie waarin de toelating van corporaties als sociale verhuurders beslissende betekenis toekomt voor de rol van het intern toezicht, zal het primaat komen te liggen bij het toezicht op de behartiging van het maatschappelijk belang en zoekt men naar correctiemechanismen. Vanuit die invalshoek staat het bevorderen van maatschappelijke verantwoording geheel los van nut en noodzaak van verticaal toezicht en is de positie als orgaan van de rechtspersoon ondergeschikt aan de positie als 'verlengde arm' van het publiek belang.

Reeds in het rapport uit 2005 signaleerde het Fonds deze dichotomie (wat ook tot uitdrukking komt in de titel van dat rapport, 'Private taak, publieke zaak'). De vraag 'ten behoeve van wie houdt de Raad van Commissarissen toezicht' is nog steeds onbeslist.

Het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming denkt aan een keuze te ontkomen door beide noties in de taakomschrijving van de Raad van Toezicht (art. 307j lid 4) op te nemen: '(...) *Bij de vervulling van hun taak richten de toezichthouders zich naar het belang van de maatschappelijke onderneming (...) en het door middel daarvan behartigde maatschappelijke belang.*' Maar wat te doen als het belang van de onderneming niet strookt met dat van het te dienen maatschappelijk belang?

Zolang in deze plaatsbepaling geen duidelijkheid komt, blijft de lacune bestaan en zullen commentaren op bijvoorbeeld het wetsvoorstel maatschappelijke onderneming over twee sporen lopen. Het belangrijkste nadeel van deze lacune is dat de commissarissen zélf ook niet goed weten hoe hun positie te bepalen, waardoor deze tweespalt zich binnen één Raad van Commissarissen kan voordoen. Dan zal de wijze waarop men als commissaris aankijkt tegen de wijze van implementatie van de code onderling zeer verschillend zijn. Dan zal ook bij een vergaand open en dynamisch systeem van recrutering discussie blijven over de kwaliteit en professionaliteit van het functioneren van de interne toezichthouders.

## Onderzoekskader

Het Fonds heeft met vijf indicatoren een toetsingskader ontwikkeld voor beoordeling van het Raad van Commissarissendeel in de jaarverslagen van corporaties.

Verondersteld wordt dat als over de vijf thema's daadwerkelijk publieke verantwoording wordt afgelegd, zodanig dat de lezer een goed inzicht kan krijgen in het denken en doen van de intern toezichthouder, dit een indicatie is voor de professionaliteit van de Raad van Commissarissen. Het Fonds veronderstelt dat de kwaliteit van de verantwoording van het intern toezichthoudende orgaan een graadmeter is voor de kwaliteit van het intern toezichthoudende orgaan zelf.

Het gaat er niet om wát de gemaakte keuzes zijn, maar dát er verantwoording wordt afgelegd. Een belangrijke randvoorwaarde bij het onderzoek is dat de meting zonder extra administratieve lastendruk voor de corporaties kon plaatsvinden. In bijlage 1 is een specifieke beschrijving opgenomen van de wijze waarop het onderzoek is voorbereid en uitgevoerd.

Het ontwikkelde onderzoekskader is reeds eerder getoetst op bruikbaarheid in het jaarverslagonderzoek over het verslagjaar 2004 (de nulmeting) en over verslagjaar 2005. Het toetsingskader is ten opzichte van die onderzoeken niet wezenlijk gewijzigd voor het onderhavige onderzoek over het verslagjaar 2006, met name om vergelijkbaarheid van de resultaten mogelijk te maken. Om die reden is de uiteenzetting over het onderzoekskader in dit rapport vrijwel gelijk aan die in de vorige CFV-rapporten over het jaarverslagonderzoek ('Private taak, publieke taak' en 'Van reflectie naar rekenschap'). Wijzigingen in het onderzoekskader worden in dit hoofdstuk toegelicht.

Het Centraal Fonds hanteert vijf thema's waarover in het jaarverslag (Raad van Commissarissendeel) verantwoording behoort te worden afgelegd. Deze vijf onderwerpen zijn daarmee indicatoren voor een professionele verantwoording. De vijf thema's zijn:

- ◆ Besef toezichttaak
- ◆ Zelfevaluatie
- ◆ Werving en selectie
- ◆ Integriteit
- ◆ Verantwoording Raad van Commissarissen.

## 2.1 Besef toezichttaak

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het toezicht op de woningcorporatie. Dit is de kern van de toezichttaak. Het jaarverslag behoort derhalve in ieder geval hierover verantwoording te bevatten. Dit uitgangspunt - dat de Raad van Commissarissen verantwoording aflegt over de wijze waarop hij toezicht heeft gehouden - omvat twee elementen:

- ♦ Reikwijdte van de toezichttaak (waarvoor voelt men zich als toezichthouder verantwoordelijk).
- ♦ Toezichtkader ten behoeve van de toezichttaak (een gestructureerde aanpak, hetgeen een toezichtkader impliceert).

### Reikwijdte

Het toezicht behoort zich uit te strekken tot de strategie, het financiële beleid en de realisering van de volkshuisvestelijke taken. Een inhoudelijke normering op deze terreinen door het Fonds is hierbij niet aan de orde. Het gaat erom dat uit het jaarverslag blijkt dat de Raad van Commissarissen zich verantwoordelijk voelt voor toezicht op de strategie, het financiële beleid en de volkshuisvestelijke taken en terzake aantoonbaar een toezichtrol heeft vervuld. Dit kan bijvoorbeeld blijken uit de gespreksonderwerpen met het bestuur, die de Raad van Commissarissen vermeldt.

Wat betreft het financiële beleid is op één punt het onderzoekskader gewijzigd: waar vorige keer gesproken werd over 'matching' is de noemer 'aanwending niet-noodzakelijke middelen' opgenomen, hetgeen een iets ruimere omschrijving is. Hier valt ook onder de inzet van niet-noodzakelijke middelen anders dan als financiële steun aan een collega-corporatie.

Deze aanpassing maakt de vergelijkbaarheid met vorig jaar niet anders.

Met betrekking tot het volkshuisvestelijk toezicht is - evenals in vorig onderzoek - in het onderzoekskader een uitwerking opgenomen die aansluiting zoekt bij de prestatievelden uit het BBSH.

Deze reikwijdte van de toezichtverantwoordelijkheid (financieel beleid en volkshuisvestelijke prestaties) blijft, ook als een gedeelte daarvan wordt uitgevoerd bij c.q. gerelateerd is aan *verbindingen*. Daarom zou uit het jaarverslag ook moeten blijken dat de genoemde reikwijdte van het toezicht zich ook uitstrekt tot de verbindingen.

### Toezichtkader

Indien de Raad van Commissarissen op gestructureerde wijze toezicht houdt, veronderstelt dit dat de Raad een toezichtkader bepaald heeft en dit ook gebruikt en regelmatig inhoudelijk evalueert. Het toezichtkader geeft aan op basis waarvan en hoe wordt beoordeeld of de door het bestuur voorgestelde beleidskoers, de prioriteitstelling en de financiële onderbouwing de instemming van de Raad van Commissarissen kunnen krijgen. In andere woorden, het toezichtkader is datgene waaraan voorstellen en beslissingen van de directeur-bestuurder door de Raad worden getoetst.

Uit het jaarverslag moet blijken of de Raad van Commissarissen beschikt over een toezichtkader. Vervolgens is de vraag of uit het verslag ook blijkt dat dit toezichtkader daadwerkelijk



is gebruikt. Of de Raad van Commissarissen beschikt over een toezichtkader kan bijvoorbeeld blijken uit een mededeling van de Raad hierover, al dan niet vergezeld van een beschrijving van dit toezichtkader.

In het beoordelingskader zijn twee onderdelen toegevoegd, die echter niet in de puntenscore worden meegerekend. Ten eerste gaat het om de vraag of er expliciet wordt verwezen naar de Aedes/VTW Governance code woningcorporaties. Formeel is de Governance code per 1 januari 2007 van kracht geworden, dus niet in het verslagjaar. Desalniettemin is er in het verslagjaar veel publiciteit over geweest en de uitvoering van het onderzoek bood een uitgelezen mogelijkheid te peilen of één en ander leeft.

Ten tweede gaat het om de vraag of op één of andere manier uit het verslag blijkt dat de intern toezichthouder alert is op de relatie met de externe omgeving van de corporatie. Ook deze vraag wordt niet in de puntenscore meegerekend. Het gaat hier om een beeld van in hoeverre de discussie over horizontale verantwoording en het belang (zo niet de afhankelijkheid) van de externe relaties ook de aandacht heeft van de intern toezichthouder, blijkende uit het verslag.

## 2.2 Zelfevaluatie

Zelfevaluatie is een kerninstrument ter bevordering van professionaliteit en integriteit, temeer daar *extern* toezicht op het functioneren van de Raad van Commissarissen ontbreekt. Zelfevaluatie dient serieus en kritisch te zijn, ook jegens individuele commissarissen. De verantwoording hierover in het jaarverslag moet aantonen dat dit het geval is.

Dit kan blijken uit de beschrijving van het gevolgde proces of uit de verslaglegging over de resultaten van de interne evaluatie (benoemen van verbeterpunten), of beide.

### Proces

Het gevolgde proces biedt een waarborg voor de kwaliteit van de zelfevaluatie, indien gebruik wordt gemaakt van ten minste twee van de volgende vijf instrumenten:

- ◆ Visitatie waarvan interne evaluatie onderdeel is
- ◆ Externe begeleiding
- ◆ Mening directeur-bestuurder over functioneren intern toezicht
- ◆ Vast format van te bespreken onderwerpen
- ◆ Voorbereiding met bilaterale gesprekken (bijvoorbeeld tussen voorzitter en afzonderlijke leden of tussen externe deskundige en afzonderlijke leden).

### Inhoud

Het getuigt van zelfvertrouwen en lef om geconstateerde tekortkomingen in het functioneren van de Raad van Commissarissen zichtbaar te maken door het benoemen ervan in het jaarverslag. Dat maakt het mogelijk dat een buitenstaander kan volgen wat ermee wordt gedaan. Dit betekent uiteraard niet dat de benodigde zorgvuldigheid jegens individuen uit het oog mag worden verloren.

Het gaat erom dat uit de verantwoording blijkt welke functionele (zelf)kritiek er is en op welke wijze de Raad hiermee omgaat, niet om personen zwart te maken of om persoonskritiek te publiceren.

Aangezien het aannemelijk is dat een serieuze en kritische zelfevaluatie altijd tot zinvolle verbeterpunten leidt, is de vraag 'Zijn verbeterpunten benoemd?' als indicator opgenomen. Het volstaat dus niet om nietszeggende conclusies te vermelden.

## 2.3 Werving en selectie

Professioneel intern toezicht vereist dat bij de werving en selectie van commissarissen geselecteerd wordt op benodigde deskundigheid en professionaliteit. De benodigde deskundigheid is afhankelijk van de deskundigheid van de zittende leden van de Raad van Commissarissen en van de opgaven van de corporatie. Of werving en selectie op objectieve gronden heeft plaatsgevonden, kan blijken uit het proces of uit de motivering van de gemaakte keuze in het jaarverslag.

### Proces

Met betrekking tot het proces van benoeming zijn er vier aspecten waaruit kan blijken dat de gewenste deskundigheid en een professionele mentaliteit van doorslaggevend belang zijn geweest.

Het betreft:

- ♦ De Raad van Commissarissen beschrijft in het jaarverslag dat hij bij de invulling van de vacature heeft besproken aan welke criteria de te benoemen commissaris zou moeten voldoen.
- ♦ De Raad van Commissarissen benoemt expliciet dat de profielschets ten behoeve van de (her)benoeming is geactualiseerd of dat een actuele profielschets is gebruikt. Werving en selectie dienen zodanig te verlopen dat eerst criteria worden opgesteld waaraan de te benoemen commissaris moet voldoen en dat vervolgens een geschikt persoon wordt gezocht. Een open wervingsprocedure biedt meer waarborgen dan coöptatie.
- ♦ De Raad van Commissarissen geeft aan dat de vacature is vervuld door middel van een open wervingsprocedure (advertentie, inschakeling extern bureau).
- ♦ De Raad van Commissarissen heeft een selectie- en benoemingscommissie ingesteld.

### Motivering keuze

Indien in het jaarverslag de redenen worden genoemd om een kandidaat (her) te benoemen, is dat een (voorzichtige) indicatie dat niet uit het 'old boys network' is gerecruteerd. Het gemotiveerd aangeven waarom een bepaalde kandidaat is (her)benoemd, getuigt ervan dat de Raad van Commissarissen heeft gekeken naar de aansluiting tussen hetgeen de (her) te benoemen commissaris te bieden heeft en hetgeen de corporatie op dat moment nodig heeft. Of in geval van herbenoeming het functioneren van de betreffende commissaris in de afweging is betrokken, maakt in feite onderdeel uit van de motivering van de keuze en is om die reden niet meer als apart item in het onderzoekskader opgenomen.

## 2.4 Integriteit

De integriteit van de Raad van Commissarissen is van belang voor de kwaliteit van het intern toezichthoudende orgaan. Aangezien externe prikkels om de integriteit te waarborgen zwak zijn, is het essentieel dat de Raad van Commissarissen er blijk van geeft dit aspect te onderkennen en de mogelijkheden die er zijn om de integriteit te beschermen of te bevorderen, te benutten. Dit kan op diverse wijzen:

- ◆ Het hebben van een ethische gedragscode
- ◆ Het vastleggen van een regeling over de werkwijze bij belangenverstremgeling in een reglement
- ◆ Het hebben van een klokkenluidersregeling
- ◆ Het bieden van een kanaal naar en met andere, externe informatiebronnen, zoals contact ondernemingsraad, huurdersorganisaties en accountant.

Indien er reeds een ethische gedragscode binnen de corporatie is, zou in het jaarverslag gemeld moeten worden of er in het verslagjaar een beroep op is gedaan. Hetzelfde geldt voor de regeling over de werkwijze bij belangenverstremgeling. Ieder verslagjaar kan inzicht worden gegeven of er sprake is geweest van transacties waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen. Indien dit het geval was, zou een omschrijving van de transactie en het tegenstrijdig belang moeten worden gegeven en zou moeten worden vermeld dat de regeling over de werkwijze bij belangenverstremgeling hierbij is nageleefd. Ook als geen dergelijke transactie aan de orde was in het verslagjaar, geeft het expliciet melding maken daarvan ook aan dat de Raad van Commissarissen zich hier bewust mee bezig heeft gehouden.

Ook op andere wijze kan de Raad van Commissarissen er blijk van geven expliciet de integriteit in het oog te hebben gehouden. Bijvoorbeeld door in zijn verslag een verklaring op te nemen inzake de onafhankelijkheid van de leden van de Raad zal gemotiveerd moeten worden waarom deze commissarissen als niet onafhankelijk worden beschouwd en hoe de Raad van Commissarissen hiermee omgaat.

## 2.5 Verantwoording Raad van Commissarissen

Een professioneel functionerende Raad van Commissarissen is bereid belanghebbenden van de benodigde informatie te voorzien. Transparantie in de vorm van het afleggen van verantwoording is immers één van de belangrijkste aspecten van corporate governance.

Hiervoor zijn vier onderwerpen benoemd, waarover verantwoording behoort te worden afgelegd in het jaarverslag. Daarnaast zal uit het jaarverslag in ieder geval duidelijk moeten worden wie de Raad van Commissarissen nu eigenlijk is: wie zijn de commissarissen, welke expertise brengen ze in, wat is hun (professionele) achtergrond, welke nevenfuncties hebben ze, hoe ziet het rooster van aftreden er uit en wat is de honorering.

Samengevat betekent dit dat een verantwoording over 'wie zijn we?' inhoudt:

- ♦ Van elk lid van de Raad van Commissarissen, het tijdstip van eerste benoeming en de lopende termijn waarvoor hij/zij is benoemd
- ♦ De samenstelling van de Raad van Commissarissen qua deskundigheid. Dit kan door het per lid vermelden van deskundigheid, achtergrond, beroep of hoofdfunctie en/of nevenfuncties
- ♦ Of de leden van de Raad van Commissarissen in de beroepspraktijk actief zijn. Dit kan blijken uit het vermelden van beroep of hoofdfunctie. Indien geen beroep of hoofdfunctie wordt vermeld, kan de leeftijd een indicatie geven van de mate van activiteit en actuele kennis. Als indicatie is gehanteerd of van ten minste 60% een beroep wordt vermeld dan wel of 60% van de leden jonger is dan 67 jaar
- ♦ De honorering van de leden van de Raad van Commissarissen.

De toezichthoudende taak omvat ook de *werkgeversrol* naar het bestuur. Over het functioneren van de Raad van Commissarissen in deze hoedanigheid dient ook verantwoording te worden afgelegd.

Centrale aspecten zijn:

- ♦ Melding van het houden van een functioneringsgesprek met het bestuur
- ♦ Instelling van een remuneratiecommissie
- ♦ Melding dat de Raad van Commissarissen heeft getoetst of het bestuur aan de gestelde prestatie-eisen heeft voldaan
- ♦ Vaststelling door de Raad van Commissarissen van voor komend jaar te hanteren prestatie-eisen voor het bestuur
- ♦ Beslissingen inzake benoeming of ontslag van (interim) bestuur.

## Onderzoeksresultaten

In dit rapport zijn alle uitslagen gerelateerd aan het totaal van 474 onderzochte jaarverslagen van corporaties, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld. De uitslag per vraagonderdeel van het jaarverslagonderzoek is opgenomen in bijlage 2. Daarmee is ook de gehanteerde vragenlijst toegankelijk. Op diverse plekken wordt de vergelijking gemaakt met de resultaten van het jaarverslagonderzoek over 2004 en/of 2005. Om op alle resultaten de vergelijking te kunnen maken is in bijlage 3 het overzicht opgenomen van de figuren uit het onderzoek over 2005 die hieronder niet zijn weergegeven.

