



Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Themaonderzoek Zelfevaluaties RvC

'Verkenkend onderzoek naar de kwaliteit en diepgang van de zelfevaluaties RvC'





Autoriteit woningcorporaties
Inspectie Leefomgeving en Transport

Themaonderzoek Zelfevaluaties RvC

Datum

1 februari 2019

Colofon

Uitgegeven door

Inspectie Leefomgeving en Transport
ILT/Autoriteit woningcorporaties

Graadt van Roggenweg 500 Utrecht
Postbus 16191, 2500 BD Den Haag

www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties

Inhoud

1	Inleiding	10
2	Belangrijkste uitkomsten onderzoek	11
3	Selectie onderzoek en toetspunten	13
4	Uitkomsten onderzoek	15
5	Beantwoording onderzoeksvragen	20

1 Inleiding

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) heeft een verkennend themaonderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit en diepgang van de zelfevaluatie van de Raden van Commissarissen (RvC) van woningcorporaties. Een zelfevaluatie is een beoordeling door de RvC van het eigen functioneren, bedoeld voor de verdere verbetering van het intern toezicht. Dit onderzoek is vooral bedoeld om bij te dragen aan het risicogerichte toezicht op de governance door de Aw en het verbeteren van de kwaliteit van de zelfevaluatie.

De onderzoeksvragen voor dit themaonderzoek zijn:

1. *Wat is het beeld van de kwaliteit en de diepgang van de zelfevaluatie van de RvC's?*
2. *Hoe kunnen de uitkomsten van de zelfevaluatie bijdragen aan het versterken van de risicoselectie bij het governancetoezicht door de Aw, en het verminderen van de toezichtlast?*

Voor het onderzoek zijn 56 corporaties aselect geselecteerd op basis van een representatieve steekproef. Bij deze corporaties zijn de zelfevaluatie van de RvC getoetst op vooraf bepaalde toetspunten.

2 Belangrijkste uitkomsten onderzoek

Hieronder volgen de belangrijkste uitkomsten van dit verkennende onderzoek:

- 77% van de onderzochte RvC's houdt jaarlijks een zelfevaluatie. 23 % doet dit niet. Zij voldoen daarmee niet aan deze "pas toe" bepaling van de Governancecode Woningcorporaties.
- De zelfevaluatie wordt in 82% tenminste 1x per 2 jaar begeleid door een externe en onafhankelijke begeleider. 18% van de onderzochte corporaties voldoet dus niet aan deze wettelijke verplichting uit de Woningwet.
- Een externe onafhankelijke begeleider biedt meestal toegevoegde waarde: betere voorbereiding met individuele gesprekken/vragenlijsten vooraf en/of uitgebreider verslag over meer aspecten van het functioneren van de RvC.
- Het merendeel van de RvC's haalt ook informatie buiten de Raad op. Meestal bij de bestuurder.
- Het merendeel van de evaluatieverslagen vermeldt iets over het functioneren van de Raad, de onderlinge samenwerking en de relatie met de bestuurder.
- De RvC's zijn terughoudender om iets vast te leggen in het verslag van de zelfevaluatie over het functioneren van individuele leden en de voorzitter.
- In de evaluatieverslagen is relatief weinig aandacht voor permanente educatie van de RvC.
- Bijna 90% legt verbeterafspraken vast in de evaluatieverslagen. In meer dan 60% van de verslagen is geen terugblik op de (mate van) realisatie van afspraken uit de voorgaande zelfevaluatie(s).
- Tweederde van de RvC's heeft in de verslagen aandacht voor alle kernfuncties: toezichthouden, klankbord voor bestuurder(s) en werkgever voor bestuurder(s).
- Uit de beoordeelde documenten blijkt dat 72% van de corporaties een toezichtvisie heeft of bezig is deze visie te ontwikkelen.
- Er is maar een beperkt aantal corporaties (21%) dat naast de uitkomsten ook verbeterpunten communiceert in het verslag van de RvC in het jaarverslag.

Kwaliteit en diepgang zelfevaluatie

Op basis van de verslagen is van elke corporatie een oordeel gegeven over de kwaliteit en diepgang van de zelfevaluatie. Bij 78% van de corporaties is de kwaliteit en diepgang voldoende tot goed. Bij kleine corporaties is een grote mate van spreiding. Zij scoren gemiddeld relatief hoog op kwaliteit en diepgang (50% heeft oordeel ruim voldoende of goed). Maar ook zwakke of matige kwaliteit komt voor bij kleinere corporaties (33% heeft oordeel zwak of matig).

Hieronder een overzicht van de oordelen gesplitst naar grootte van de corporatie:

	Zwak	Matig	Voldoende	Ruim voldoende	Goed	
Groot ¹	0%	0%	50%	25%	25%	100%
Middelgroot ²	0%	0%	44%	37%	19%	100%
Klein ³	14%	19%	17%	14%	36%	100%
Totaal	9%	13%	27%	21%	30%	100%

¹ Groot = 15.000 verhuureenheden (vhe) of meer

² Middelgroot = tussen 5.000 en 15.000 vhe

³ Klein = minder dan 5.000 vhe

Versterken van de risicoselectie bij het governance toezicht

Hiervoor is onder andere gekeken in hoeverre het oordeel uit de governance inspectie in lijn is met het oordeel over de zelfevaluatie.

	Vergelijkbaar	Kritischer	Positiever
Groot	100%	0%	0%
Middelgroot	93%	0%	7%
Klein	55%	24%	21%
Totaal	68%	16%	16%

Opvallend is dat de afwijkingen vooral bij de kleinere organisatie spelen. De afwijkingen verdienen nader onderzoek. Hoewel sprake is van een verkennend onderzoek lijken de resultaten te bevestigen dat de uitkomsten van de zelfevaluatie de risicoselectie kunnen versterken.

3 Selectie onderzoek en toetspunten

Totaal aantal corporaties april 2018: 322

Omvang aselecte representatieve steekproef: 56 (90% betrouwbaarheid en 10% steekproefmarge).

In de eerste selectie zaten 6 corporaties waar (nog) geen governance-inspectie is uitgevoerd en daarom geen verslagen van de zelfevaluatie zijn opgevraagd. Voor deze 6 corporaties zijn 6 nieuwe corporaties geselecteerd.

De verdeling naar grootte van de 56 corporaties in het onderzoek is als volgt:

- 7% (4) grote corporaties (15.000 vhe of meer)
- 29% (16) middelgrote corporaties (tussen 5.000 en 15.000 vhe)
- 64% (36) kleine corporaties (minder dan 5.000 vhe)

Te beoordelen beschikbare documenten

Van de geselecteerde corporaties zijn de volgende documenten (indien aanwezig bij de Aw of openbaar beschikbaar) meegenomen in het onderzoek:

- Verslagen zelfevaluatie RvC, meest actuele van 2 jaren
- Governancebrief Aw, onderdeel RvC
- Oordeelsbrief Aw 2017/18, onderdeel RvC
- Visitatierapport, onderdeel RvC/zelfevaluatie
- Jaarverslag 2017, onderdeel verslag RvC

Beschikbare documenten

	Niet aanwezig	1x	2x	Totaal
Zelfevaluatie	3	32	21	56
Governancebrief	2	54	nvt	56
Oordeelsbrief		56	nvt	56
Visitatierapport	2	54	nvt	56
Jaarverslag		56	nvt	56
Totaal	7	252	21	