### **Aanwezigheid verslag Raad van Commissarissen**

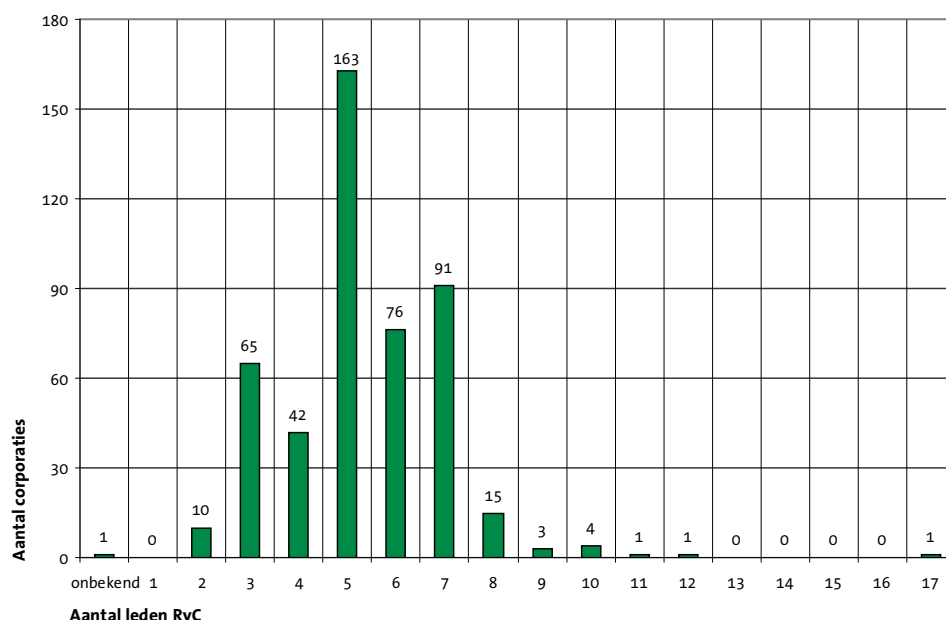
Van de 474 jaarverslagen waren er 459 (97%) die een apart verslag van de Raad van Commissarissen bevatten. Van die overige 3% (15 corporaties) was bij negen corporaties enige toelichting op de Raad van Commissarissen geïntegreerd in het jaarverslag van het bestuur. Bij de overige zes ontbrak iedere informatie over de Raad van Commissarissen in het jaarverslag.

Ten opzichte van het jaarverslagonderzoek over 2005 is er op het punt van de aanwezigheid van een apart verslag een opvallende verschuiving opgetreden: van 84% naar 97%, zij het dat het ook nu hoofdzakelijk de kleinste corporaties zijn die geen (apart) Raad van Commissarissenverslag in hun jaarverslag hadden opgenomen.

### **Omvang Raad van Commissarissen**

Het aantal leden van de Raad van Commissarissen varieert van twee tot tien (naast één uitschieter van 17 leden), met een gemiddelde omvang van vijf. Op één na blijkt bij alle corporaties uit het jaarverslag hoeveel leden de Raad van Commissarissen heeft. In figuur 1 is de omvang van de Raden van Commissarissen zichtbaar gemaakt. Een Raad van Commissarissen van vijf leden komt het meest voor (163 maal). Ten opzichte van het jaarverslagonderzoek over 2005 is er sprake van een zekere concentratie op een aantal van vijf en van zeven leden.

**Figuur 1** Omvang Raad van Commissarissen



In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgens ingegaan op de bevindingen per indicator, te weten: besef toezichttaak, zelfevaluatie, werving en selectie, integriteit en verantwoording door de Raad van Commissarissen.

### 3.1 Besef toezichttaak

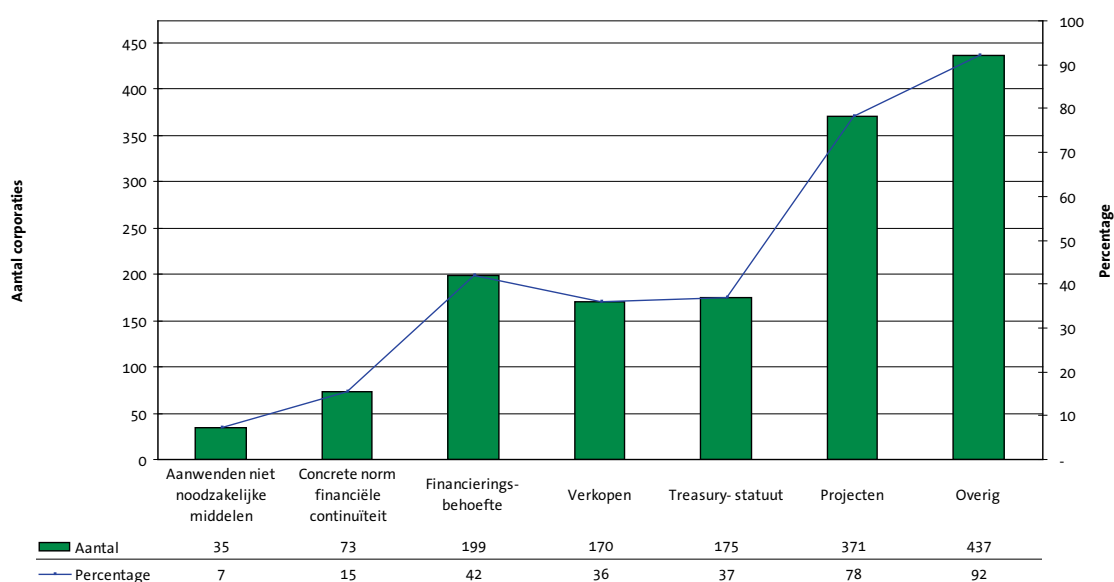
Het onderdeel besef toezichttaak bestaat uit twee subonderdelen, namelijk de reikwijdte van de toezichttaak (waarover voelt de Raad van Commissarissen zich als toezichthouder verantwoordelijk) en de wijze van toezicht houden op basis van een toezichtkader.

#### Reikwijdte

Bij 85% van de corporaties (405 corporaties) blijkt uit het verslag dat de Raad van Commissarissen zich verantwoordelijk acht voor *de strategie* van de corporatie. Een corporatie scoort hier positief indien op enigerlei wijze is aangegeven dat de Raad van Commissarissen betrokkenheid heeft bij het vaststellen van de strategische koers of bij het beleid voor de komende jaren. Dat kan een lange uiteenzetting in het verslag van de Raad van Commissarissen zijn, maar ook een korte vermelding dat de Raad van Commissarissen een strategisch plan heeft goedgekeurd ofwel dat dit onderwerp van bespreking is geweest. Benamingen als meerjarenbegroting, meerjarenplan, ondernemingsplan en strategisch beleidsplan kwamen relatief het meeste voor.

Toezicht op het financiële beleid is in het toetsingskader van het Fonds nader onderscheiden in diverse aspecten. De scores op de afzonderlijke aspecten zijn hieronder in figuur 2 weergegeven.

**Figuur 2 Bevindingen financieel toezicht**



In vergelijking met het vorige jaarverslagonderzoek zijn er diverse verschuivingen te zien. In verreweg de meeste gevallen wordt expliciet betrokkenheid bij investeringsprojecten genoemd, net zoals in de verslagen over 2004 en 2005. De laagste score (7%) is dit jaar voor de categorie 'aanwenden niet noodzakelijke middelen' (tegenover 12% voor 'matching' vorig jaar). De indicator 'concrete norm voor financiële continuïteit', kent ten opzichte van vorig onderzoek een verhoudingsgewijs forse stijging van 3% naar 15%. In de categorie 'overig', die is gestegen van 42% naar 92%, is vooral gescoord als verwezen is naar (vaststelling van) de begroting als ingang voor toezicht op het financiële beleid.

In de categorie 'overig' zit voorts iedere duidelijke verwijzing door de Raad van Commissarissen naar toezicht op het functioneren van het AO & IC-systeem.

De vraag of de Raad van Commissarissen zich verantwoordelijk acht voor de realisering van (onderdelen van) *de volkshuisvestelijke opgaven*, kan - volgens het jaarverslag - voor 86% van de corporaties (408 corporaties) bevestigend worden beantwoord. Dit is een toename ten opzichte van het vorige onderzoek (was 75%; 368 corporaties).

De invulling naar BBSH-prestatieveld is hierbij als volgt (meerdere antwoorden waren mogelijk):

**Figuur 3 Score besef toezichttaak naar BBSH-prestatieveld**

Prestatieveld	Percentage	Aantal corporaties	Percentage vorig jaar
Verantwoordelijkheid expliciet geformuleerd	31	146	22
Huisvesten primaire doelgroep	21	100	15
Betrekken bewoners bij beleid en beheer	19	92	11
Leefbaarheid	28	131	18
Kwaliteit woningbezit	56	267	50
Wonen en zorg	38	178	30
Overig	41	194	31

In het jaarverslagonderzoek over 2004 was geen specificatie naar BBSH-veld opgenomen, zodat op dit punt vergelijking met dat verslagjaar niet mogelijk is.

### Verbindingen

Bij 51% (241 corporaties) van de onderzochte corporaties is volgens het jaarverslag sprake van verbindingen. Van 60% hiervan (145 corporaties) blijkt uit het verslag van de Raad van Commissarissen op enigerlei wijze dat het toezicht zich ook uitstrekt tot verbindingen. Het gaat dan niet om de betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij het al of niet aangaan van een verbinding, maar om het toezicht op de strategie, het financiële beleid en/of realisering van volkshuisvestelijke opgaven in de verbinding. Bij de overige 96 corporaties die (volgens het jaarverslag) verbindingen hebben, blijkt dus niet uit het verslag dat de Raad van Commissarissen toezicht houdt op zaken bij de verbindingen.

Blijkens de opgave die de corporaties via de Cijfermatige Kerngegevens 2006 hebben gedaan, hebben 263 corporaties één of meer verbindingen. Bij 22 corporaties is dit dus niet te achterhalen uit hun jaarverslag 2006. Dit is een kleiner aantal dan vorig jaar, toen van 67 corporaties niet uit hun jaarverslag over 2005 te achterhalen was of zij een verbinding hadden.

### Governance

Gekeken is of uit het jaarverslag blijkt dat de Raad van Commissarissen zich bezig heeft gehouden met governance. Dit geeft een indicatie of de Raad van Commissarissen zich bewust is van de publieke discussie die gaande is over professionaliteit en kwaliteit van ondernemingsbestuur, of de Raad van Commissarissen zich aangesproken voelt en eventueel welke keuzes de Raad van Commissarissen hierin maakt.

In de verslagen waarin wordt verwezen naar de nieuwe Governance code woningcorporaties (bij 67% van de RvC-verslagen), wordt aangegeven dat de Raad zich hieraan gebonden acht en vooruitlopend op de inwerkingtreding per 1 januari 2007 al gezien heeft hoe één en



ander kan worden geïmplementeerd. Op twee punten wordt nogal eens een voorbehoud gemaakt: de benoemingstermijn van vier jaar voor de bestuurder en de termijn waarop visitatie plaatsvindt.

Op het punt van governance laat het onderzoek een enorme stijging zien ten opzichte van de uitslag van vorig verslagjaar: was er in 2005 nog sprake van 54% van de onderzochte verslagen waarin de Raad van Commissarissen melding maakt van het feit dat de Raad van Commissarissen zich bezig heeft gehouden met governance, over verslagjaar 2006 is dat 100%. In verreweg de meeste gevallen werd hierbij expliciet gerefereerd aan de code Tabaksblat, de commissie Glasz of de Aedes-bedrijfstackode, als zijnde de codes waar men zich in heeft verdiept dan wel waar men zich aan gebonden acht.

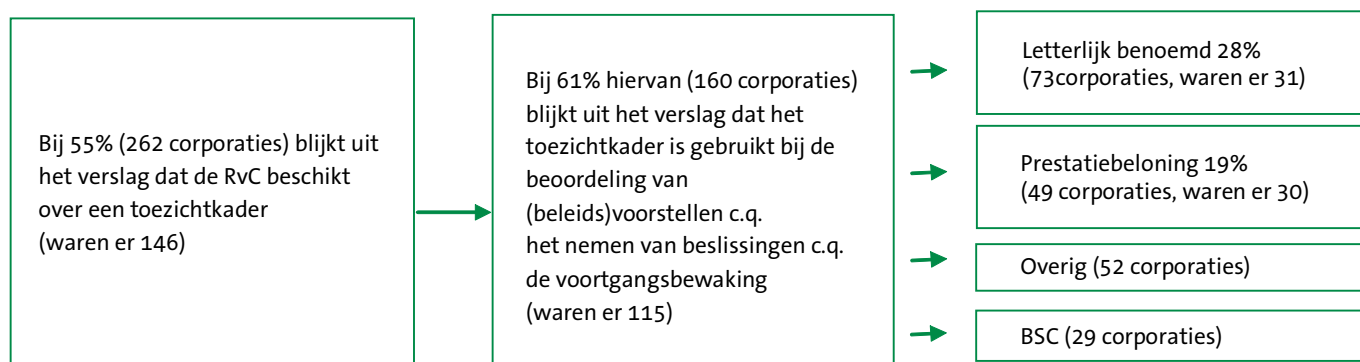
### Toezichtkader van Raad van Commissarissen

In 55% (262 corporaties) van de onderzochte verslagen wordt gesproken over of verwezen naar de aanwezigheid van een toezichtkader. Wat door deze 262 Raden van Commissarissen als kader wordt genoemd op basis waarvan toezicht wordt gehouden, is zeer verschillend van aard. In veel gevallen worden ook meerdere kaders genoemd. Bij het duiden door de Raad van Commissarissen van het toezichtkader, wordt verreweg het meest gerefereerd aan het ondernemingsplan (123x) en de begroting (101x). De (jaar)begroting werd beduidend vaker genoemd als toezichtkader dan in het verslagjaar 2005. Daarnaast werden vaak genoemd: het beleidsplan of activiteitenplan (64x), het BBSH (61x), de Balanced Score Card (61x) en de meerjarenbegroting (42x). Vervolgens werd meer incidenteel verwezen naar prestatie-afspraken die met het bestuur zijn gemaakt als zijnde het ijkpunt voor beoordeling van het bestuur en daarmee als toezichtkader (36x), het treasurystatuut (27x), en (opmerkelijk) externe afspraken of externe kaders (bijvoorbeeld gemeentelijke plannen (26x).

Ten opzichte van het jaarverslagonderzoek over 2005 is met deze 55% sprake van een forse toename: vorig jaar bleek bij 30% van de Raad van Commissarissenverslagen dat de Raad van Commissarissen beschikte over een toezichtkader.

Bij 160 van de 262 corporaties met een toezichtkader blijkt uit het verslag van de Raad van Commissarissen dat dit toezichtkader ook daadwerkelijk is gebruikt bij de beoordeling van (beleids)voorstellen c.q. het nemen van beslissingen en/of de voortgangsbewaking. In onderstaande figuur is één en ander verder uitgewerkt.

**Figuur 4 Toezichtkader**



Het gebruik van een toezichtkader kan op diverse manieren zichtbaar worden gemaakt in het verslag van de Raad van Commissarissen. Het is mogelijk dat meerdere opties tegelijkertijd zijn toegepast.

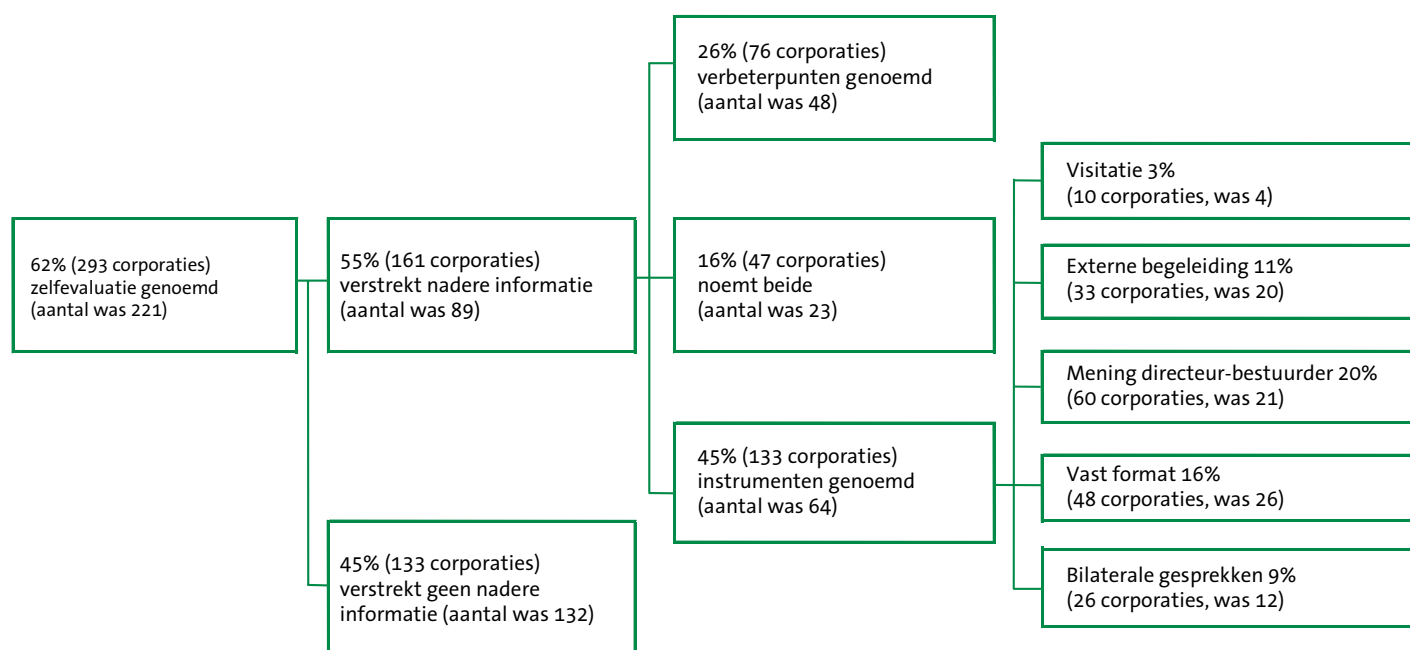
### 3.2 Zelfevaluatie

Bij 62% van de corporaties (293 corporaties) blijkt uit het jaarverslag dat op enigerlei wijze zelfevaluatie heeft plaatsgevonden. Van deze 62% verstrekt 55% (161 corporaties) nadere informatie over óf het proces van zelfevaluatie óf de inhoudelijke uitkomsten daarvan. 16% verstrekt zowel over het proces van zelfevaluatie als over de inhoudelijke conclusies ervan, informatie in het jaarverslag.

In sommige jaarverslagen werd het onderwerp interne evaluatie wel aangekaart, maar zonder dat duidelijk werd of de Raad van Commissarissen nu wel of niet in het verslagjaar een dergelijke evaluatie heeft gehouden. Niet gehonoreerd zijn toelichtingen waarom in het verslagjaar geen zelfevaluatie heeft plaatsgevonden of op welke wijze de zelfevaluatie zal gaan plaatsvinden. Uitsluitend is het daadwerkelijk hebben gehouden van een zelfevaluatie in het verslagjaar meegeteld.

Wat opvalt, is dat ten opzichte van de meting over 2005 het percentage duidelijk is toegenomen, van 45% naar 62%, terwijl in de meting over 2004 en 2005 nauwelijks een verbetering zichtbaar was. Van deze 293 corporaties geeft een betrekkelijk grote minderheid (133 corporaties) verder geen enkele nadere informatie over de wijze waarop die evaluatie is gehouden of de resultaten ervan. De informatiewaarde van louter de mededeling dat een zelfevaluatie heeft plaatsgevonden is echter minimaal.