Toetspunten per corporatie⁴

1. Vindt jaarlijks (2016/2017) een zelfevaluatie plaats door de RvC?
2. Wordt deze zelfevaluatie tenminste 1x per 2 jaar begeleid door een externe en onafhankelijke begeleider?
3. Is er een duidelijke toegevoegde waarde van de bijdrage van externe begeleider aan de zelfevaluatie?
4. Is van de (meest recente) zelfevaluatie een verslag gemaakt? Wat is de omvang van dit verslag?
5. Is voorafgaand aan de zelfevaluatie door de RvC informatie opgehaald over het functioneren van de RvC en de corporatie bij bestuurders, OR/personeel en omgeving/stakeholders?
6. Blijkt uit het (meest recente) verslag dat tijdens de zelfevaluatie over de volgende onderwerpen is gesproken:
 - a. Functioneren RvC als geheel (in termen van effectiviteit);
 - b. Functioneren van individuele leden;
 - c. Functioneren van de voorzitter;
 - d. Functioneren van de bestaande commissies (auditcie., remuneratiecie.);
 - e. De benodigde en aanwezige competenties;
 - f. De cultuur van openheid en de conclusies die daaraan verbonden moeten worden;
 - g. Onderlinge samenwerking in de RvC;
 - h. Relatie tot de bestuurder(s);
 - i. De aandacht die de RvC aan permanente educatie besteedt;
 - j. De aanspreekbaarheid van de RvC.
7. Zijn (verbeter)afspraken gemaakt over de bij 6 genoemde onderwerpen, indien nodig?
8. Blijkt uit het verslag dat er tijdens de zelfevaluatie aandacht is geweest voor de volgende kernfuncties:
 - a. Toezichhouden
 - b. Klankbord voor bestuurder(s)
 - c. Werkgever van bestuurder(s)
 - d. Andere kernfunctie(s), namelijk.....
9. Blijkt uit het verslag van de zelfevaluatie of het jaarverslag dat de RvC een visie heeft op haar kernfuncties en evalueert de RvC haar functioneren in lijn met deze visie?
10. Blijkt uit het verslag van de zelfevaluatie een terugblik op de (mate van) realisatie van afspraken uit de voorgaande zelfevaluatie(s)?
11. Is er tijdens de zelfevaluatie aandacht besteed aan toekomstige ontwikkelingen en uitdagingen in de komende periode?
12. Wordt over de uitkomsten van de zelfevaluatie, inclusief (gerealiseerde) verbeterpunten, door de RvC transparant gecommuniceerd binnen de corporatie en daarbuiten (minimaal in het verslag van de RvC in het jaarverslag)?
13. Wat is de score voor zelfreflectie in het meest recente visitatierapport?
14. Zijn de bevindingen over zelfreflectie in dit visitatierapport in lijn met de uitkomsten van de zelfevaluatie, inclusief gemaakte/gerealiseerde afspraken?

De verslagen van de zelfevaluatie vormen de belangrijkste informatiebron voor dit onderzoek. Om te beoordelen of een corporatie aan iets voldoet is gekeken naar de verslagen van de twee jaren gezamenlijk (indien aanwezig).

In totaal zijn 74 zelfevaluatiebeoordelingen uitgevoerd. Bij 21 corporaties zijn verslagen van twee zelfevaluatiebeoordelingen uitgevoerd. Bij 32 corporaties is één verslag uitgevoerd, waarvan 21 met externe begeleiding. 3 corporaties hebben geen zelfevaluatie gehouden.

⁴ Afgeleid uit de Woningwet, Governancecode, Handreiking VTW "Professionaliseren door zelfreflectie" en toetsingskader van SVWN

4 Uitkomsten onderzoek

Ad 1. Vindt jaarlijks een zelfevaluatie plaats door de RvC?

	Ja	Nee
Groot	75%	25%
Middelgroot	88%	12%
Klein	72%	28%
Totaal	77%	23%

De 'Nee' betreffen 13 corporaties die:

- Helemaal geen zelfevaluatie hebben uitgevoerd (3x)
- Wel voornemens zijn het jaarlijks op te pakken of (5x)
- Meer dan 15 maanden geleden de vorige zelfevaluatie hebben uitgevoerd (5x)

Ad 2. Wordt zelfevaluatie tenminste 1x per 2 jaar begeleid door een externe onafhankelijke begeleider?

	Ja	Nee	NB
Groot	100%	0%	0%
Middelgroot	94%	6%	0%
Klein	75%	22%	3%
Totaal	82%	16%	2%

Ad. 3 Is een duidelijke toegevoegde waarde van de bijdrage van de externe begeleider aan de zelfevaluatie?

	Ja	Nee	NB
Groot	75%	0%	25%
Middelgroot	25%	6%	69%
Klein	14%	11%	75%
Totaal	21%	9%	70%

- De toegevoegde waarde komt vooral doordat een externe begeleider vaak meer voorbereidingen treft (bijv. vooraf individuele gesprekken), meer punten raakt en meestal een uitgebreider verslag maakt.
- Daar waar geen toegevoegde is, komt het soms door de matige kwaliteit van de externe begeleiding en/of verslaglegging, maar ook door de soms goede kwaliteit van de zelfevaluatie zonder begeleiding.
- Het hoge aantal NB komt omdat in een aantal gevallen sprake is van 1 zelfevaluatie of 2 zelfevaluatie die beiden met externe begeleider zijn uitgevoerd. Hierdoor is bij deze corporaties niet bekend of de bijdrage van de externe begeleider een duidelijk toegevoegde waarde heeft.