**Figuur 5 Zelfevaluatie**



De corporatie kan verantwoording afleggen over de gehouden zelfevaluatie door middel van het benoemen van de gebruikte instrumenten (het proces) en/of het benoemen van de conclusies en verbeterpunten (de inhoud). Een aantal corporaties dat gebruikte instrumenten benoemt (47), geeft aan meerdere instrumenten te hebben gebruikt.

Uit onderstaande figuur blijkt dat het vooral de kleinere corporaties zijn die over drie verslagjaren geen melding hebben gemaakt of zelfevaluatie heeft plaatsgevonden. Uit de figuur kan worden afgeleid dat met name de kleinste corporaties geen melding maken van zelfevaluatie en dat, naarmate de corporatie groter is, er frequenter tot zelfevaluatie wordt overgegaan.

**Figuur 6** Frequentie zelfanalyse

Frequentie zelfevaluatie periode 2004 - 2006				
	Geen enkele maal	Eén maal	Twee maal	Drie maal
t/m 2.000	95 (45%)	60 (28%)	30 (14%)	26 (12%)
2.000 - 5.000	21 (16%)	21 (16%)	44 (34%)	44 (34%)
5.000 - 10.000	6 (8%)	17 (24%)	20 (28%)	29 (40%)
10.000 - 15.000	4 (16%)	4 (16%)	5 (20%)	12 (48%)
15.000 - 20.000	0 (0%)	2 (22%)	5 (56%)	2 (22%)
> 20.000	1 (5%)	2 (11%)	7 (37%)	9 (47%)
<b>Nederland</b>	<b>127 (15%)</b>	<b>106 (19,5%)</b>	<b>111 (31,5%)</b>	<b>122 (34%)</b>

### 3.3 Werving en selectie

Of er al dan niet sprake is van (her)benoeming, blijkt niet altijd expliciet uit het verslag van de Raad van Commissarissen. Dit geldt vooral voor de herbenoemingen. Indien niet in het verslag van de Raad van Commissarissen is aangegeven dat een (her)benoeming had plaatsgevonden en dit ook niet af te leiden was uit het overzicht van de zittingstermijnen of de namenlijst, is geconcludeerd dat bij de corporatie geen sprake is geweest van (her)benoeming. Het is evenwel mogelijk dat het werkelijke percentage (her)benoemingen hoger ligt dan uit onderhavig onderzoek blijkt.

#### Benoeming nieuwe commissaris

Bij 43% (204 corporaties) is in het verslagjaar 2006 sprake geweest van één of meer benoemingen. Bij 78% van deze 204 corporaties (159 corporaties) wordt in het jaarverslag van de Raad van Commissarissen aangegeven op welke wijze de benoeming heeft plaatsgevonden en/of wat de beweegredenen waren om juist de gekozen kandidaat te benoemen. Dat betekent dat 22% van de corporaties dus geen verantwoording aflegt over de verandering in samenstelling van de Raad van Commissarissen die heeft plaatsgevonden.

Ten opzicht van verslagjaar 2005 is dat bijna een halvering, dus een duidelijke verbetering in de externe verantwoording.

### Herbenoeming

Bij 45% van de corporaties (215 corporaties) was in 2006 sprake van herbenoeming(en).

Van deze 215 corporaties verstreekte 40% (85 corporaties) nadere informatie over het herbenoemingsproces en/of de redenen om over te gaan tot herbenoeming. Derhalve is voor 60% een herbenoeming geen kwestie waarover verantwoording wordt afgelegd.

Onderstaande figuur geeft een nadere uitwerking van de verantwoording over werving en selectie.

**Figuur 7 Bevindingen werving en selectie**

	Score benoemingen		Score herbenoemingen	
	2006	Score 2005	2006	Score 2005
Verantwoording afgelegd (159 corporaties)	<b>78%</b>	57%	<b>40%</b>	17%
Definiëren criteria (95 corporaties)	<b>47%</b>	14%	<b>25%</b>	2%
Actuele profielschets (63 corporaties)	<b>31%</b>	40%	<b>13%</b>	12%
Open procedure (76 corporaties)	<b>37%</b>	24%	N.v.t.	
Selectie- en benoemingscommissie (76 corporaties)	<b>37%</b>	16%	N.v.t.	
Toelichting op (her)benoeming (32 corporaties)	<b>16%</b>	8%	<b>8%</b>	1%

De vermelde scores bij benoeming zijn gerelateerd aan de 204 corporaties waar in 2006 sprake was van benoeming(en). De vermelde scores bij herbenoeming zijn gerelateerd aan de 215 corporaties waar in 2006 sprake was van herbenoeming(en). De genoemde mogelijkheden sluiten elkaar niet uit. Corporaties die verantwoording afleggen over (her)benoeming, doen dit meestal op meerdere manieren.

In vergelijking met het jaarverslagonderzoek over 2005 is de mate van verantwoording over werving en selectie duidelijk toegenomen: relatief meer corporaties leggen uit hoe men is omgegaan met een vacature. De stijging is geringer als het een herbenoeming betreft, maar desalniettemin is ook daar sprake van een verbetering. Wat voorts opvalt, is dat het gebruik van een actuele profielschets, dat vorig onderzoek zo in de lift zat, is ingehaald door het definiëren van criteria voor de specifieke vacature. De open werving wint verder terrein op de coöptatie als recruiteringswijze.

### 3.4 Integriteit

Het onderdeel integriteit bestaat uit drie subonderdelen, te weten (i) het beschikken over gedragscodes, regelingen en dergelijke, (ii) melding betreffende transacties met tegenstrijdige belangen en (iii) een oordeel over onafhankelijkheid.

#### Gedragscodes, regelingen en dergelijke

In onderstaande figuur 8 wordt aangegeven hoeveel corporaties in het verslag van de Raad van Commissarissen over 2006 melding maken van de aanwezigheid van gedragscodes, regelingen en dergelijke. Het is mogelijk dat een corporatie wel een code of regeling heeft, maar daar in 2006 geen verantwoording over heeft afgelegd omdat er niets is gewijzigd. Dit is niet in de score verdisconteerd.

**Figuur 8** Bevindingen gedragscodes, regelingen en dergelijke

De RvC maakt melding van	Aantal corporaties	Percentage
(Ethische) gedragscode	121	26
Regeling werkwijze belangenverstremgeling	59	12
Klokkenluidersregeling	21	4
Frauderisicoanalyse	28	6
Garanties ten aanzien van externe informatiebronnen (OR, accountant, stakeholders)	382	81

Corporaties kunnen beschikken over meerdere instrumenten.

Hoewel de aantallen in deze tabel (met uitzondering van de garanties) absoluut gezien gering zijn, is er op alle onderdelen sprake van een forse procentuele stijging ten opzichte van het jaarverslagonderzoek over 2005: de aanwezigheid van een ethische gedragscode is verdriedubbeld en een regeling belangenverstremgeling is verdubbeld. Aangezien er in principe ieder jaar, dus ook in het verslagjaar 2006, overleg is geweest met externe informatiebronnen, is hier de score opvallend hoger dan op de overige onderdelen.

#### Tegenstrijdige belangen bij transacties

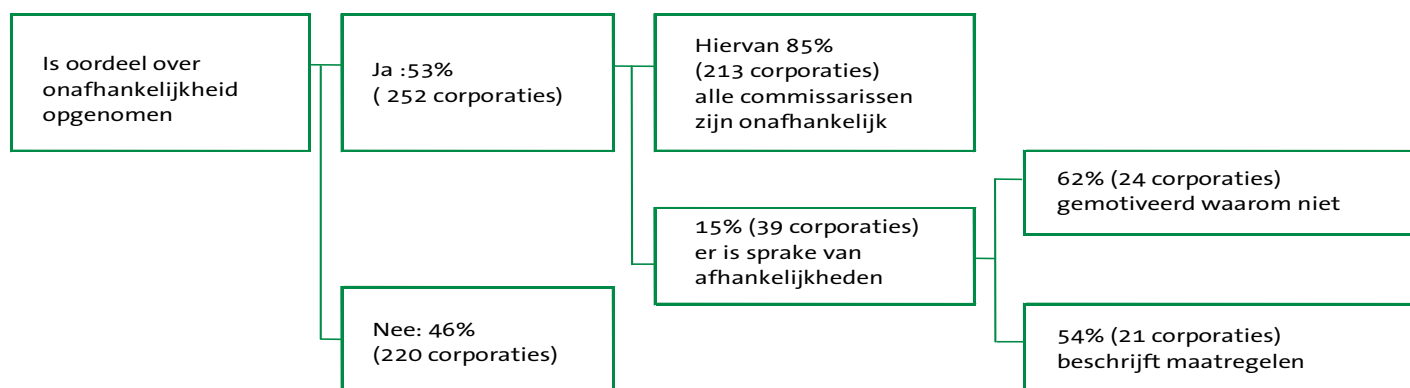
In 1% van de corporatiejaarverslagen (Raad van Commissarissendeel) is een melding opgenomen betreffende transactie(s) met tegenstrijdige belangen. Daarnaast geeft 41% (196 corporaties) expliciet aan dat in 2006 géén sprake is geweest van transacties waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen. Van de zeven corporaties waar wel sprake was van een transactie met tegenstrijdige belangen, geven vier op enigerlei wijze een omschrijving van de transactie en het tegenstrijdige belang. Vijf corporaties geven aan welke werkwijze is gehanteerd in de afwikkeling van bedoelde transactie.

In vergelijking met de metingen over 2004 en 2005 wordt door veel meer corporaties expliciet nagegaan of er sprake is geweest van transacties waar een integriteitconflict speelt of kan spelen: 205 corporaties zeggen hier iets over, tegenover 23 in 2004 en 54 in 2005. Opvallend is dat juist veel corporaties (196 van deze 205) uitdrukkelijk melden dat er géén sprake is geweest van een (mogelijk) belangenconflict: slechts 1% (zeven corporaties) geeft expliciet aan dat er in het verslagjaar 2006 sprake is geweest van een transactie waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen, hetzelfde percentage als in het jaar daarvoor.

### Verklaring onafhankelijkheid

In het verslag van de Raad van Commissarissen van 53% van de corporaties (252 corporaties) is een oordeel opgenomen over de onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen, een duidelijke stijging ten opzichte van het aantal in vorig verslagjaar (was 23%). Bij 85% hiervan (213 corporaties) wordt aangegeven dat alle commissarissen onafhankelijk zijn. Van de 39 corporaties die expliciet verantwoorden dat er sprake is van afhankelijkheden, geeft 62% (24 corporaties) aan waarom er sprake is van afhankelijkheden en 54% (21 corporaties) beschrijft alleen de genomen maatregelen. In figuur 9 is dit schematisch weergegeven.

**Figuur 9: Bevindingen onafhankelijkheid**



Opvallend is niet alleen dat ten opzichte van de verantwoording over 2005 beduidend meer corporaties een oordeel over de onafhankelijkheid van de commissarissen hebben opgenomen in het jaarverslag over 2006 (meer dan een verdubbeling), maar ook dat vaker gemotiveerd wordt waarom die commissarissen niet onafhankelijk zijn en/of welke maatregelen de Raad van Commissarissen heeft getroffen.

### 3.5 Verantwoording Raad van Commissarissen

Het onderdeel verantwoording over de Raad van Commissarissen zelf, bestaat uit vijf subonderdelen, te weten melding van belangrijkste besluiten en gespreksonderwerpen, samenstelling van de Raad van Commissarissen (deskundigheid en mate van actief zijn), zittingstermijnen, honorering Raad van Commissarissen en de werkgeversrol naar het bestuur.

#### Benoemen besluiten en gespreksonderwerpen

Een meerderheid van 390 corporaties (82%) geeft in het verslag van de Raad van Commissarissen aan welke de belangrijkste besluiten van de Raad in 2006 zijn geweest. Een nog grotere meerderheid van 94% (447 corporaties) geeft (tevens) aan welke onderwerpen besproken zijn op de Raad van Commissarissenvergaderingen. Dit is opnieuw een toename ten opzichte van de metingen over 2004 en 2005, waarin bij respectievelijk 50% en 73% de belangrijkste besluiten werden vermeld. Vanuit Raad van Commissarissenkring is wel aangevoerd dat het benoemen van de genomen beslissingen van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag niet nodig zou zijn, omdat uit de statuten reeds blijkt waar een beslissingsbevoegdheid c.q. -plicht voor de Raad van Commissarissen ligt. Nog afgezien van het praktische feit dat voor veel externen de statuten van een corporatie minder gemakkelijk te vinden zijn dan het jaarverslag, is de aard van de bron anders: in de statuten wordt de Raad van Commissarissen bevoegd gemaakt tot beslissen, in het jaarverslag verantwoordt de Raad van Commissarissen of en hoe hij die bevoegdheid heeft uitgeoefend.

#### Zittingstermijnen leden Raad van Commissarissen

In 70% van de verslagen is van alle leden van de Raad van Commissarissen het tijdstip van eerste benoeming opgenomen. De lopende termijn waarvoor is benoemd, wordt in 87% van de verslagen verantwoord. Dit is een toename ten opzichte van 2005 (was 49% respectievelijk 76%). Het betekent echter ook dat een dergelijk feitelijk alsook veelzeggend gegeven als hoe lang een commissaris al zitting heeft in de Raad, in één derde van de gevallen niet uit de externe verantwoording is af te leiden.

#### Deskundigheden leden Raad van Commissarissen

In totaal 82% van de Raden van Commissarissen geeft inzicht in de deskundigheid van al zijn leden middels het verstrekken van informatie over deskundigheidsgebied, beroep, hoofd-functie, nevenfuncties en/of achtergrond van de leden. Inzicht in deskundigheid moet in de meeste gevallen (72%, 343 corporaties) afgeleid worden uit de vermelding van een beroep dan wel de nevenfunctie(s) (62%). Het expliciet aangeven welke deskundigheid de onderscheiden commissarissen hebben, komt nog steeds bij een minderheid van 19% (89 corporaties) voor. Ten opzichte van het jaarverslagonderzoek over 2005 is sprake van een duidelijke stijging. Bij nog een minderheid van 18% van de corporaties is uit het verslag niet de deskundigheid van de commissarissen af te leiden.

### **Mate van actief zijn**

Uit het verslag van 80% van de corporaties blijkt dat de leden van de Raad van Commissarissen in de praktijk actief zijn. Als definitie van 'in de praktijk actief zijn', is hierbij gehanteerd dat van 60% of meer van de leden van de Raad van Commissarissen een beroep wordt vermeld of (indien geen beroep is vermeld) dat ten minste 60% van de leden van de Raad van Commissarissen jonger is dan 67 jaar. De score over 2005 op dit punt was 57%. Dit kan betekenen dat er verhoudingsgewijs méér commissarissen zijn die in de praktijk actief zijn, maar de stijging kan ook het gevolg zijn van vollediger verantwoording in het jaarverslag.

### **Honorering Raad van Commissarissen**

Informatie over de honorering van de Raad van Commissarissen werd in meerderheid verstrekt in de jaarverslagen, zo bleek in de verantwoording over 2005 (in totaal 70%). Over het verslagjaar 2006 wordt die trend voortgezet: door 86% van de corporaties (407 corporaties) wordt informatie over de honorering verstrekt. In de meting over 2004 was dat 54%.

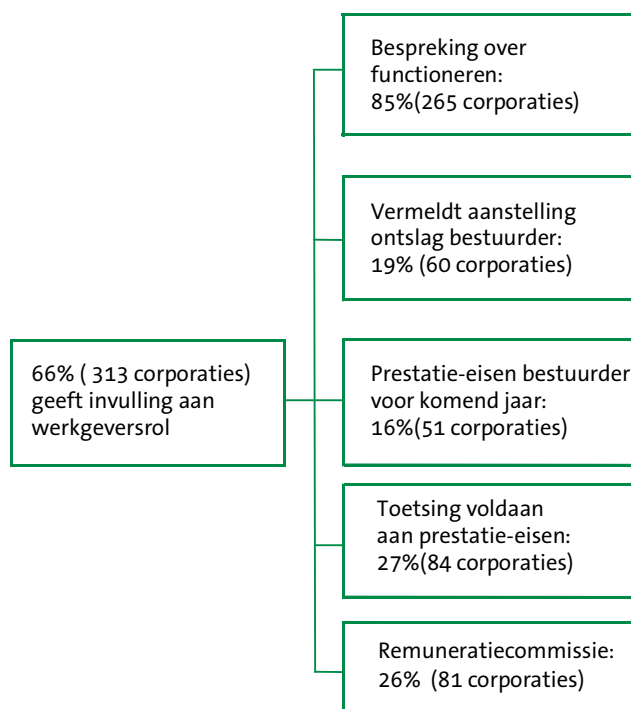
Deze 86% is als volgt opgebouwd: 9% (28 corporaties) verantwoordt alleen het totaalbedrag dat aan honorarium voor de Raad van Commissarissen is uitgetrokken en 77% (363 corporaties) verantwoordt specifiek de honorering van de afzonderlijke leden. De verantwoording omtrent het honorarium geeft beduidend vaker inzicht in het honorarium van de afzonderlijke leden in vergelijking met het jaarverslagonderzoek over 2005. Dus ook vanuit die invalshoek kan men spreken van toenemende transparantie. Bedacht moet wel worden dat de corporatie op grond van art. 385 boek 2 Burgerlijk Wetboek wettelijk verplicht is de honorering van de gezamenlijke commissarissen op te geven. Op basis van de Cijfermatige Kernegevens van het Fonds over verslagjaar 2006 blijkt dat 48 corporaties geen honorering weergeven. Het niet vermelden van een honorering wil niet automatisch zeggen dat deze wettelijke plicht niet wordt nagekomen: er is een aantal corporaties dat onbezoldigde commissarissen heeft.

### **Werkgeversrol naar het bestuur**

Bij 66% van de corporaties beschrijft de Raad van Commissarissen in zijn verslag hoe invulling is gegeven aan de werkgeversrol naar het bestuur, een stijging van 11% ten opzichte van 2005. De wijze waarop dit is gebeurd, wordt weergegeven in figuur 10.



**Figuur 10** Bevindingen werkgeversrol



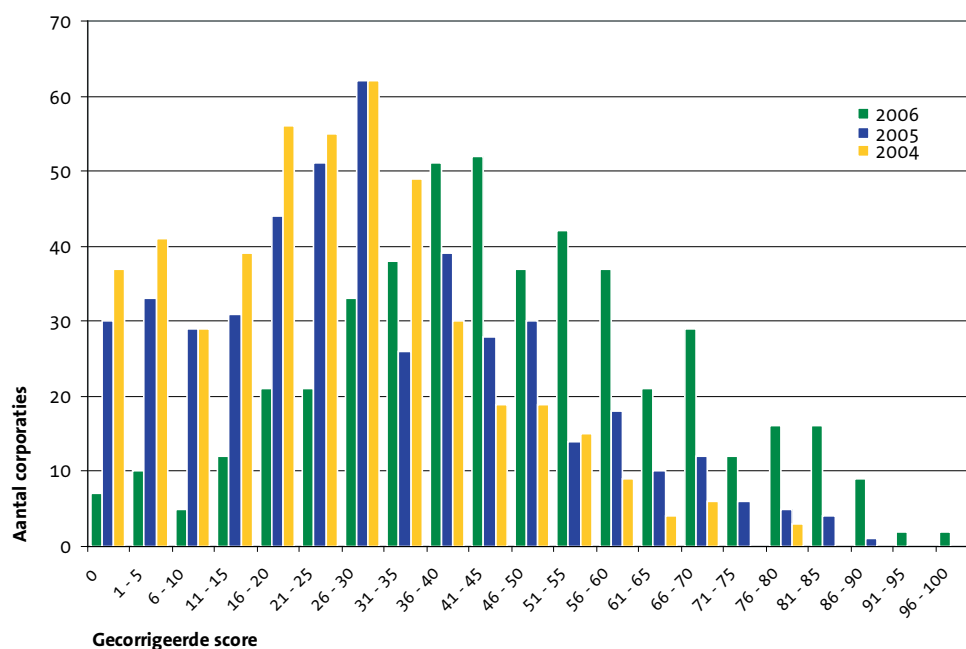
De mogelijkheden waarop de Raad van Commissarissen invulling geeft aan de werkgeversrol sluiten elkaar niet uit. Percentages zijn gerelateerd aan de 313 corporaties die in hun verslag kenbaar maken hoe invulling is gegeven aan de werkgeversrol van de Raad van Commissarissen.

Ten opzichte van de bevindingen over verslagjaar 2005 wordt duidelijk dat er enige toename is in de mate van verantwoording terzake. In totaal hebben 44 corporaties méér dan in 2005 verantwoording afgelegd over de uitoefening van hun werkgeverstaak. Desalniettemin wordt nog steeds bij een relatief grote minderheid van 34% (161 corporaties) niet toegelicht hoe de werkgeverstaak is uitgeoefend. De voorkeur voor de wijze waarop men zich verantwoordt, wijkt enigszins af van die over verslagjaar 2005: de onderlinge verhouding tussen de variabelen blijft nagenoeg gelijk. De toename zit in de vermelding van het houden van een functioneringsgesprek, de toetsing of is voldaan aan gestelde prestatie-eisen en de aanwezigheid van een remuneratiecommissie

Op de meeste plaatsen is in dit hoofdstuk vergelijking met de resultaten uit de meting over verslagjaar 2005 mogelijk, omdat de score over 2005 is opgenomen in de figuren. Daar waar dat niet is gedaan, is kennisneming van de resultaten van de eerdere meting mogelijk in bijlage 3.

Bij de beoordeling van het jaarverslag is gebruik gemaakt van een puntentelling, zowel om onderlinge vergelijking mogelijk te maken, als om de kwaliteit van de publieke verantwoording tot uitdrukking te kunnen brengen in een score. In bijlage 1 is de puntentelling nader uiteen gezet. De totaalscore van het onderzoek naar de jaarverslagen over 2006 is in onderstaande figuur 11 in beeld gebracht, naast de totaalscore van de jaarverslagonderzoeken over 2004 en 2005.

**Figuur 11**    **Overzicht totaalscores**



De gemiddelde gecorrigeerde totaalscore is 40,7 punten. In het verslagjaar 2004 was de gemiddelde score 24,4 punten per jaarverslag. In het jaarverslagonderzoek 2005 was de gemiddelde totaalscore 29,3 punten.

In de jaarverslagonderzoeken over 2004 en 2005 was de ongecorrigeerde gemiddelde totaalscore weergegeven. ‘Ongecorrigeerd’ houdt in dat de totaalscore niet is gecorrigeerd voor de situatie dat in het verslagjaar geen sprake was van een benoeming en/of herbenoeming. In bijlage 1 is een toelichting opgenomen over de gecorrigeerde scoreberekening.

Deze ongecorrigeerde berekening was onbevredigend en om die reden is in het onderhavig onderzoek over 2006 wél van de gecorrigeerde score uitgegaan. Teneinde de vergelijkbaarheid met de scores over 2004 en 2005 te kunnen maken, zijn de gecorrigeerde scores over die jaren alsnog berekend en opgenomen in figuur 11. De gegevens over 2004 en 2005 in bovenstaande figuur wijken dus iets af van die in de vorige rapporten.

## Samenhang tussen indicatoren

### 4.1 Inleiding

De onderzoeksresultaten zijn statistisch nader geanalyseerd. Hierbij zijn de uitkomsten afgezet tegen bepaalde aspecten, zoals omvang corporatie en omvang van de Raad van Commissarissen.

Onder 'uitkomsten' wordt met name verstaan de puntenscore die het Raad van Commissarissenverslag heeft opgeleverd.

In de volgende paragraaf worden dié bevindingen weergegeven, waar een cijfermatige relevantie kan worden geconstateerd. Om vast te stellen of er wel of geen sprake is van oorzakelijke verbanden is nader onderzoek nodig. In bijlage 1 wordt de statistische achtergrond van de analyses toegelicht.

De volgende kruisvergelijkingen zijn gemaakt:

- ◆ Totaalscore in relatie tot type corporatie (referentiegroepen)
- ◆ Omvang Raad van Commissarissen in relatie tot omvang corporatie
- ◆ Aanwezigheid verslag Raad van Commissarissen in relatie tot omvang corporatie
- ◆ Totaalscore in relatie tot omvang Raad van Commissarissen
- ◆ Totaalscore in relatie tot omvang corporatie
- ◆ Score op de vijf afzonderlijke indicatoren in relatie tot omvang corporatie
- ◆ Totaalscore in relatie tot gekozen wervingswijze
- ◆ Totaalscore in relatie tot het in de praktijk actief zijn van de leden van de Raad van Commissarissen
- ◆ Invulling werkgeversrol naar het bestuur in relatie tot omvang corporatie.

### 4.2 Bevindingen

#### 1 Totaalscore in relatie tot type corporatie (referentiegroepen)

Corporaties kunnen worden onderscheiden naar gelang hun opgave, hun bezitsamenstelling en hun marktomgeving. In 2006 heeft het Fonds nieuwe referentiegroepen vastgesteld, die ook hier zijn gebruikt.

Uit de kruisvergelijking komt het volgende beeld naar voren, waarbij in verband met de zeggingskracht van de vergelijking, alleen de 459 corporaties zijn betrokken die een verslag van de Raad van Commissarissen hebben opgenomen in hun jaarverslag over 2006.

**Figuur 12 Samenhang score verantwoording en type corporatie**

	Aantal	Gemiddelde aangepaste totaalscore 2006
Grote herstructureringscorporaties	15	66
Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties	40	59
Corporaties in marktgevoelige omgeving	46	52
Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	56	49
Gemiddeld profiel	102	47
Corporaties met relatief jong bezit	21	47
Studentenhuisvesting	8	46
Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	87	43
Corporaties met stabiele portefeuille	54	39
Ouderenhuisvesting	19	33

Duidelijk komt naar voren dat de grote herstructureringscorporaties - in mindere mate middelgrote en kleine herstructureringscorporaties - er verhoudingsgewijs positief uitspringen. Dit was ook het beeld in het vorige jaarverslagonderzoek over 2005.

Dat blijkt ook uit de samenstelling van het vierde kwartiel bij de landelijke totaalscore: van de 15 corporaties met een grote herstructureringsopgave heeft 67% een totaalscore die in de hoogste 25% zit. Ter vergelijking: van de 54 corporaties met een stabiele portefeuille bevindt slechts 11% zich in de 25% hoogst behaalde scores.

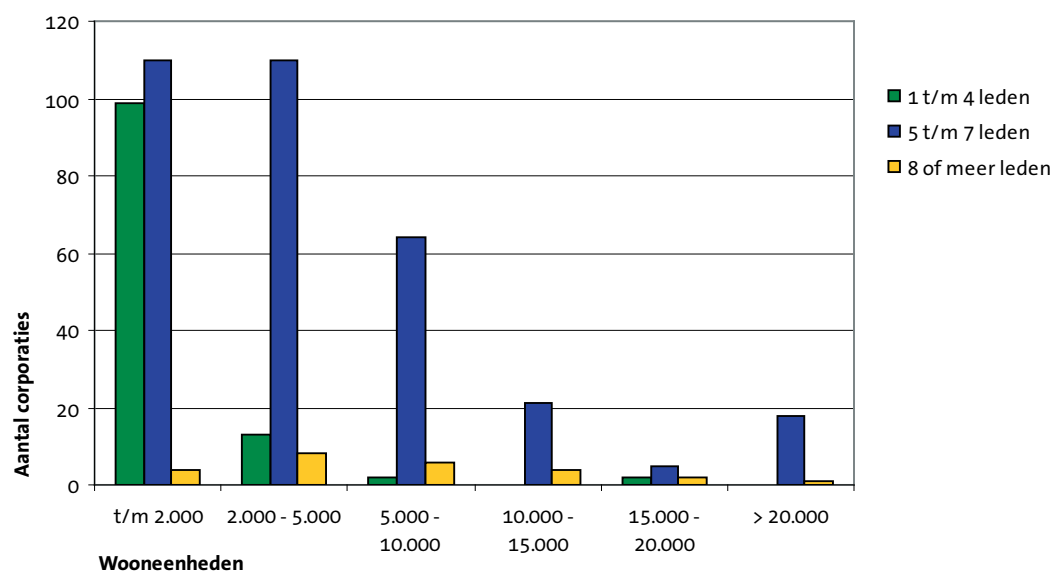
Wanneer op het niveau van de indicatoren wordt gekeken, valt op dat de corporaties met een herstructureringsopgave gemiddeld het beste scoren op de onderdelen Besef toezichttaak, Werving & selectie, Integriteit en verantwoording van de Raad van Commissarissen en op het onderdeel Zelfevaluatie de één na beste. De verantwoording door de Raad van Commissarissen van corporaties ouderenhuysvesting heeft de laagste score en deze referentiegroep blijkt op de genoemde indicatoren het laagste aantal punten te halen.

## **2 Omvang Raad van Commissarissen in relatie tot omvang corporatie**

In figuur 13 wordt de relatie tussen de omvang van de Raad van Commissarissen en de omvang van de corporatie zichtbaar gemaakt. Een Raad van Commissarissen bestaande uit één tot en met vier leden komt voornamelijk voor bij de kleinere corporaties, hoewel ook daar de meerderheid een Raad van Commissarissen heeft van vijf tot en met zeven leden. Ook buiten

de kleinste categorie (tot en met 2.000 verhuureenheden) is een omvang van de Raad van Commissarissen van vijf tot zeven leden verreweg de meest voorkomende. In vergelijking met vorig onderzoek, zien we dat zich duidelijk een beweging richting 5 tot en met 7 leden voordoet.

**Figuur 13** Omvang Raad van Commissarissen in relatie tot omvang corporatie



### 3 Aanwezigheid verslag Raad van Commissarissen in relatie tot omvang corporatie

De opvallendste bevinding hier is dat de kleinste corporaties nu ook vrijwel allemaal een apart Raad van Commissarissenverslag hebben. De grotere corporaties hadden vrijwel allemaal al een verslag van de Raad van Commissarissen in hun jaarverslag opgenomen.

De aanwezigheid van een Raad van Commissarissenverslag in het jaarverslag bij de categorie kleinste corporaties is sterk verbeterd van 69% naar 93%.

**Figuur 14 Samenhang Raad van Commissarissenverslag en omvang corporatie**

Aantal wooneenheden	RvC-verslag aanwezig
t/m 2.000	93%
2.000 - 5.000	100%
5.000 - 10.000	99%
10.000 - 15.000	100%
15.000 - 20.000	100%
> 20.000	100%

#### 4 Totaalscore in relatie tot omvang Raad van Commissarissen

De verhouding tussen de gemiddelde totaalscore en het aantal leden van de Raad van Commissarissen is weergegeven in onderstaande figuur 15. Hierbij is alleen de groep corporaties gezien die een Raad van Commissarissenverslag in hun jaarverslag hebben opgenomen, ter voorkoming van een mogelijke vertekening van het beeld.

**Figuur 15 Samenhang gemiddelde totaalscore en aantal leden Raad van Commissarissen**

Gemiddelde totaalscore	Aantal leden Raad van Commissarissen					
	tot en met 4		5 tot en met 7		8 of meer	
Tot en met 10 punten	5	5%	3	1%	0	0%
11 tot en met 20	18	17%	10	3%	4	16%
21 tot en met 30	17	16%	36	11%	0	0%
31 tot en met 40	30	28%	50	16%	7	28%
> 40	37	34%	223	69%	14	56%
<b>Totaal</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Deze tabel moet als volgt worden gelezen. Van de 454 corporaties met een Raad van Commissarissenverslag, zijn er 107 corporaties met één tot en met vier leden in de Raad van Commissarissen. Van die 107 corporaties hebben er 18 (17%) een totaalscore van tussen 11 en 20 punten. Totaal zijn er voor deze tabel 454 waarnemingen gedaan, waarvan 8 corporaties 10 of minder punten scoorden. Het totaal van 454 is het aantal corporaties met een Raad van Commissarissenverslag waaruit tevens het aantal Raad van Commissarissenleden blijkt.

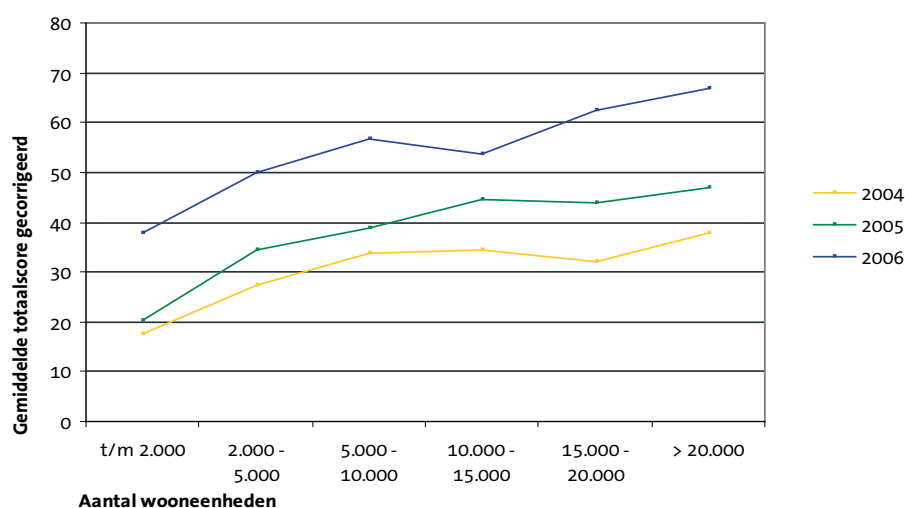
De samenhang is zodanig dat tot een score van 40 punten de gemiddelde totaalscore van de verantwoording hoger is, naarmate de omvang van de Raad van Commissarissen

toeneemt. Echter daar waar de gemiddelde totaalscore hoger is dan 40 punten, komt dat verhoudingsgewijs juist vaker voor bij corporaties met een Raad van Commissarissen met vijf tot en met zeven leden (69% respectievelijk 56%). Daarmee is overigens nog geen oorzakelijk verband aangetoond.

### 5 Totaalscore in relatie tot omvang corporatie

Er blijkt een statistisch verband te bestaan tussen de gemiddelde totaalscore van een corporatie in punten en de omvang van de corporatie. In figuur 16 wordt het verband tussen de gemiddelde totaalscore en de omvang van de corporatie weergegeven, ook in vergelijking met de onderzoeksresultaten uit de twee voorgaande jaren.

**Figuur 16 Samenhang gemiddelde totaalscore en omvang corporatie**



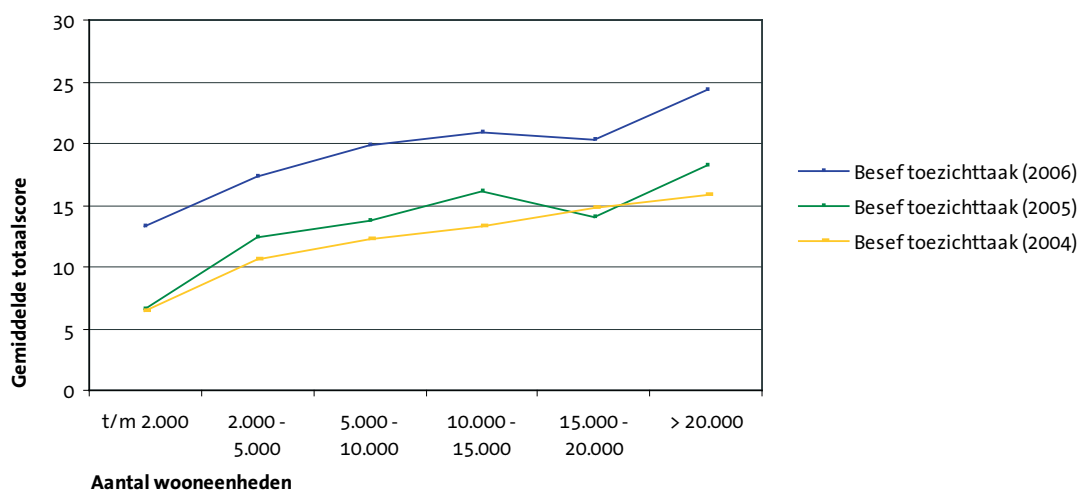
Naarmate de omvang van de corporatie toeneemt, is de gemiddelde totaalscore hoger. Hieronder is deze samenhang verbijzonderd, zodanig dat per indicator de score is gezien in relatie tot de omvang van de corporatie. Belangrijkste bevinding is dat over 2006 over de gehele lijn hoger wordt gescoord dan in vorige verslagjaren. De relatief geringere stijging in de categorie 10.000-15.000 wooneenheden wordt met name veroorzaakt door de verhoudingsgewijs achterblijvende stijging op het onderdeel 'integriteit' en het ontbreken van een stijging op het onderdeel 'zelfevaluatie' (zie figuren 18 en 19 hierna).

### 6 Score op de vijf afzonderlijke indicatoren in relatie tot omvang corporatie

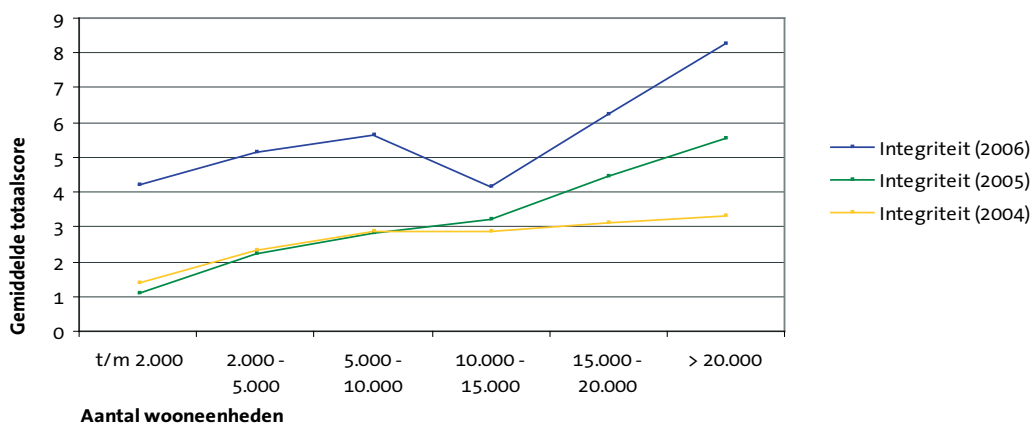
Bekeken is hoe de verhoudingen liggen per indicator. Uit oogpunt van leesbaarheid zijn de bevindingen per indicator elk in een aparte figuur weergegeven. Het gaat hier om een grafische weergave van de resultaten, zonder dat verbanden nader zijn onderzocht.

In figuur 20 is - uiteraard - alleen gekeken naar de corporaties waar in het verslagjaar sprake blijkt te zijn geweest van (her)benoeming(en).

**Figuur 17 Besef toezichttaak**

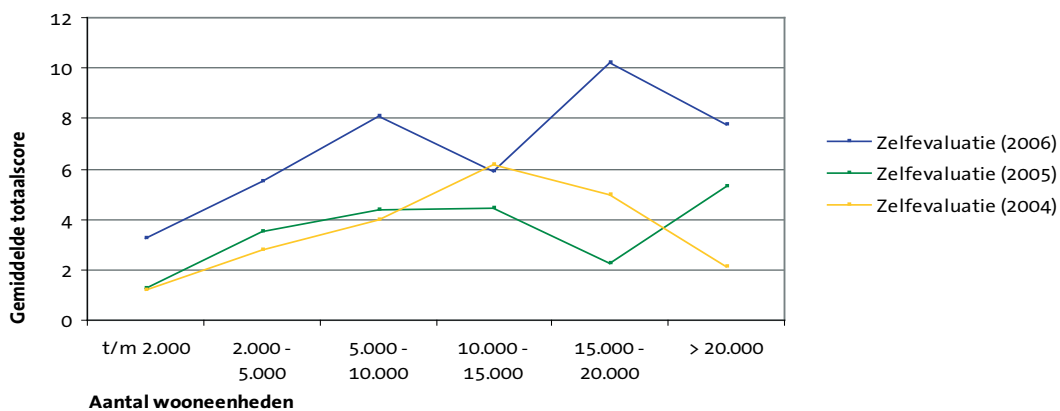


**Figuur 18 Integriteit**

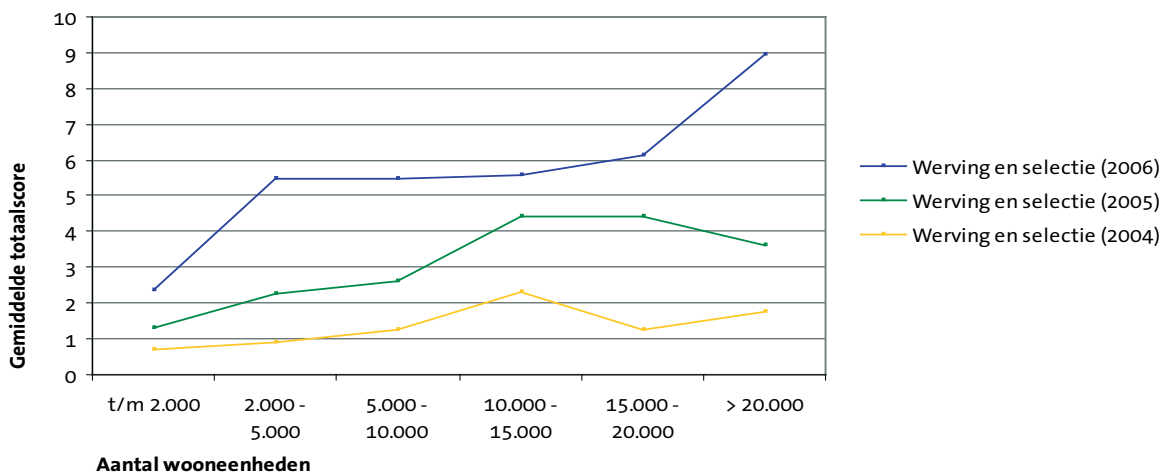




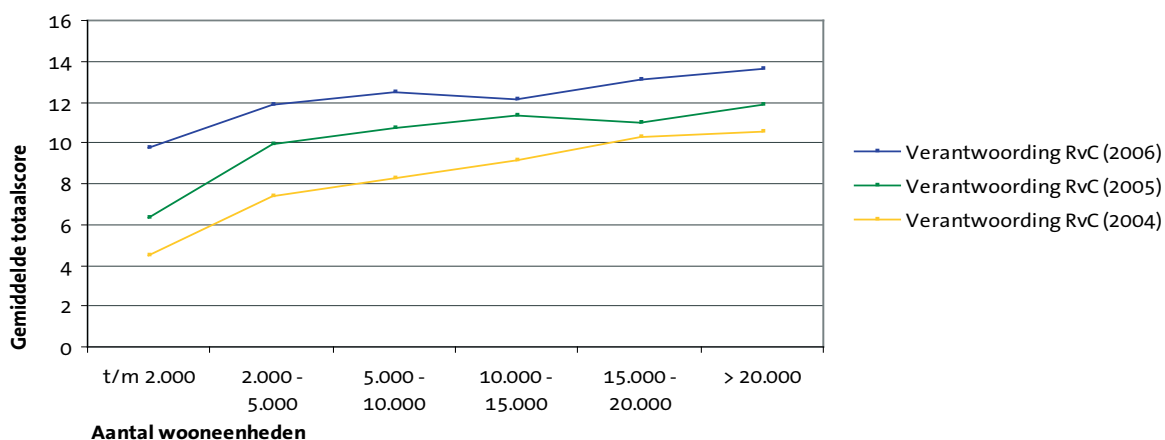
**Figuur 19 Zelfevaluatie**



**Figuur 20 Werving en selectie**



**Figuur 21 Verantwoording Raad van Commissarissen**



#### Onderling verband tussen indicatoren

Afzonderlijk is onderzocht of er een statistisch verband bestaat tussen scores op indicatoren. Met andere woorden, als bijvoorbeeld een corporatie goed scoort op indicator 1, scoort die corporatie dan ook goed op een andere indicator en zo ja, welke. Er blijkt, evenals uit het onderzoek over 2005, een sterke correlatie te bestaan tussen de indicatoren Besef toezichtstaak, Integriteit en Verantwoording Raad van Commissarissen. Dat wil zeggen dat één van de drie indicatoren een goede voorspeller is voor de andere twee, oftewel, doet een Raad van Commissarissen het goed op het ene thema, dan is de kans groot dat die Raad van Commissarissen ook goed scoort op de andere indicator.

#### 7 Totaalscore in relatie tot gekozen wervingswijze

Nader bezien is of er een relatie bestaat tussen het gebruik van open werving als methode om nieuwe commissarissen te vinden en de kwaliteit van de jaarlijkse verantwoording. Ten eerste is bezien welke corporaties in 2004, 2005 dan wel in 2006, een open wervingsprocedure hebben gehanteerd. Door over drie verslagjaren te kijken, is de geselecteerde groep groter en daarmee heeft de meting meer zeggingskracht. Vervolgens zijn uit deze groep die corporaties geselecteerd die een Raad van Commissarissenverslag hebben opgenomen. Voorts is de samenhang bezien tussen de gemiddelde totaalscore van deze groep corporaties (aangepast voor (her)benoemingen) en de score van de rest.

Het blijkt dat de gemiddelde totaalscore voor corporaties met een open wervingsprocedure hoger is dan voor de corporaties die in 2004/2005/2006 niet hebben aangegeven een open wervingsprocedure te hanteren.

**Figuur 22** Totaalscore in relatie tot open wervingswijze

Open wervingsprocedure in 2004 en/of 2005 en/of 2006	Aantal corporaties	Gemiddelde totaalscore (aangepast voor (her)benoeming)
Ja	117	59
Nee	336	43

**8 Totaalscore in relatie tot het in de praktijk actief zijn van Raad van Commissarissen.**

De vooronderstelling die aan deze kruismeting ten grondslag ligt, is dat naarmate commissarissen - naast hun commissariaat - daadwerkelijk in de beroepspraktijk actief zijn of anderszins de actualiteit van maatschappelijke ontwikkelingen bijhouden, zij kritischer en professioneler hun commissariaat invulling geven, wat tot uitdrukking zal komen in een gemiddeld hogere score. In figuur 23 is het resultaat van die vergelijking weergegeven.

**Figuur 23** Totaalscore in relatie tot actief zijn van commissarissen

Van 60% van de leden van de Raad van Commissarissen is een beroep/hoofdfunctie vermeld, of is jonger dan 67 jaar	Aantal corporaties	Gemiddelde totaalscore (aangepast voor (her)benoeming)
Nee	81	31
Ja	374	50

**9 Invulling werkgeversrol jegens het bestuur in relatie tot omvang corporatie**

Vullen Raden van Commissarissen van een grotere corporatie hun werkgeversrol anders en professioneler in dan die van een kleinere corporatie? In onderstaande figuur 24 is een opvallende relatie te zien tussen omvang en het überhaupt verantwoording afleggen over de werkgeversrol: hoe kleiner de corporatie, hoe minder verantwoording ter zake wordt afgelegd.

**Figuur 24 Omvang corporatie en verantwoording werkgeversrol**

Aantal wooneenheden	Verantwoording over werkgeversrol
tot en met 2.000	46%
2.000 - 5.000	79%
5.000 - 10.000	86%
10.000 - 15.000	88%
15.000 - 20.000	100%
> 20.000	95%
<b>Nederland</b>	<b>66%</b>

Naast de vraag óf er verantwoording wordt afgelegd, is ook gekeken naar de vraag hóe die verantwoording is afgelegd. Uiteraard zijn hierin alleen die corporaties betrokken, die in hun Raad van Commissarissenverslag verantwoording over de werkgeversrol hebben afgelegd.

**Figuur 25 Samenhang omvang corporatie en wijze van verantwoording werkgeversrol**

Aantal wooneenheden	Bespreking van het functioneren van de RvB	Benoeming/ ontslag bestuurder	Vaststelling prestatie-eisen DB	Toetsing prestatie-eisen	Remuneratie-commissie
tot en met 2.000	37	11	10	9	7
2.000 - 5.000	73	14	13	23	19
5.000 - 10.000	75	14	14	24	28
10.000 - 15.000	68	8	9	16	32
15.000 - 20.000	67	44	33	44	44
> 20.000	68	16	20	42	53
<b>Nederland</b>	<b>56</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>17</b>

Opvallend in deze figuur is de 'dip' in de score in de categorie 10.000 - 15.000 wooneenheden en de 'piek' in de direct daarnaast liggende categorie van 15.000 - 20.000 wooneenheden.

In de nulmeting over verslagjaar 2004 en het herhalingsonderzoek over 2005 zijn groten-deels dezelfde samenhangen onderzocht. De resultaten daarvan zijn in dit hoofdstuk niet allemaal weergegeven. De figuren uit het rapport 'Van reflectie naar rekenschap', waar in dit hoofdstuk niet aan gerefereerd wordt, zijn opgenomen in bijlage 3. Op die manier is het gemakkelijk één en ander naast elkaar te zetten en te vergelijken.

## Conclusie

In dit hoofdstuk worden de meest opvallende resultaten van het onderzoek naar de kwaliteit van verantwoorden themagewijs uitgelicht en besproken, mede in het licht van de resultaten uit de twee voorgaande jaarverslagonderzoeken over 2004 en 2005.

Alvorens meer specifiek per indicator op de bevindingen in het gaan, is het van belang het meer algemene beeld van de resultaten onder de aandacht te brengen.

### **Kwaliteit van verantwoorden door de interne toezichthouder**

Uit de resultaten zoals weergegeven in hoofdstuk 3, moet geconcludeerd worden dat er ten opzichte van het vorige onderzoeksjaar een sterke stijging van de score heeft plaatsgevonden. Lag de gemiddelde score over verslagjaar 2004 nog op 24,4 punten en over 2005 op 29,3 punten, over het verslagjaar 2006 ligt de gemiddelde score op 40,7 punten (gecorrigeerde scores).

De kwaliteit van de externe verantwoording, uitgedrukt in de puntenscore, is daarmee duidelijk verbeterd. Een verklaring voor deze opvallende verbetering in score is op basis van dit onderzoek niet te geven. Wat naar de overtuiging van het Fonds een belangrijke rol heeft gespeeld, is de aandacht die door de Minister van VROM in de zogenoemde individuele oordeelsbrieven 2006 is besteed aan deze beoordeling van de externe verantwoording. Hiermee werd niet alleen een koppeling gelegd tussen de kwaliteit van de externe verantwoording - zoals uitgedrukt in de individuele puntenscore - en het prestatieoordeel van de minister, maar werd ook iedere corporatie hierop rechtstreeks aangesproken.

Deze gang van zaken wekte de nodige beroering, zowel onder commissarissen als onder bestuurders. Het Fonds heeft - mede naar aanleiding hiervan - in het voorjaar van 2007 vier druk bezochte regionale bijeenkomsten georganiseerd voor leden van Raden van Commissarissen.

Door deze gang van zaken is niet alleen de impact van bevindingen van het Fonds op de corporaties toegenomen, maar is ook het beoordelingskader (de vragenlijst, zoals opgenomen in bijlage 2) expliciet onder de aandacht gekomen. Veel commissarissen zullen bij het opstellen van de verantwoording over 2006 dit beoordelingskader hebben betrokken.

Daarnaast zal de voortdurende beleidsmatige en politieke aandacht voor het functioneren van het intern toezicht bij woningcorporaties wellicht een rol hebben gespeeld. Zo zijn in 2006 door Aedes en VTW alle Raden van Commissarissen uitgebreid in kennis gesteld van de in voorbereiding zijn de Governance code woningcorporaties, die op 1 januari 2007 is ingevoerd.

Uit onderhavig onderzoek blijkt dan ook dat alle Raden van Commissarissen (100%) zich blijkens het verslag bezig hebben gehouden met het thema governance.

De stijging van de gemiddelde totaalscore is een goede ontwikkeling, maar voordat gejuicht kan worden dat 'een slag' is gemaakt, zal afgewacht moeten worden of de geconstateerde verbetering beklijft. Is het besef over het serieus en inhoudelijk afleggen van verantwoording daadwerkelijk toegenomen, of is het een tijdelijke opleving? Tenslotte: 40,7 gemiddeld is weliswaar een sterke verbetering ten opzichte van de vorige meting, maar is op een 100-punt schaal ook nog steeds minder dan de helft.

### **Aanwezigheid van een verantwoording door de interne toezichthouder**

In de vorige twee jaarverslagonderzoeken bleek een betrekkelijk groot deel van de jaarverslagen van kleine corporaties - een kleine 20% - geen apart verantwoordingsverslag van de intern toezichthouder te bevatten. Als mogelijke verklaring hiervoor was geopperd dat in een kleine organisatie de extra inspanning niet opweegt tegen de meerwaarde van een aparte verantwoording of dat bestuur en intern toezichthouder zo nauw verweven zijn dat men van mening is dat het bestuur net zo goed verslag kan doen over wie de Raad van Commissarissen is en wat deze heeft gedaan.

De conclusie in dit laatste jaarverslagonderzoek moet luiden dat deze trend gekeerd is: vrijwel alle corporaties, waaronder ook 93% van de kleine corporaties, hebben een aparte verantwoording van hun intern toezichthouder opgenomen.

Daarmee is nog niets gezegd over de kwaliteit van de aparte verantwoording. Kijkend naar de gemiddelde totaalscore in relatie tot de omvang van de corporatie zien we dat die kwaliteit bij de kleine corporaties verhoudingsgewijs lager is dan bij grotere corporaties. Dat betekent dat die kleine corporaties er nog niet zijn: zij zullen zich nog verder moeten verdiepen in de kwaliteitseisen die aan een verantwoordingsverslag van de intern toezichthouder worden gesteld. Gezegd moet wel worden dat de gemiddelde totaalscore ook voor de kleine corporaties ten opzichte van de vorige onderzoeken bijna is verdubbeld, een duidelijke verbetering.

Tijdens het onderzoek werd geconstateerd dat er corporaties zijn<sup>1</sup> die in het jaarverslag, zoals dat aan het Fonds is toegestuurd, een verslag van de Raad van Commissarissen hebben opgenomen, maar dat de publieke versie, zoals gepubliceerd op hun website, dit verslag niet bevat. Soms zijn twee versies van het jaarverslag toegestuurd aan het Fonds, een simpelweg geprint exemplaar en een mooie, van foto's, opmaak en kleuren voorziene publieksversie. In de 'glossy' versie bleek dan niet altijd de verantwoording door de Raad van Commissarissen opgenomen te zijn, zelfs niet een verwijzing naar het bestaan ervan. Dit onderscheid bevreemdt het Fonds zeer. Het wekt de indruk als zou de verantwoording door de intern toezichthouder alleen ten behoeve van het Fonds zijn opgesteld en verder niet relevant zijn voor de andere externe lezers. De corporaties die een dergelijk onderscheid maken, hebben niet begrepen wat het doel is van een externe verantwoording door de intern toezichthouder. Naar verwachting zal de invoering van de Governance code woningcorporaties hier verandering in brengen; daar waar de code aangeeft dat de Raad van Commissarissen extern verantwoording moet afleggen, kan niet gelezen worden dat met het uitsluitend toesturen daarvan aan het Fonds daaraan is voldaan.

<sup>1</sup> Een specifiek aantal kan niet worden gegeven, omdat dit niet bij iedere corporatie is gecontroleerd.

Hieronder wordt, voor zover van belang, ingegaan op de bevindingen op de onderscheiden indicatoren.

### **Besef toezichttaak: reikwijdte**

In de rapportage van vorig jaar sprak het Fonds de verwachting uit dat het percentage intern toezichthouders dat zich blijkens de verantwoording verantwoordelijk acht naast het financieel toezicht, voor toezicht op de strategie en de volkshuisvestelijke prestaties, zou kunnen stijgen als de Governance code woningcorporaties breed ingang heeft gevonden en als meer intern toezichthouders extern verantwoording afleggen. Over verslagjaar 2006 blijkt dat beide voorwaarden zijn vervuld. Ruim driekwart verwijst reeds naar de code en het percentage corporaties dat geen apart verslag van de Raad van Commissarissen heeft is fors gedaald. De score op het onderdeel reikwijdte toezichttaak is dan ook gestegen, zowel op het punt van 'strategie', als op 'volkshuisvestelijke opgaven', waarbij opgemerkt moet worden dat een oorzakelijke relatie moeilijk is aan te tonen. Wat wel gesteld kan worden, is dat de terughoudendheid om zich als Raad van Commissarissen te bemoeien met de koers en met de maatschappelijke prestaties verder is verminderd.

Opvallend is dat op het onderdeel 'toezicht op het financieel beleid', veel vaker (een vijfvoudiging) verwezen wordt naar de aanwezigheid van een concrete kwantitatieve norm voor financiële continuïteit.

De aandacht van de intern toezichthouder met betrekking tot de volkshuisvestelijke prestaties blijft zich voornamelijk richten op de kwaliteit van het woningbezit en het thema 'wonen-zorg', hoewel ook de andere prestatievelden vaker expliciet aan de orde komen en het verschil in aandacht kleiner wordt.

### **Verbindingen**

Met betrekking tot het toezicht op verbindingen heeft het Fonds in vorig onderzoek zijn bezorgdheid uitgesproken: niet alle verbindingen worden verantwoord in het jaarverslag en bij een groot deel blijkt niet dat het intern toezicht zich hiertoe uitstrekt.

Over verslagjaar 2006 is dit beeld weliswaar verbeterd, maar het is een betrekkelijk geringe verbetering: bij 40% (was 57%) van de corporaties die verbindingen hebben, blijkt nog steeds niet dat het intern toezicht zich verantwoordelijk voelt voor het toezicht op de gang van zaken in die verbindingen.

Daarnaast zijn er nog 22 corporaties (waren er 67) die blijkens de Cijfermatige Kernegevens wel een verbinding hebben, maar waarvan dat nergens uit het jaarverslag blijkt. Dit moet in strijd worden geoordeeld met de verantwoordingsplicht van artikel 26 BBSH.

De forse verandering die nodig werd geoordeeld om op dit punt van professioneel toezicht op verbindingen te kunnen spreken, heeft zich over 2006 niet voorgedaan. In de Governance code woningcorporaties staat wel duidelijk dat het toezicht op de gang van zaken in verbindingen ook tot de taak van het intern toezicht behoort, maar kennelijk ervaren veel commissarissen dat toch nog als iets dat 'buiten de corporatie' staat en waar men sowieso minder zicht op en betrokkenheid bij heeft.

### **Besef toezichttaak: toezichtkader**

Bleek in de verantwoording over 2004 en 2005 al een stijging waarneembaar in het expliciet aangeven dat de Raad van Commissarissen over een toezichtkader beschikt, over 2006 is opnieuw een sterke toename te constateren. Nu geeft meer dan de helft aan over een toezichtkader te beschikken. De toename is vooral waar te nemen in het gebruik van prestatieafspraken als kader.

In combinatie met de bevinding dat een toenemend aantal Raden van Commissarissen aangeven zich verantwoordelijk te voelen voor toezicht op volkshuisvestelijke prestaties, de aandacht voor governance sterk is toegenomen en de bevinding dat vaker blijkt wordt gegeven van de aanwezigheid van een toetsingskader dat ook daadwerkelijk gebruikt wordt, zou er wel eens sprake kunnen zijn van een voorzichtige omslag van de zeer sterke nadruk op financiële continuïteit naar nadruk op de (publieke) volkshuisvestelijke taak.

In het publieke debat hoort men steeds vaker dat het toezien op de maatschappelijke taak-behartiging de legitimiteit van de intern toezichthouder bepaalt.

Daarnaast valt op dat verhoudingsgewijs vaker het toezichtkader waarnaar wordt verwezen, een concreet karakter heeft: een concrete kwantitatieve financiële norm, prestatieafspraken en de Balanced Score Card.

Niet alleen voelen commissarissen zich kennelijk steeds meer thuis bij een ruime toezichttaak, ook de invulling van hun rol lijkt meer een toezichtkarakter te krijgen.

### **Zelfevaluatie**

De conclusie met betrekking tot het zelfkritisch vermogen van intern toezichthouders blijft terughoudend. Weliswaar is voor het eerst in de drie jaarverslagonderzoeken sprake van een meerderheid die überhaupt melding maakt dat zelfevaluatie heeft plaatsgevonden (62%, maar nog steeds meldt dus eenderde helemaal niets), maar als gekeken wordt naar het aantal corporaties dat daar ook daadwerkelijk iets over verantwoordt, stelt dat toch teleur: van de in totaal 474 onderzochte corporaties is bij 116 nadere informatie terug te vinden. Dat is nog geen kwart van de corporaties.

Bij driekwart van de corporaties wordt dus nog steeds geen externe verantwoording afgelegd over de inhoud of het proces van zelfevaluatie. Van de nieuwe Governance code woningcorporaties hoeft op dit punt niet veel invloed verwacht te worden: de code geeft slechts aan dat verantwoord moet worden óf er een besloten vergadering heeft plaatsgevonden waarin het eigen functioneren centraal heeft gestaan, niet welke resultaten dat heeft opgeleverd of aan welke procesvereisten dat zou moeten voldoen. Wellicht dat de (verplichte) visitatie, waarvan de bevindingen volgens de code openbaar gemaakt moeten worden, verandering kan brengen in de gesloten cultuur op dit punt, maar dan moet het functioneren van de intern toezichthouder wél onderdeel uitmaken van die visitatie.

De eerlijkheid gebiedt te concluderen dat daar, waar de Raad van Commissarissen wél nadere informatie geeft over de zelfevaluatie, er een toename te zien is in het verantwoorden van verbeterpunten, het betrekken van de mening van de directeur-bestuurder en het hantieren van een vast format.



## Werving en selectie

Op dit onderdeel is waar te nemen dat van zo'n driekwart van de corporaties in hun verslag wordt verantwoord hoe men omgaat met een vacature of herbenoeming, tegen circa de helft vorig jaar. Dat geeft daarmee al een beter overall beeld van de werving en selectie.

Wat opvalt, is dat vooral het definiëren van criteria bij de invulling van een vacature sterk is toegenomen, alsook de aanwezigheid en inzet van een selectiecommissie.

Verheugend is dat het gebruik van open werving duidelijk verder in de lift zit, temeer daar opnieuw blijkt dat de kwaliteit van de externe verantwoording van Raden van Commissarissen die op basis van open werving zijn samengesteld, hoger is. Vorig jaar concludeerde het Fonds op dit punt dat die trendomkering zeer langzaam gaat en dat een externe impuls zeer nuttig zou zijn. Daarom is het naar de mening van het Fonds een gemiste kans dat open werving niet op één of andere manier in de Governance code woningcorporaties gesteund wordt.

De verantwoording over herbenoemingen blijft, zoals ook in 2004 en 2005, sterk achter bij de verantwoording bij benoemingen, maar ook hier is een duidelijke verbetering waar te nemen. Het is steeds minder een automatisme dat iemand wordt herbenoemd.

## Integriteit

De trend van verbetering van de verantwoording door de Raad van Commissarissen op de drie onderdelen van integriteit (het hebben van regelingen inzake integriteit, transacties met tegenstrijdige belangen en onafhankelijkheid van commissarissen), die bleek uit het onderzoek naar de verslaglegging over 2005, wordt in de verantwoording over 2006 verder voortgezet.

Voorvalt op dat veel vaker expliciet een verklaring wordt opgenomen over de onafhankelijkheid van de leden en de vermelding dat er geen transacties zijn geweest waarbij sprake was van belangenverstrengeling. Daarentegen is men niet openhartiger geworden in het vermelden van transacties waar wel (de schijn van) belangenverstrengeling aan de orde was.

## Verantwoording Raad van Commissarissen

De opmerking van het Fonds in de conclusie van het vorige jaarverslagonderzoek, namelijk dat we beter weten wát de intern toezichthouder doet dan wíe hij is, is kennelijk ter harte genomen.

Was vorig jaar nog van meer dan de helft van alle commissarissen niet te achterhalen welke deskundigheid deze bezat of welk beroep of nevenfuncties hij had, nu is dat van maar liefst 82% wel bekend. Vooral de vermelding van beroep en nevenfuncties komt voor en in veel gevallen wordt ook duidelijk uit het verslag of de commissaris nog actief is op de arbeidsmarkt of gepensioneerd is.

Door de toename in het verantwoorden wat het tijdstip van eerste benoeming van een zittende commissaris is, kan men beter nagaan hoe lang iemand al 'op het pluche' zit.

De verantwoording over de eigen honorering is fors toegenomen van 22% naar 86%. Daarbij is er weinig aarzeling om op individueel niveau de honorering te benoemen. Vastgesteld moet wel worden dat 14% geen verantwoording geeft over de gezamenlijke honorering, waar dat wel wettelijk verplicht is (waarbij zij aangetekend dat deze verantwoordingsplicht niet opgaat voor onbezoldigde commissarissen).

Evenals vorig jaar blijkt dat de gemiddelde totaalscore van de verantwoording van een Raad van Commissarissen waarin overwegend actieve leden zitting hebben, hoger uitvalt dan die van Raden waar in meerderheid gepensioneerd of anderszins inactieve leden zitting hebben. Dat zou een aandachtspunt kunnen zijn bij de werving en selectieprocedure.

Wat betreft de wijze van invulling van de werkgeversrol, geeft de externe verantwoording min of meer eenzelfde beeld als vorig jaar, zij het dat de toetsing aan gestelde prestatie-eisen is toegenomen en er vaker een selectie- en remuneratiecommissie is ingesteld.

### **De spagaat van het intern toezicht**

Met dit rapport sluit het Fonds drie achtereenvolgende jaarverslagonderzoeken naar de externe verantwoording door de intern toezichthouder af. De aanzet was de onvrede en kritiek op het functioneren van die toezichthouder. Dat riep de vraag op: wie is die Raad van Commissarissen en wat doet hij, wat vinden de commissarissen, wat maakt een professionele Raad van Commissarissen? Een externe verantwoording die goed inzicht geeft op de vijf gehanteerde indicatoren is hier één (belangrijk) onderdeel van.

Het Fonds is van mening dat met deze onderzoeksreeks een zinvolle bijdrage is geleverd aan het op de kaart zetten van nut en noodzaak van de externe verantwoording en van het bevorderen van het besef hiervan bij diegenen die het feitelijk moeten doen: de commissarissen. De opvallende scoreverbetering in dit laatste jaarverslagonderzoek getuigt van een voorzichtige omslag van reflectie naar rekenschap.

Dit bereikt hebbende is het tijd de bakens te verzetten.

De afgelopen tijd is veel gezegd en geschreven over waar een professionele Raad van Commissarissen aan behoort te voldoen, welke eisen gesteld kunnen worden en wat het ideaalbeeld is, uitmondend in de Governance code woningcorporaties.

Tegelijkertijd speelt er een politieke discussie over de positionering van de intern toezichthouder bij woningcorporaties. Is dit orgaan ook verantwoordelijk voor het toezicht op de horizontale verantwoording naar belanghebbenden, of ligt die taak bij een nieuw op te richten orgaan? Moet de intern toezichthouder zich in het bijzonder richten op het toezicht op de volkshuisvestelijke prestaties van de corporatie als maatschappelijke onderneming, of is dat toch meer de taak van de publieke toezichthouder? Er tekent zich een tendens af dat het intern toezicht niet (meer) primair gericht moet zijn op financiële continuïteit en het bedrijfsbelang, maar juist op de realisering van de volkshuisvestelijke prestaties en het maatschappelijk rendement. Dat vergt weer een andere opstelling en optiek van de commissaris. Moet het extern toezicht, vanwege het publiek belang, iets te zeggen hebben over het functioneren en de samenstelling van de intern toezichthouder of juist niet?

En wat voor commissarissen worden gezocht: vooral met volkshuisvestelijke kennis, of toch eigenlijk iemand met bredere deskundigheid op andere beleidsvelden als zorg, onderwijs, werkgelegenheid? Moet de commissaris letten op weglek van maatschappelijk gebonden vermogen of juist de bedrijfsvoering in de gaten houden?

Het lastige is dat er veel en tegenstrijdige verwachtingen en eisen worden gesteld aan de rol en de persoon van de commissaris en dat die verwachtingen sneller veranderen dan dat de corporatie ze kan implementeren. Zolang in positie en taak geen duidelijkheid komt, blijft het intern toezicht in spagaat.

Wat echter wel duidelijk is, is dat de invulling van positie en taak van het intern toezicht volgend is: bepalend is de positie en taak van de woningcorporatie en de intern toezichthouder zal zich daarnaar moeten (in)richten.

Dat maakt het belangrijk dat die aanpassing op een juiste en vlotte manier gerealiseerd kan worden. Eén van de belemmeringen in het functioneren van het intern toezicht bij woningcorporaties is, zo betoogde het Fonds in het vorige jaarverslagonderzoek, dat nieuwe prioriteiten en taken niet snel genoeg ingang vinden in de Raden van Commissarissen vanwege gebrek aan doorstroming.

Om die reden bepleit het Fonds, evenals vorig jaar, het bevorderen van open werving, kortere zittingstermijnen en ook bij herbenoeming volledige heroverweging. Juist op deze punten, zo blijkt uit onderhavig onderzoek, is er wel vooruitgang geboekt, maar verhoudingsgewijs geringer dan op andere punten. Dat roept de vraag op of de weg van zelfregulering in alle gevallen de juiste is en waarom dat de enige zou zijn.

Daarnaast pleit het Fonds dat er duidelijkheid komt in de plaatsbepaling en de rol van de interne toezichthouder bij woningcorporaties. De machtsstrijd tussen de private en de publieke aanstuuringsvisie moet maar eens beslecht worden: dat vergt een eenduidige politieke beslissing.

# B 1

## Uitwerking onderzoeksrapport

### Onderzoeksgroep

In totaal zijn 474 jaarverslagen 2006 beoordeeld. In het kader van kwaliteitscontrole heeft een tweede beoordeling op 33% van de ingevulde vragenlijsten plaatsgevonden (154 corporaties). Op het totaalbestand zijn vervolgens kwaliteitscontroles uitgevoerd om vast te stellen dat alle vragenlijsten volledig en consistent zijn ingevuld.

### Toetsingskader

Het toetsingskader dat is gebruikt voor het uitvoeren van de beoordeling van het Raad van Commissarissen in 474 jaarverslagen, is opgenomen in bijlage 2. Daarin staat de uitslag vermeld, zodat tevens het gehanteerde toetsingskader terug te vinden is. De bruikbaarheid van het toetsingskader is reeds in de nulmeting over 2004 en 2005 aan de orde geweest. Dat toetsingskader is in onderhavig onderzoek opnieuw gehanteerd. Enkele ondergeschikte actualiseringen staan beschreven in hoofdstuk 2.

### Scoreberekening

Evenals in de vorige twee jaarverslagonderzoeken is bij het uitvoeren van analyses met betrekking tot de scores op de vijf afzonderlijke indicatoren en op totaalniveau, gebruik gemaakt van een puntentelling om onderlinge vergelijking mogelijk te maken. Als uitgangspunt bij de puntentelling is een maximale score van 100 punten gehanteerd. Deze 100 punten zijn vervolgens toebedeeld aan de vijf indicatoren, waarbij onderscheid is gemaakt naar het belang daarvan. Het onderdeel Besef toezichttaak wordt met 30 punten het meeste gewicht toegekend. Vervolgens wordt aan de indicatoren Zelfevaluatie en Werving & selectie met elk 20 punten een gelijk belang gehecht. De indicatoren Integriteit en Verantwoording Raad van Commissarissen hebben met ieder 15 punten ook een gelijk belang. Het onderlinge verschil in puntenwaardering is gebaseerd op het verschil in zeggingskracht over de kwaliteit van het interne toezicht. De puntenverdeling over de indicatoren is globaal en beoogt onderlinge vergelijking in de kwaliteit van de verantwoording mogelijk te maken.

De volgende maximale scores zijn toegekend:

- ◆ Besef toezichttaak 30 punten
- ◆ Zelfevaluatie 20 punten
- ◆ Werving & selectie 20 punten (10 voor benoeming, 10 voor herbenoeming)
- ◆ Integriteit 15 punten
- ◆ Verantwoording RvC 15 punten

Bij corporaties waarvan blijkt dat er geen sprake is geweest van benoeming of herbenoeming, is de puntenscore niet op de 100-puntschaal gemeten, maar op een 80-puntschaal. Het puntenaantal van 20 voor het onderdeel Werving & selectie is in die gevallen buiten beschouwing gelaten en zodanig verdisconteerd dat de uitslag vergelijking met de anderen mogelijk maakt.

### Statistische analyse

Ten behoeve van de statistische analyse zijn de corporaties onderverdeeld in de volgende klassen:

- 0 - 2.000 verhuureenheden
- 2.000 - 5.000 verhuureenheden
- 5.000 - 10.000 verhuureenheden
- 10.000 - 15.000 verhuureenheden
- 15.000 - 20.000 verhuureenheden
- > 20.000 verhuureenheden

Voor het aantal leden van de RvC is de volgende klassenindeling gehanteerd:

- 0 - 4 leden
- 5 - 7 leden
- > 7 leden

Bij deze indeling is uitgegaan van de in governance codes genoemde ideale omvang van de Raad van Commissarissen, te weten 5 tot 7 leden.

# B 2

## Totaaluitslag toetsing kwaliteit toezichthoudend orgaan

		JA		NEE		NVT	
		Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
<b>Algemeen</b>							
0.7	Is in het jaarverslag van de corporatie een verslag van de RvC opgenomen?	459	97	15	3	0	0
<b>Besef toezichttaak</b>							
1.1	<i>Blijkt uit het verslag van de RvC dat deze toezicht houdt op/zich verantwoordelijk voelt voor de volgende onderwerpen:</i>						
1.1a1	- de strategie	405	85	69	15	0	0
1.1a2	<i>Waaruit blijkt dit dan?</i>						
1.1b1	Het financiële beleid	454	96	20	4	0	0
1.1b2	<i>Blijkt dit uit:</i>						
	- aanwenden niet-noodzakelijke middelen	35	7	439	93	0	0
	- projecten	371	78	103	22	0	0
	- financieringsbehoefte	199	42	275	58	0	0
	- treasurystatuut	175	37	299	63	0	0
	- verkopen	170	36	304	64	0	0
	- wordt een concrete (kwantitatieve) norm voor financiële continuïteit genoemd	73	15	401	85	0	0
	- overig	437	92	37	8	0	0
1.1c1	- de realisering van de volkshuisvestelijke opgaven	408	86	66	14	0	0
1.1c2	<i>Blijkt uit:</i>						
	- expliciet zo geformuleerd	146	31	328	69	0	0
	- huisvesten primaire doelgroep genoemd	100	21	374	79	0	0
	- betrekken bewoners bij beleid en beheer genoemd	92	19	382	81	0	0
	- leefbaarheid genoemd	131	28	343	72	0	0
	- kwaliteit woningbezit genoemd	267	56	207	44	0	0
	- wonen en zorg genoemd	178	38	296	62	0	0
	- overig	194	41	280	59	0	0
1.2	Verbindingen: is er sprake van verbindingen ?	241	51	233	49	0	0
1.2.1	Blijkt uit het verslag van de RvC dat het toezicht met betrekking tot deze onderwerpen zich ook uitstrekt tot de verbindingen?	145	31	105	22	224	47

		JA		NEE		NVT	
		Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
1.3	Governance, wordt expliciet verwezen naar de Governance code woningcorporaties van VTW/Aedes	310	67	152	33	0	0
1.3.1	Blijkt uit het verslag van de RvC dat de RvC zich bezig heeft gehouden met governance?	474	100	0	0	0	0
1.4a	Blijkt uit het verslag van de RvC dat de RvC beschikt over een toezichtkader?	262	55	212	45	0	0
1.4b	<i>Waaruit bestaat het toezichtkader voor het nemen van beslissingen?</i>						
1.5	Blijkt uit het verslag van de RvC dat het toezichtkader is gebruikt bij de beoordeling van (beleids)voorstellen c.q. het nemen van beslissingen c.q. de voortgangsbewaking?	160	34	163	34	151	32
1.5a	<i>Waaruit blijkt dit dan?</i>						
	- letterlijk zo benoemd	73	15	247	52	154	32
	- prestatiebeloning op basis van duidelijke afspraken of afspraken waarbij de RvB door de RvC vastgestelde prestaties moet realiseren	49	10	270	57	155	33
	- Balanced Score Card	52	11	268	57	154	32
	- overig	29	6	292	62	153	32
1.6	Blijkt uit het verslag RvC dat de RvC zicht heeft op c.q. alert is op de externe omgeving van de toegelaten instelling?	302	64	168	35	4	1
<b>Zelfevaluatie</b>							
2.1	Blijkt uit het verslag van de RvC dat zelfevaluatie heeft plaatsgevonden?	293	62	181	38	0	0
2.2	<i>Blijkt uit het verslag van de RvC dat ten behoeve van de zelfevaluatie gebruik is gemaakt van:</i>						
	- interne evaluatie als onderdeel van visitatie	10	2	306	65	158	33
	- externe begeleiding	33	7	282	59	159	34
	- mening directeur-bestuurder	60	13	256	54	158	33
	- vast format van te bespreken onderwerpen	48	10	267	56	159	34
	- voorbereiding met bilaterale gesprekken	26	5	291	61	157	33
2.3	Zijn in het verslag van de RvC verbeterpunten benoemd inzake het functioneren van de RvC?	76	16	255	54	143	30
<b>Werving en selectie</b>							
3.1a	Is in het verslagjaar sprake van benoeming(en)?	204	43	270	57	0	0
3.1b	Zo ja, blijkt dit uit RvC-deel	202	43	7	1	265	56
3.2a	Beschrijft de RvC in het jaarverslag dat zij bij de invulling van de vacature heeft besproken aan welke criteria de te benoemen commissaris zou moeten voldoen?	95	20	111	23	268	57
3.2b	Geeft de RvC in haar jaarverslag expliciet aan dat bij de invulling van de vacature een actuele profielschets is gebruikt?	63	13	143	30	268	57

		JA	%	NEE	%	NVT	%
		Aantal		Aantal		Aantal	
3.2c	Blijkt uit het verslag van de RvC dat de vacature is vervuld d.m.v. een <b>open wervingsprocedure</b> (advertentie, inschakeling extern bureau, etc.)	76	16	130	27	268	57
3.2d	Blijkt uit het verslag van de RvC dat een <b>selectie- en benoemingscommissie</b> aanwezig is?	76	16	131	28	267	56
3.3	Geeft de RvC in haar jaarverslag een toelichting op de redenen om een bepaalde kandidaat te benoemen ( <b>motivering van de keuze</b> )?	32	7	174	37	268	57
3.4a	Is in het verslagjaar sprake van herbenoeming(en)?	215	45	259	55	0	0
3.4b	I.g.v. herbenoeming, blijkt dit uit RvC-deel?	206	43	13	3	255	54
3.4c	Beschrijft de RvC in het jaarverslag dat zij bij herbenoeming heeft besproken aan welke <b>criteria</b> de te herbenoemen commissaris zou moeten voldoen?	53	11	162	34	259	55
3.4d	Geeft de RvC in haar jaarverslag expliciet aan dat bij herbenoeming een actuele <b>profielchets</b> is gebruikt?	27	6	189	40	258	54
3.4e	Geeft de RvC in haar jaarverslag een toelichting op de redenen om een bepaalde kandidaat te herbenoemen ( <b>motivering van de keuze</b> )?	36	8	178	38	260	55

### Integriteit

4.1	<i>Blijkt uit het verslag van de RvC dat de corporatie beschikt over:</i>						
	- een (ethische) gedragscode	121	26	353	74	0	0
	- een regeling over de werkwijze bij belangenverstremgeling	59	12	414	87	1	0
	- een klokkeluidersregeling	21	4	452	95	1	0
	- een frauderisicoanalyse	28	6	445	94	1	0
	- garanties ten aanzien van externe informatiebronnen (OR, accountant, stakeholders)	382	81	92	19	0	0
4.2	Wordt in het verslag van de RvC expliciet vermeld dat er geen transacties zijn geweest waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen?	196	41	278	59	0	0
4.3	Vermeldt het verslag van de RvC dat er transacties zijn geweest waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen ?	7	1	465	98	2	0
4.3a	- wordt een omschrijving van de transactie gegeven?	4	1	6	1	464	98
4.3b	- wordt vermeld dat de gedragscode/regeling werkwijze belangenverstremgeling hierbij is nageleefd?	5	1	4	1	465	98
4.4	Is in het verslag van de RvC het oordeel van de RvC inzake de onafhankelijkheid van de leden van de RvC opgenomen?	252	53	220	46	2	0
	<i>Indien de RvC van mening is dat niet alle commissarissen onafhankelijk zijn:</i>						
4.4a	- wordt in het verslag gemotiveerd aangegeven waarom deze commissarissen volgens de RvC niet onafhankelijk zijn?	24	5	13	3	437	92
4.4b	- wordt in het verslag aangegeven welke maatregelen de RvC heeft getroffen?	21	4	18	4	435	92



		JA	%	NEE	%	NVT	%
		Aantal		Aantal		Aantal	
<b>Verantwoording RvC</b>							
5.1	Blijkt uit het verslag van de RvC wat de belangrijkste besluiten van de RvC in het verslagjaar zijn geweest?	390	82	84	18	0	0
5.2	Blijkt uit het verslag van de RvC wat de belangrijkste overige gespreksonderwerpen van de RvC zijn geweest?	447	94	26	5	1	0
5.3a	<i>Samenstelling RvC: Is in het verslag van de RvC van elk lid van de RvC de volgende informatie opgenomen:</i>						
	- tijdstip van 1e benoeming	331	70	143	30	0	0
	- lopende termijn waarvoor is benoemd	411	87	63	13	0	0
5.3b	Blijkt uit het verslag van de RvC hoe de RvC qua deskundigheid is samengesteld? Dit kan blijken uit het per lid van de RvC vermelden van:	388	82	86	18	0	0
	- deskundigheidsgebied	89	19	385	81	0	0
	- beroep/hoofdfunctie	343	72	131	28	0	0
	- achtergrond	97	20	377	80	0	0
	- nevenfuncties	292	62	182	38	0	0
5.3c	Zijn de leden van de RvC in de praktijk actief, dat wil zeggen: wordt van 60% van de leden van de RvC een beroep/ hoofdfunctie vermeld? Zo nee, is minimaal 60% van de leden jonger dan 67 jaar?	379	80	94	20	1	0
5.4a	Blijkt uit het verslag van de RvC hoeveel de honorering van de RvC als geheel bedraagt?	407	86	67	14	0	0
5.4b	Is de honorering van de afzonderlijke leden van de RvC vermeld in het jaarverslag?	363	77	111	23	0	0
5.5	<i>Blijkt uit het verslag van de RvC op welke wijze de RvC invulling geeft aan haar werkgeversrol?</i>						
5.5a	Is in het verslag van de RvC een melding opgenomen van het houden van een bespreking inzake het functioneren van de RvB?	265	56	209	44	0	0
5.5b	Wordt in het verslag van de RvC vermeld dat de RvC in het verslagjaar een bestuurder heeft benoemd/ontslagen/een interim-directeur heeft aangesteld?	60	13	414	87	0	0
5.5c	Wordt in het verslag van de RvC aangegeven dat de RvC prestatie-eisen voor de bestuurder voor het komend jaar heeft vastgesteld?	51	11	423	89	0	0
5.5d	Wordt in het verslag van de RvC aangegeven dat de RvC heeft getoetst in hoeverre de RvB aan de gestelde prestatie-eisen heeft voldaan?	84	18	390	82	0	0
5.5e	Blijkt uit het verslag van de RvC dat een remuneratiecommissie is ingesteld?	81	17	393	83	0	0

# B 3

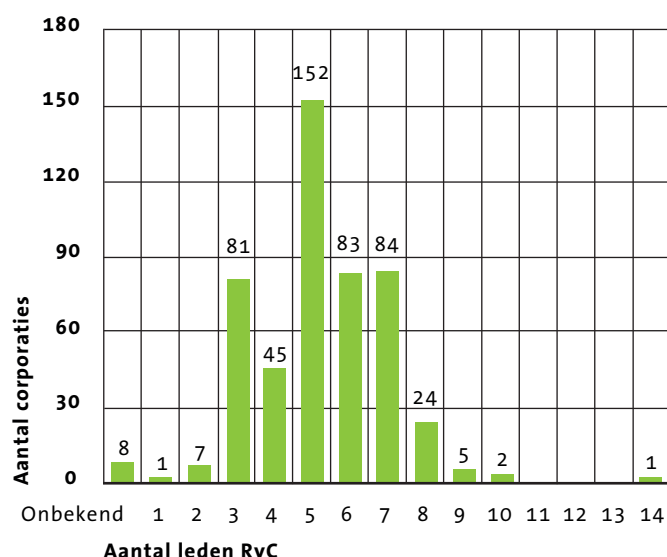
## Figuren en tabellen jaarslagonderzoek 2005

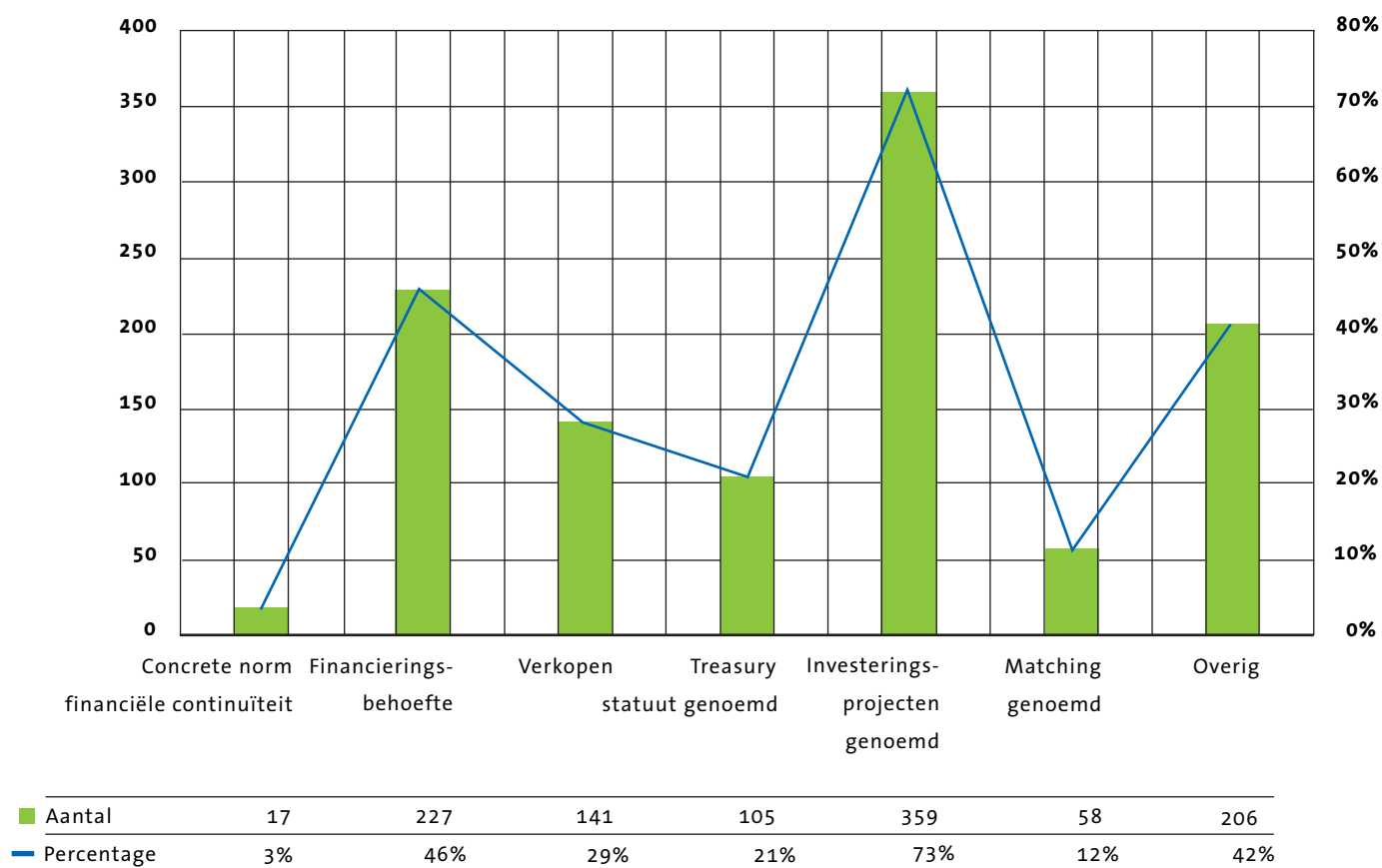
In onderhavig onderzoeksrapport wordt op diverse plaatsen de vergelijking gemaakt met de resultaten van het jaarverslagonderzoek over verslagjaar 2005. Het verslag van dat onderzoek is te vinden in het CFV-rapport 'Van reflectie naar rekenschap', verschenen in 2006.

Deze bijlage bevat de figuren en tabellen uit dat onderzoek, voorzover ze niet reeds in de hoofdstekst van onderhavig onderzoek zijn opgenomen. Dat verklaart waarom de nummering van de figuren niet doorloopt, maar verspringt. De figuren in deze bijlage hebben dus uitsluitend betrekking op het verslagjaar 2005.

In de hoofdstekst wordt op sommige plaatsen ook verwezen naar het jaarverslagonderzoek over verslagjaar 2004. Waar relevant zijn de resultaten over 2004 in de hoofdstekst opgenomen. Wie geïnteresseerd is in de overige bevindingen en figuren uit het jaarverslagonderzoek over 2004 verwijst het Fonds naar dat CFV-rapport, 'Private taak, publieke zaak' (2005).

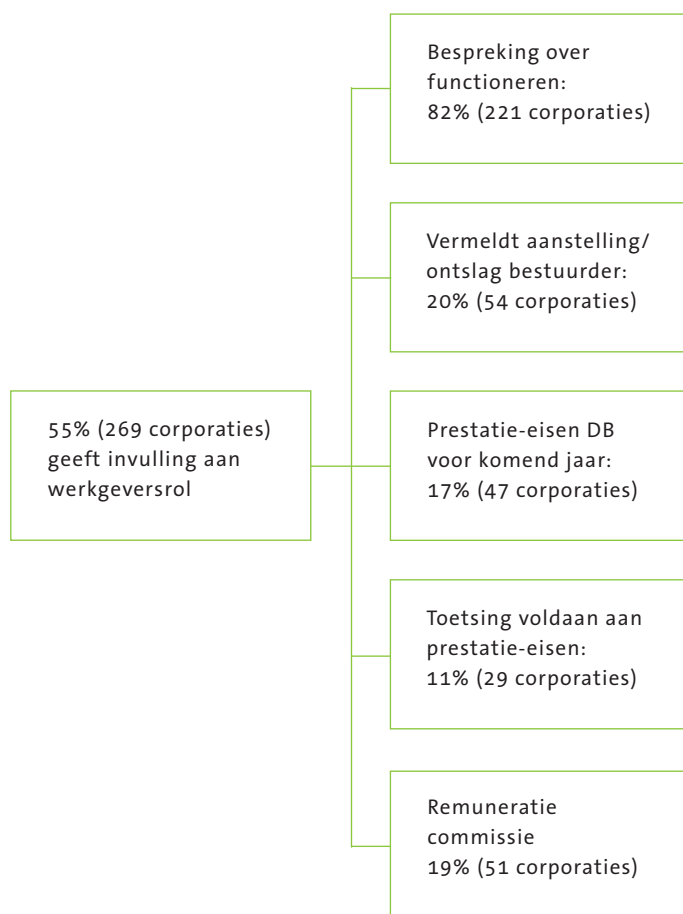
**Figuur 1** Omvang Raad van Commissarissen



**Figuur 2 Bevindingen financiële risicobeheersing****Figuur 7 Bevindingen gedragscodes, regelingen en dergelijke**

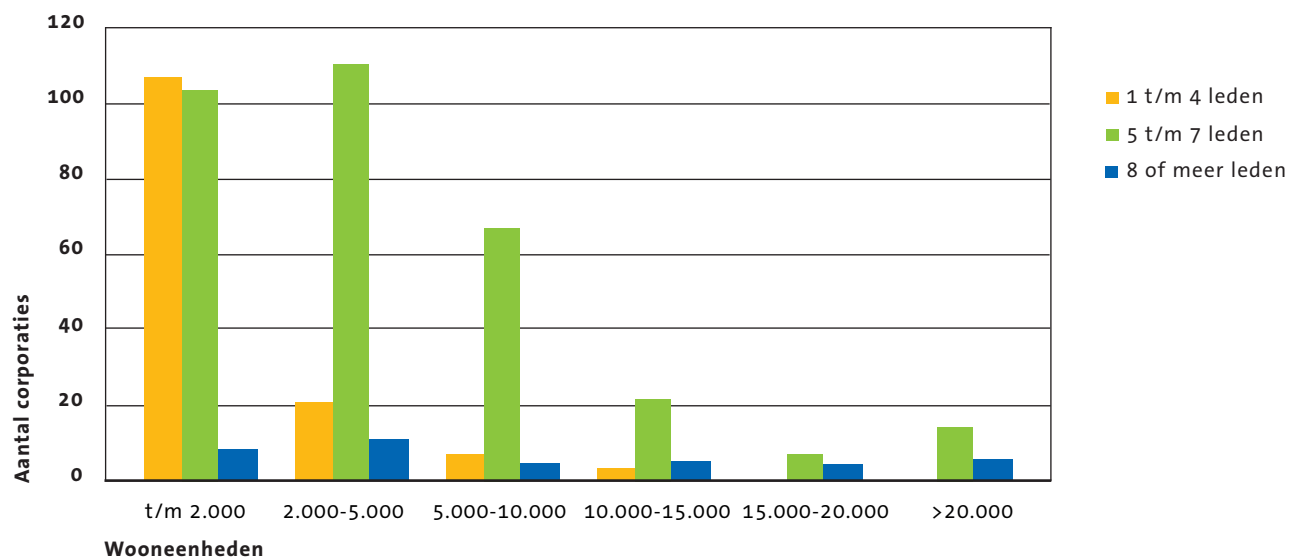
De RvC maakt melding van	Aantal corporaties	Percentage
(Ethische) gedragscode	41	8
Regeling werkwijze belangverstengeling	30	6
Klokkenluidersregeling	0	0
Frauderisicoanalyse	6	1
Garanties ten aanzien van externe informatiebronnen (OR, accountant, stakeholders)	325	66

**Figuur 9 Bevindingen werkgeversrol**



**Figuur 11 Kwaliteit van de verantwoording en type corporatie**

	Aantal	Gemiddelde aangepaste totaalscore
Grote herstructureringscorporaties	14	49
Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties	46	42
Corporaties in marktgevoelige omgeving	62	36
Gemiddeld profiel	83	36
Studentenhuisvesting	8	34
Corporaties met relatief jong bezit	17	32
Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	73	32
Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	50	32
Ouderenhuisvesting	17	27
Corporaties met stabiele portefeuille	34	24

**Figuur 12** Omvang Raad van Commissarissen in relatie tot omvang corporatie**Figuur 14** Gemiddelde totaalscore en aantal leden Raad van Commissarissen

Gemiddelde totaalscore	Aantal leden Raad van Commissarissen						Totaal	
	tot en met 4		5 tot en met 7		8 of meer			
Tot en met 10 punten	15	19%	17	6%	2	6%	34	8%
11 tot en met 20	34	43%	54	18%	5	16%	93	23%
21 tot en met 30	18	23%	85	28%	9	29%	112	27%
> 31	13	16%	145	48%	15	48%	173	42%
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	<b>301</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>412</b>	<b>100%</b>

**Figuur 21** Totaalscore in relatie tot open wervingswijze

Open wervingsprocedure in 2004 en/of 2005	Aantal corporaties	Gemiddelde totaalscore (aangepast voor (her)benoeming)
Ja	60	46
Nee	348	32

**Figuur 22** Totaalscore in relatie tot actief zijn van commissarissen

Van 60% van de leden van de Raad van Commissarissen is een beroep/hoofdfunctie vermeld, of is jonger dan 67 jaar	Totale score gemiddeld	Aantal corporaties
Nee	16	211
Ja	39	282

**Figuur 24** Samenhang omvang corporatie en wijze van verantwoording werkgeversrol

Grootte corporatie	Bespreking functioneren van de RvB	Benoeming/ ontslag bestuurder	Vaststelling prestatie-eisen DB	Toetsing prestatie-eisen	Remuneratie-commissie
< 2.000	24	9	4	2	2
2.000 - 5.000	54	9	11	6	6
5.000 - 10.000	68	14	18	13	23
10.000 - 15.000	78	11	7	4	26
15.000 - 20.000	78	22	33	22	33
> 20.000	72	39	17	22	50
<b>Nederland</b>	<b>45</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

# Begrippenlijst

## **Actueel weerstandsvermogen**

Het actueel weerstandsvermogen wordt bepaald door het gepresenteerd weerstandsvermogen te verhogen met de herwaarderingsreserve materiële vaste activa, zoals berekend op basis van de in Bijlage IV van het BBSH door de corporatie opgegeven bedrijfswaarde, inclusief rentabiliteitswaardecorrectie en de herwaarderingsreserve financiële vaste activa.

## **Bedrijfswaarde**

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten (onder andere: huren, eventuele bijdragen en overige opbrengsten) verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven (onder andere: onderhoud, beheerkosten, belastingen en verzekeringen) over de restant levensduur van het bezit. Omdat de inkomsten en uitgaven per jaar zijn uitgedrukt in euro's van dat jaar, worden deze via een contantmakingsfactor (de disconteringsvoet) naar het basisjaar teruggerekend. Dat wil zeggen: uitgedrukt in euro's van het betreffende basisjaar. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit van het bezit zien voor de resterende levensduur.

## **Bruto bedrijfslasten**

De bruto bedrijfslasten bestaan uit de lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

## **Buitengewone baten en lasten**

Buitengewone baten en lasten vloeien voort uit incidentele gebeurtenissen of handelingen die niet direct samenhangen met de normale bedrijfsactiviteiten van een woningcorporatie.

## **Cijfermatige Kerngegevens**

De door de corporatie jaarlijks aan te leveren gegevens als bedoeld in Bijlage II, bestaande uit aanhangsel A (balans), aanhangsel B (winst- en verliesrekening), aanhangsel C (financiële kerngegevens en prognoses), aanhangsel D (kerngegevens volkshuisvesting en prognoses) en aanhangsel E (aantal toewijzingen in het verslagjaar), en Bijlage IV (bedrijfswaardeberekening) behorende bij het Besluit beheer sociale huursector.

### **Egalisatierekening**

Onder de egalisatierekening worden baten opgenomen waarop aanspraak is verkregen dan wel reeds ontvangen zijn, maar die geleidelijk in toekomstige jaren ten gunste van het resultaat zullen worden gebracht. Bij woningcorporaties gaat het meestal om restant van in het verleden toegekende BWS-subsidies

### **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde (groepen van) activa en de afzonderlijk gewaardeerde (groepen van) schulden, voorzieningen en overlopende posten. Hoewel het eigen vermogen als een resterend saldo is gedefinieerd, kan het niettemin in de balans worden onderverdeeld. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves. Van statutaire reserves en oprichtingskapitaal c.q. ingebracht ledenkapitaal is bij woningcorporaties in materiële zin nauwelijks sprake. Onder de overige reserves worden zowel de algemene (bedrijfs)reserve als een mogelijke verenigings-c.q. stichtingsreserve opgenomen. De algemene (bedrijfs)reserve wordt gevoed door (gerealiseerde) jaarresultaten blijvend uit de winst- en verliesrekening en incidenteel door mutaties uit hoofde van stelselwijzigingen die direct ten gunste van het eigen vermogen worden gebracht.

### **Financieel risicoanalysemodel**

Het financieel risicoanalysemodel is het model waarmee het Fonds zo reëel mogelijk de financiële ontwikkeling en de vermogensontwikkeling van de sector, op basis van waardering tegen bedrijfswaarde schat, voor een prognoseperiode van tien jaar. Het Fonds presenteert daarbij niet alleen de verwachte ontwikkelingen, maar ook uitkomsten van mogelijke scenario's en kansberekeningen. Deze uitkomsten worden gebruikt om de financiële positie en de prognoses van de financiële ontwikkeling van de sector als geheel te presenteren.

### **Financiële vaste activa**

Onder financiële vaste activa worden financiële belangen opgenomen die bestemd zijn om de uitoefening van de werkzaamheid van de corporatie duurzaam te dienen. Bij woningcorporaties betreft het overwegend deelnemingen, vorderingen uit hoofde van overheids subsidies, verstrekte langlopende leningen in het kader van collegiale financiering en leningen aan deelnemingen en beleggingen die duurzaam bestemd zijn om de uitoefening van de werkzaamheid van de corporatie te dienen, bijvoorbeeld geormerkte beleggingen voor het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

### **Gecorrigeerd weerstandsvermogen**

Bij de beoordeling van de financiële positie wordt door het Fonds rekening gehouden met een correctie wegens eventuele onder- of overwaardering van het bezit (het verschil tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde van het bezit) en de rentabiliteitswaardecorrectie van de leningen. Het gecorrigeerd weerstandsvermogen wordt bepaald door op het gepresenteerd weerstandsvermogen de eventuele onder- of overwaardering (onder aftrek van een on-



zekerheidsmarge) en de rentabiliteitswaardecorrectie van de leningen te corrigeren. Daarmee ontstaat een bruikbaar inzicht in de financiële positie van een corporatie.

### **Gepresenteerd weerstandsvermogen**

Bij het opstellen van de jaarstukken dient de corporatie rekening te houden met de 'Richtlijnen voor de jaarverslaggeving' en de 'Richtlijnen toegelaten instellingen Volkshuisvesting' van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). Deze richtlijnen bevatten onder meer keuzemogelijkheden voor de waardering van de onderscheiden groepen van activa en passiva. Deze waarderingsgrondslagen zijn van invloed op de omvang van het getoonde eigen vermogen. Het Centraal Fonds hanteert een ruimer vermogensbegrip: het gepresenteerd weerstandsvermogen.

Het gepresenteerd weerstandsvermogen wordt in het kader van het financiële toezicht op de corporatiesector bepaald door het eigen vermogen te verhogen met de egalisatierekening, de voorziening onderhoud en de overige voorzieningen (dus exclusief de voorziening pensioenen, de voorziening latente belastingverplichtingen en de voorziening onrendabele investeringen nieuwbouw) en hierop eventuele immateriële vaste activa en een eventuele herwaarderingsreserves en overige wettelijke voorzieningen in mindering te brengen.

### **Heffingsjaar**

Het kalenderjaar waarin aan corporaties een bijdrageheffing saneringsteun dan wel een bijdrageheffing projectsteun wordt opgelegd.

### **Herwaarderingsreserve**

De herwaarderingsreserve geeft het verschil weer tussen de (hogere) actuele waarde en de boekwaarde (op basis van de historische kostprijs), indien een corporatie haar activa waardeert tegen de actuele waarde.

### **Huurkapitalisatiefactor**

De huurkapitalisatiefactor (materiële vaste activa in exploitatie exclusief een eventuele herwaarderingsreserve gedeeld door de jaarhuur) is een kengetal waarmee inzicht wordt verkregen in de terugverdientijd van de resterende boekwaarde van het bezit in relatie tot de jaarhuur. De huurkapitalisatiefactor op basis van de bedrijfswaarde geeft de terugverdientijd van de (ongecorrigeerde) bedrijfswaarde aan in relatie tot de jaarhuur.

Uit de door de corporaties opgegeven gegevens over de bouwperiode en huur van het woningbezit wordt door het Centraal Fonds tevens een normatieve huurkapitalisatiefactor berekend. In het kader van de financiële beoordeling wordt deze normatieve waarde door het Centraal Fonds vergeleken met de huurkapitalisatiefactor op basis van de bedrijfswaarde.

### **Immateriële vaste activa**

Onder immateriële vaste activa worden kosten opgenomen die niet stoffelijk van aard zijn en die evenmin onder de materiële vaste activa of de financiële vaste activa kunnen worden opgenomen. Het betreft in het algemeen kosten die verband houden met goodwill, onderzoek en ontwikkeling. Dergelijke kosten zullen bij woningcorporaties slechts in uitzonderingsgevallen voorkomen.

### **Jaarresultaat**

Het jaarresultaat is de resultante van de baten en lasten in het desbetreffende boekjaar. In principe is het jaarresultaat gelijk aan de mutatie van het eigen vermogen in het betreffende boekjaar.

### **Materiële vaste activa**

Onder materiële vaste activa worden de productiemiddelen opgenomen die voor de woningexploitatie, de levering van zaken en diensten en ten dienste van de exploitatie duurzaam worden ontwikkeld en aangehouden.

### **Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen**

Ten behoeve van de beoordeling van de financiële positie van een woningcorporatie stelt het Fonds een risicoprofiel op en bepaalt op grond daarvan een minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen. Het risicoprofiel is uitgedrukt in een percentage van het op actuele waarde gewaardeerde balanstotaal.

### **Naadloze aansluiting**

Het stelsel van afspraken, neergelegd in het convenant Centraal Fonds Volkshuisvesting - Waarborgfonds Sociale Woningbouw d.d. 2 december 1998 (zie ook bijlage 5 bij de Beleidsregels 2008), dat vastlegt dat de criteria voor sanering en die voor kredietwaardigheid zodanig op elkaar aansluiten dat wordt voorkomen dat een corporatie noch voor saneringsteun, noch voor borging door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw in aanmerking kan komen.

### **Netto bedrijfslasten**

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

### **Netto variabele lasten**

De netto variabele lasten betreffen de variabele lasten verminderd met de op de exploitatie van de huurwoningen drukkende overige bedrijfsopbrengsten, de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

### **Onzekerheidsmarge**

Omdat de realisatie van de bedrijfswaarde - gezien het prospectieve karakter - onzeker is, zullen de werkelijke uitkomsten afwijken binnen een bandbreedte, met aan de bovenkant een (minder waarschijnlijke) optimistische uitkomst en aan de onderkant een (eveneens minder waarschijnlijke) pessimistische uitkomst. Met de bedrijfswaardegegevens van de corporatie wordt op basis van vooraf ingestelde grenzen voor de verschillende parameters een groot aantal simulatieberekeningen uitgevoerd. Uiteindelijk ontstaat uit de simulatie de gemiddelde afwijking van de bedrijfswaarde, uitgedrukt in de standaarddeviatie. Bij de bepaling van het gecorrigeerd weerstandsvermogen wordt eenmaal de standaarddeviatie als voorzichtigheidsmarge in mindering op de bedrijfswaarde gebracht.

### **Projectplan**

Documentatie, behorende bij de aanvraag voor projectsteun, waarin uiteen wordt gezet voor welk project de gevraagde steun is bedoeld en op welke wijze deze steun wordt ingezet.

### **Projectsteun**

Geldelijke steun als bedoeld in artikel 2 van het Besluit Centraal Fonds Volkshuisvesting, ten behoeve van werkzaamheden in het belang van de volkshuisvesting, waarvoor de aanvragende corporatie zelf over onvoldoende middelen beschikt.

### **Referentiecorporatie**

De referentiegroepen zijn door het Fonds ontwikkeld om vergelijkingen tussen groepen van corporaties te kunnen maken. Binnen de referentiegroepen zijn zinvolle vergelijkingen tussen corporaties onderling mogelijk. De referentiegroep wordt gebruikt bij bedrijfsvergelijking (Corporatie in perspectief), als toetsingsinstrument bij de individuele financiële beoordeling en bij diverse analyses over de ontwikkelingen van de sector als geheel.

### **Regiorapportage**

In de regiorapportages wordt per woningmarktregio de financiële positie gepresenteerd van de in de regio werkzame corporaties. De in de rapportage gehanteerde methodiek is afgeleid van de methodiek die bij de individuele beoordeling van de financiële continuïteit van woningcorporaties wordt toegepast. De gemeenschappelijke noemer in deze rapportages is de regionale woningmarkt.

### **Rentabiliteitswaardecorrectie leningen**

In de bedrijfswaardeberekening wordt een bepaalde disconteringsvoet toegepast waarmee alle toekomstige inkomsten en uitgaven worden teruggerekend naar het basisjaar (de contantmakingsfactor). De leningenportefeuille van een woningcorporatie bestaat uit diverse leningen met verschillende rentepercentages, leningsvormen en resterende looptijden, waardoor het werkelijke rentepercentage in het basisjaar en de daarop volgende jaren nooit gelijk zal zijn aan de in de bedrijfswaarde gehanteerde disconteringsvoet. Daarom wordt een zogenaamde 'rentabiliteitswaardecorrectie' op de leningenportefeuille toegepast. Deze correctie kwantificeert de afwijking tussen de gehanteerde disconteringsvoet in de bedrijfswaardeberekening en de rentevoet van de leningen.

### **Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening**

Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening wordt bepaald door de bedrijfsopbrengsten (huren, bijdragen en overige bedrijfsopbrengsten) minus de bedrijfslasten (afschrijvingen, lonen en salarissen, onderhoud en overige bedrijfslasten) minus het saldo van financiële baten en lasten (rentebaten, opbrengsten beleggingen, resultaat deelnemingen en rentelasten). Het Fonds rekent verkoopopbrengsten van bestaande huurwoningen en onrendabele investeringen in vastgoed niet tot het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening.

### **Sanering**

Het bieden van geldelijke steun of andere faciliteiten aan een financieel zwakke corporatie die niet voldoet aan de kredietwaardigheidseisen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, zodanig, dat na sanering borging van de financiering door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw mogelijk is.

### **Saneringscorporatie**

Corporatie die een steunaanvraag heeft ingediend, dan wel een corporatie die wordt gevolgd in het kader van een toegekende saneringsbijdrage.

### **Saneringsplan**

Documentatie, behorende bij de aanvraag voor saneringsteun, waarin uiteen wordt gezet waarom de steun noodzakelijk is en op welke wijze de financiële positie wordt verbeterd, zodanig dat de corporatie levensvatbaar wordt en borging bij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw mogelijk wordt.

### **Solvabiliteit**

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het verslagjaar.

### **Variabele exploitatielasten**

De variabele exploitatielasten bestaan uit de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten.

### **Vermogensovermaat**

De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel. De vermogensovermaat wordt berekend op basis van de geautomatiseerde verwerking van de aan het Fonds verstrekte gegevens. Dit betekent dat indien sprake zou zijn van nader onderzoek per corporatie een aangepaste vermogensovermaat kan resulteren naar aanleiding van aanpassing van het risicoprofiel en daarvan afgeleid het minimaal noodzakelijk vermogen c.q. het gecorrigeerd weerstandsvermogen.

### **Voorzieningen**

Onder voorzieningen worden middelen opgenomen ter dekking van voorzienbare toekomstige verplichtingen, verliezen en risico's waarvan de omvang en/of het tijdstip op de balansdatum onzeker zijn, maar redelijkerwijs in te schatten. Bij woningcorporaties betreft dit met name de voorzieningen voor onrendabele investeringen nieuwbouw en voorzieningen voor feitelijke verplichtingen in het kader van herstructurering van complexen. Daarnaast komen soms bijzondere voorzieningen voor, bijvoorbeeld in verband met rechtsgeschillen, reorganisatie of milieurisico's.



**Dit is een uitgave van het Centraal Fonds Volkshuisvesting**



*Samenstelling, eindredactie en uitvoering* Centraal Fonds Volkshuisvesting

*Druk* Graficiënt Printmedia, Laren

*Papier binnenwerk* Biotop 100 grs/m<sup>2</sup>, *papier omslag* Biotop 250 grs/m<sup>2</sup>