Over het algemeen is wel te zeggen dat een zelfevaluatie onder externe begeleiding in de verslaglegging meer en betere informatie bevat en de zelfevaluatie meer evaluatiepunten omvat.

Ad 4. Is van de (meest recente) zelfevaluatie een verslag gemaakt? Wat is de gemiddelde omvang?

- 9 corporaties hebben een verslag van gemiddeld >10 pagina's
- 18 corporaties hebben een verslag vanaf gemiddeld 5 t/m 10 pagina's
- 19 corporaties hebben een verslag vanaf gemiddeld 3 tot 5 pagina's
- 7 corporaties hebben een verslag gemiddeld < 3 pagina's
- 3 corporaties hebben geen verslag omdat er geen zelfevaluatie is uitgevoerd.

Totaal: 56

Ad 5: Is voorafgaand aan de zelfevaluatie informatie opgehaald over het functioneren van de RvC?

	Ja	NB
Groot	100%	0%
Middelgroot	69%	31%
Klein	56%	44%
Totaal	63%	37%

Het merendeel van de RvC's dat informatie buiten de Raad ophaalt, doet dit bij de bestuurder. Soms wordt naast de bestuurder ook de (bestuurs)secretaris en/of controller gevraagd voor input.

Ad 6 Onderwerpen in verslag

Blijkt uit het verslag dat tijdens de zelfevaluatie over de volgende onderwerpen is gesproken?

	Ja	Nee	Impliciet
Functioneren RvC als geheel	93%	7%	0%
Functioneren van individuele leden	46%	43%	11%
Functioneren van de voorzitter	59%	32%	9%
Functioneren van de bestaande commissies	46%	52%	2%
De benodigde en aanwezige competenties	48%	18%	34%
De cultuur van openheid en de conclusies die daaraan verbonden moeten worden	54%	12%	34%
Onderlinge samenwerking in de RvC	82%	9%	9%
Relatie tot de bestuurder(s)	84%	14%	2%
De aandacht die de RvC aan permanente educatie besteedt	46%	43%	11%
De aanspreekbaarheid van de RvC	45%	25%	30%

- Het merendeel van de verslagen vermeldt iets over het functioneren van de Raad, de onderlinge samenwerking en de relatie met de bestuurder. Indien de bestuurder niet aanwezig is bij de evaluatie lijkt het erop dat de RvC kritischer is over haar bestuurder.
- De RvC is terughoudender om iets vast te leggen over het functioneren van individuele leden en haar voorzitter. Bij evaluaties onder begeleiding van een onafhankelijke externe komen deze onderwerpen vaker terug in de verslaglegging.
- Niet alle RvC's maken gebruik van commissies. Daarom komt het functioneren van de commissies in de verslagen maar beperkt terug.

- In de verslagen is relatief weinig aandacht voor de permanente educatie van de RvC, terwijl uit de jaarverslagen wel blijkt dat leden aan permanente educatie doen.
- De cultuur van openheid en de aanspreekbaarheid van de RvC zijn vrij 'ruime' begrippen waardoor dit onderwerp vaak impliciet is terug te vinden in de verslagen.

Ad 7. Zijn (verbeter)afspraken gemaakt over de bij 6 genoemde onderwerpen (indien nodig)?

	Ja	Nee	Impliciet
Groot	75%	0%	25%
Middelgroot	100%	0%	0%
Klein	75%	17%	8%
Totaal	82%	11%	7%

- Bij 6 corporaties (11%) zijn helemaal geen afspraken vastgelegd. Bij 3 zou je op grond van de bevindingen dit wel verwachten.

Ad 8. Blijkt uit het verslag dat er tijdens de zelfevaluatie aandacht is geweest voor de volgende kernfuncties?

	Ja	Nee	Impliciet
Toezichthouden	80%	11%	9%
Klankbord voor bestuurder(s)	72%	14%	14%
Werkgever van bestuurder(s)	66%	30%	4%
Andere kernfunctie(s)	30%	66%	4%

Als overige kernfunctie wordt meestal de netwerkrol genoemd, daarnaast wordt de term stakeholderrol (met name huurder en gemeenten) vaak genoemd.

Ad 9 Blijkt uit het verslag van de zelfevaluatie of het jaarverslag dat de RvC een visie heeft op haar kernfuncties en evalueert de RvC haar functioneren in lijn met deze visie?

	Ja	Nee	i.o.
Groot	75%	0%	25%
Middelgroot	56%	25%	19%
Klein	61%	33%	6%
Totaal	61%	28%	11%

Het merendeel van de corporaties heeft een toezichtvisie of is bezig een visie te ontwikkelen. De vermelding in het jaarverslag is vaak algemeen en vrij summier. Vanwege de algemeenheid is de evaluatie in lijn met deze visie. Het 'nee' heeft vooral betrekking op 16 corporaties waarbij geen toezichtvisie is gemeld in de beoordeelde documenten.

Ad 10. Blijkt uit het verslag/ de verslagen van de zelfevaluatie een terugblik op de (mate van) realisatie van afspraken uit de voorgaande zelfevaluatie(s)?

	Ja	Nee	Impliciet
Groot	75%	25%	0%
Middelgroot	44%	50%	6%
Klein	25%	72%	3%
Totaal	34%	63%	4%

Een groot deel van de verslagen bevat geen terugkoppeling van de realisatie van gemaakte afspraken uit voorgaande zelfevaluaties. Onvoldoende duidelijk is of RvC's gedurende het jaar de voortgang bewaken.

Ad 11 Is er tijdens de zelfevaluatie aandacht besteed aan toekomstige ontwikkelingen en uitdagingen in de komende periode?

	Ja	Nee
Groot	100%	0%
Middelgroot	75%	25%
Klein	56%	44%
Totaal	64%	36%

De corporaties die aandacht besteden aan toekomstige ontwikkelingen hebben het vooral over de strategie, daarnaast komen in veel mindere mate de volgende onderwerpen naar voren: fusie/samenwerking, duurzaamheid, splitsing en interne organisatie.

Ad12 Wordt over de uitkomsten van de zelfevaluatie, inclusief (gerealiseerde) verbeterpunten, door de RvC transparant gecommuniceerd binnen de corporatie en daarbuiten (minimaal in het verslag van de RvC in het jaarverslag)?

	Ja	Nee	Alleen uitkomsten
Groot	25%	25%	50%
Middelgroot	25%	50%	25%
Klein	19%	72%	8%
Totaal	21%	63%	16%

In het jaarverslag zijn maar een beperkt aantal corporaties (12) die naast de uitkomsten ook verbeterpunten communiceren in het verslag van de RvC in het jaarverslag. 63% van de corporaties geeft alleen aan dat een zelfevaluatie heeft plaatsgevonden. In het kader van de transparantie is hier nog veel te winnen voor corporaties.

Ad 13. Wat is de score voor zelfreflectie in het meest recente verslag?

Score	4	5	6	7	8	NB	
Zelfreflectie	5%	18%	23%	29%	18%	7%	100%
Intern Toezicht	2%	9%	25%	46%	14%	4%	100%

- Als de zelfevaluatie in een verslag als goed (8) wordt beoordeeld, komt het interne toezicht uit op ruim voldoende (> 7,0).
- Als de zelfevaluatie als ruim onvoldoende (4) wordt beoordeeld is het interne toezicht ook onvoldoende (<5,5).
- Kritische opmerkingen in verslag of oordeelsbrief over de zelfevaluatie hebben in de eerstvolgende zelfevaluatie vaak een positief effect op de aanpak en de uitwerking.

Ad 14. Zijn de bevindingen over zelfreflectie in dit verslag in lijn met de uitkomsten van de zelfevaluatie, inclusief gemaakte/gerealiseerde afspraken? Zo nee, graag toelichten.

	Ja	Nee
Groot	50%	50%
Middelgroot	56%	44%
Klein	36%	64%
Totaal	43%	57%

De verslaggeving vond vaak in een ander (ouder) tijdvak plaats dan de zelfevaluatie. Hierdoor zijn de gemaakte en gerealiseerde afspraken in een aantal gevallen niet in lijn met de uitkomsten van de verslaggeving. De verslagen van de zelfevaluatie zijn meestal recenter dan het verslag. Van de corporaties waar duidelijke verschillen geconstateerd zijn, is de kwaliteit van de zelfevaluatie in 50% beter en 50% minder dan in het verslag.

5 Beantwoording onderzoeksvragen

Op basis van de uitkomsten volgt een (eerste) beantwoording van de onderzoeksvragen van dit verkennende themaonderzoek:

1. *Wat is het beeld van de kwaliteit en de diepgang van de zelfevaluatie van de RvC's?*
2. *Hoe kunnen de uitkomsten van de zelfevaluatie bijdragen aan het versterken van de risicoselectie bij het governancetoezicht door de Aw en het verminderen van de toezichtlast?*

1. Kwaliteit en diepgang zelfevaluatie RvC

Op basis van de verslagen is bij elke corporatie een oordeel gegeven over de kwaliteit en diepgang van de zelfevaluatie. Dit oordeel is tot stand gekomen op basis van 'professional judgment'. Na het verwerken en beoordelen van de documenten is een oordeel gegeven over het totaalbeeld van de zelfevaluatie(s) per corporatie. Om de objectiviteit te vergroten, is gekeken of de oordelen van de verschillende corporaties in lijn liggen met het aantal positieve antwoorden op de toetspunten.

Hieronder een samenvattend beeld over de kwaliteit en diepgang van de zelfevaluatie:

	Zwak	Matig	Voldoende	Ruim voldoende	Goed	
Groot	0%	0%	50%	25%	25%	100%
Middelgroot	0%	0%	44%	37%	19%	100%
Klein	14%	19%	17%	14%	36%	100%
Totaal	9%	13%	27%	21%	30%	100%

- Bij 78% van de corporaties is het beeld dat de kwaliteit en diepgang van de zelfevaluatie voldoende tot goed is en bij 22% matig of zwak (alleen kleine corporaties).
- De kwaliteit en diepgang van de zelfevaluatie verschillen. Dit heeft deels te maken met de aangeleverde documentatie, deels met de kwaliteit van de verslaglegging en/of de begeleiding.
- Bij kleine corporaties is een grote mate van spreiding. Zij scoren gemiddeld relatief hoog op kwaliteit en diepgang (36% heeft oordeel goed). Maar ook zwakke of matige kwaliteit komt voor bij kleinere corporaties (33% heeft oordeel zwak of matig).

2. Versterken van de risicoselectie bij het governancetoezicht

Op welke wijze kunnen de uitkomsten van de zelfevaluatie bijdragen aan het versterken van de risicoselectie bij het governancetoezicht door de Aw en het verminderen van de toezichtlast?

Hiervoor is onder andere gekeken in hoeverre het oordeel uit de governance inspectie in lijn is met het oordeel over de zelfevaluatie.

In de oordeels- en/of governancebrief staat bij 51 corporaties een oordeel over de governance. Dit oordeel is vergeleken met het oordeel over de zelfevaluatie. In de meeste gevallen (68%) is het oordeel vergelijkbaar. Indien de oordelen verschillen,

is in de helft van de gevallen de zelfevaluatie kritischer en in de andere helft van de gevallen positiever.

	Vergelijkbaar	Kritischer	Positiever
Groot	100%	0%	0%
Middelgroot	93%	0%	7%
Klein	55%	24%	21%
Totaal	68%	16%	16%

Opvallend is dat de afwijkingen vooral bij de kleine corporaties spelen. De afwijkingen verdienen nader onderzoek. Hoewel sprake is van een verkennend onderzoek lijken de resultaten te bevestigen dat de uitkomsten van de zelfevaluatie de risicoselectie kunnen versterken.

De resultaten van dit verkennende onderzoek zijn voor de Aw aanleiding om in afstemming met de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) een vervolgonderzoek uit te voeren naar de mate waarin de zelfevaluatie kunnen bijdragen aan de risicoselectie bij het governancetoezicht.

Dit is een uitgave van de **Inspectie**

Leefomgeving en Transport

Postbus 16191 | 2500 BD Den Haag
088 489 00 00

www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties