

Commissarissen en toezichthouders

bij woningcorporaties en in de sector zorg & welzijn
in beeld



Voorwoord

In 2020 hebben de besturen van NVTZ en VTW besloten om zelf langjarig onderzoek uit te voeren vanwege de behoefte aan informatie uit de eigen ledenkring. Het doel van het langjarig onderzoek is tweeledig: enerzijds om in beeld te brengen hoe het intern toezicht in de corporatie en in de sector en zorg & welzijn ervoor staat, anderzijds om trends en ontwikkelingen in beide sectoren in kaart te brengen.

Na een pilot onderzoek in 2020, is in 2022 een grote vragenlijst verspreid onder de leden van NVTZ en VTW. Deze rapportage is een weergave van een representatief onderzoek onder leden van de NVTZ en de VTW. De resultaten zijn in veel opzichten opvallend te noemen, niet alleen qua overeenkomsten, maar ook door een aantal opvallende verschillen.

De NVTZ en de VTW verspreiden de resultaten van het langjarig onderzoek onder hun leden. De toezichhouderverenigingen van andere sectoren, verenigd in het 'Toezicht Netwerk' hebben hun interesse in dit langjarig onderzoek kenbaar gemaakt. Als zij in de toekomst dit onderzoek ook onder hun leden uitzetten, dan kan het tot een groot onderzoek naar het intern toezicht uitgroeien.

Beide verenigingen gebruiken deze resultaten voor verder onderzoek en om tot aandachtspunten voor raden van commissarissen en raden van toezicht te komen. Hiervoor willen we in 2023 dialoogsessies met NVTZ en VTW leden organiseren om over de resultaten van het eerste onderzoek verder te praten. De rapportage is daarmee een markeringspunt in verdere uitvraag en reflectie, waarbij we onze leden vragen zichzelf en hun raad kritisch onder de loep te nemen. Daarmee zetten we nadere stappen naar een verdere professionalisering van het intern toezicht en een goede onderlinge samenwerking tussen beide verenigingen. En tenslotte, is de rapportage ook een maatschappelijke verantwoording over wat het intern toezicht behelst en betekent voor de onderzochte sectoren.

Aad Koster
Voorzitter NVTZ

Guido van Woerkom
Voorzitter VTW

Colofon

Klankbordgroep

Dik Hermans *onafhankelijk voorzitter*
Cor Calis *bestuurslid NVTZ*
Ellen Bal *bestuurslid VTW*
Cora Reijerse *externe deskundige*

Onderzoek, analyse en rapport

Ingrid van de Kraan *VTW*
Ans Verstraeten *NVTZ*
Iris Hendriks *NVTZ*

Floor Rink *Wetenschappelijke
Adviesraad NVTZ,
Universiteit Groningen*
Rienk Goodijk *Vrije Universiteit
Amsterdam*

Vormgeving

Studio Wiegers

1	<h2>Inleiding</h2> <ul style="list-style-type: none">▪ Onderzoeksmethode▪ Impact en beperkingen van het onderzoek	2	<h2>Deelnemers</h2> <ul style="list-style-type: none">▪ Representativiteit▪ Kenmerken respondenten▪ Samenstelling raad	3	<h2>Werkwijze van de raad</h2> <ul style="list-style-type: none">▪ Tijdsbesteding▪ Raadsvergadering▪ Thema's raadsagenda▪ Contact met belanghouders▪ Contact met partner-organisaties uit netwerken▪ Behoefte aan ondersteuning▪ Cultuur; aanspreken en reflectie	4	<h2>Professionalisering van de raad</h2>
5	<h2>Informatievoorziening raad</h2>	6	<h2>Zelfevaluatie van de raad</h2>	7	<h2>Visie op toezicht: toezichtvisie en toetsingskader</h2>	8	<h2>Rollen van de raad</h2>
9	<h2>Relatie raad-bestuurder(s)/ werkgeversrol</h2>	10	<h2>Toegevoegde waarde van de raad</h2>	11	<h2>Dynamiek binnen de raad en met de bestuurder</h2>	12	<h2>Bevindingen en conclusies</h2> <ul style="list-style-type: none">▪ Wat valt op?▪ Een aantal thema's uitgelicht▪ Conclusie
						Bijlage <i>Opmerkingen van respondenten</i>	

Inleiding



Voor de corporatiesector en de sector zorg & welzijn zijn basisnormen voor het toezicht vastgelegd in onder andere wetgeving, sectorale (governance)codes, adviezen, handreikingen en programma's. Deze zijn behulpzaam bij het borgen of verbeteren van de kwaliteit van het toezicht. Toch gaat de basis van 'goed toezicht' op de besturing van de woningcorporaties en zorg- en welzijnsorganisaties steeds meer om toezicht op het realiseren van de maatschappelijke opgave en de legitimatie van (voorgenomen) beleid.

Eerdere langjarige onderzoeken leverden interessante informatie op over de ontwikkelingen van het intern toezicht, maar vaak was het aandeel commissarissen uit de corporatiesector en toezichthouders van zorg- en welzijnsorganisaties beperkt.

De vereniging van toezichthouders in woningcorporaties (VTW) en de Nederlandse vereniging van toezichthouders in Zorg & Welzijn (NVTZ) zijn in 2021 gestart met een langjarig onderzoek onder hun leden, om in beeld te brengen hoe het intern toezicht bij woningcorporaties en zorg- en welzijnsorganisaties ervoor staat en om op termijn trends en ontwikkelingen in kaart te brengen.

De hoofdvraag van dit langjarig onderzoek is:

Wat is de staat van het intern toezicht in de corporatiesector en in de sector zorg & welzijn?

In dit rapport worden de resultaten van het eerste onderzoek in het kader van dit langjarig onderzoek beschreven. In het tweede hoofdstuk worden de kenmerken van de respondenten beschreven. In hoofdstuk 3 tot en met 11 komen de resultaten met betrekking tot de geselecteerde thema's aan bod. In het laatste hoofdstuk worden bevindingen en conclusies beschreven. En tenslotte worden een aantal zaken die de respondenten zelf nog wilden delen in bijlage 1 gepresenteerd.

■ Onderzoeksmethode

Het onderzoek is gehouden onder toezichthouders die lid zijn van de VTW en de NVTZ en heeft een peiland en beschrijvend karakter.

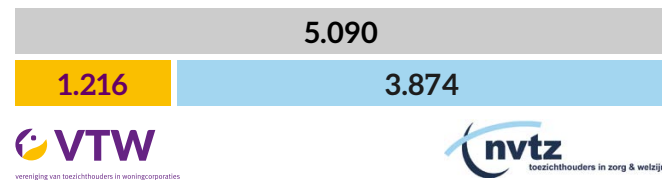
Om de staat van het intern toezicht in kaart te brengen hebben de NVTZ en de VTW een aantal thema's geselecteerd die volgens hen behoren tot de basis van goed toezicht. Deze basis kan na verloop van tijd, passend bij de ontwikkeling van het intern toezicht uitgebreid en aangepast worden.

De vragenlijst bestaat uit kwantitatieve en kwalitatieve vragen. En start met een aantal feitelijke achtergrondvragen zodat in de rapportage eventueel onderscheid gemaakt kan worden naar omvang van de organisatie en de sector waarin toezicht gehouden wordt. Daarna volgen vragen en stellingen over de geselecteerde thema's. Aan de respondenten zijn diverse stellingen voorgelegd. Door aan te geven of de stelling veel minder (1) of veel meer (7) waar is dan vier jaar geleden, wordt een beeld over de veranderingen verkregen.

Aan de respondenten is gevraagd om bij het invullen van de vragenlijst steeds één en dezelfde organisatie waar men toezicht houdt voor ogen te houden.

De vragenlijst kon worden ingevuld van 29 oktober 2021 tot en met 12 december 2021. De vragenlijst is uitgezet onder commissarissen en toezichthouders die lid zijn van de VTW en/of de NVTZ. De uitnodiging voor deelname aan het onderzoek is in totaal naar 5.090 e-mailadressen verstuurd (VTW: 1.216, NVTZ: 3.874) waarvan 5.057 uitnodigingen succesvol zijn afgeleverd. Na drie weken zijn 5.071 herinneringen succesvol afgeleverd.

01 Aantal e-mailadressen naar waar de uitnodiging is verstuurd.



■ Impact en beperkingen van het onderzoek

De resultaten van dit onderzoek geven een goed beeld van de huidige stand van het intern toezicht in de corporatiesector en de sector zorg & welzijn. Ook geven de uitkomsten van dit onderzoek inzicht in de overeenkomsten en verschillen tussen de twee sectoren. Daarnaast kan het invullen van de vragenlijst de respondenten aanzetten om na te denken over de thema's die volgens de NVTZ en VTW bij goed toezicht horen, en om deze op te nemen in hun interne toezichtpraktijk. Daarmee kan de vragenlijst ook invloed hebben op de ontwikkeling van het intern toezicht onder de leden van beide verenigingen.

Voor dit onderzoek zijn alleen leden van de NVTZ en de VTW uitgenodigd. Daarmee is er geen inzicht verkregen hoe het intern toezicht er uit ziet bij organisaties die niet aangesloten zijn bij een vereniging. Het feit dat men lid is van een vereniging van toezichthouders zou er op kunnen duiden dat men actiever met professionalisering bezig is en dat de resultaten daarmee een ander beeld geven dan als men ook de niet aangesloten commissarissen en toezichthouders zou bevragen.

De resultaten van dit onderzoek geven een goed beeld van de huidige stand van het intern toezicht in de corporatiesector en de sector zorg & welzijn.

Daarnaast moet ook rekening gehouden worden met de mogelijkheid dat meer gemotiveerde of vooruitstrevende toezichthouders en commissarissen eerder geneigd zijn geweest de enquête in te vullen. En de resultaten daardoor mogelijk een vertekend beeld laten zien en niet representatief zijn voor interne toezichthouders in het algemeen.

Niet alle respondenten hebben alle vragen ingevuld. Er lijken geen vragen in het bijzonder niet te zijn ingevuld. Hieruit concluderen we dat er geen vragen zijn die het merendeel van de respondenten niet wil of kan invullen. Aan het eind van de vragenlijst neemt het aantal niet ingevulde vragen toe. De vragenlijst en de tijd die er mee gemoeid is, wordt waarschijnlijk door een aantal respondenten als te lang ervaren. Een andere verklaring voor het toenemende aantal vragen dat niet ingevuld is, ligt in het feit dat toezichthouders die minder dan 4 jaar bij een organisatie toezichthouden gevraagd is om een aantal vragen, met name stellingen die aan het eind van de vragenlijst voorgelegd worden, niet te beantwoorden.

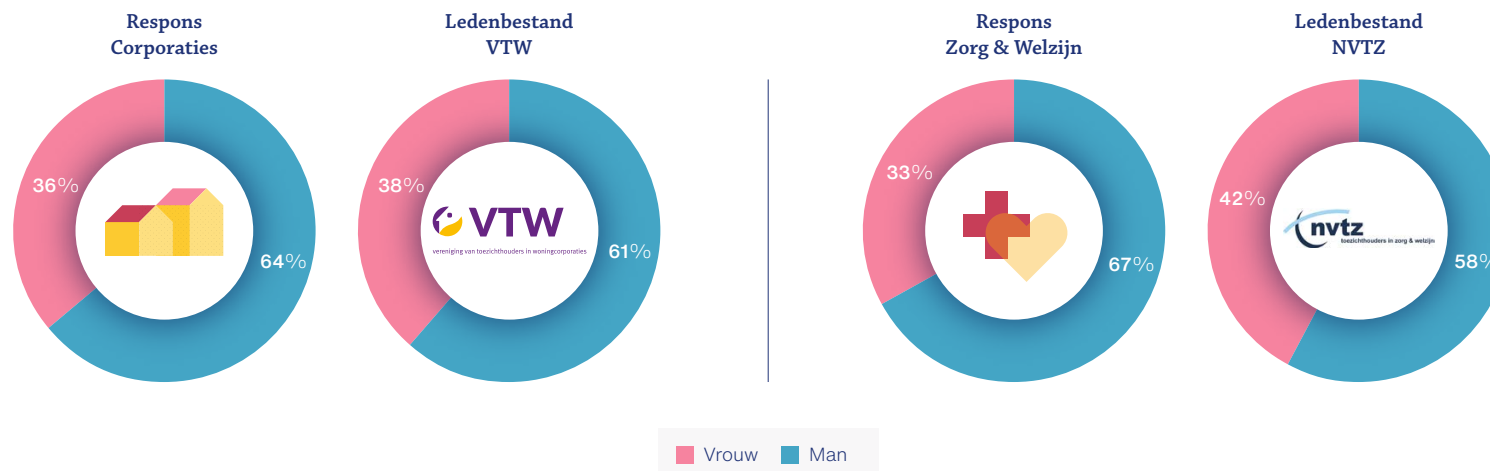
Deelnemers

De vragenlijst is in totaal ingevuld door 486 commissarissen en toezichthouders (137 uit de corporatiesector: 28% en 349 uit de sector zorg & welzijn: 72%). De respons (ingevuld/uitgenodigd) voor de corporaties komt daarmee op 14,6% en voor zorg & welzijn op 9,7%.

■ Representativiteit

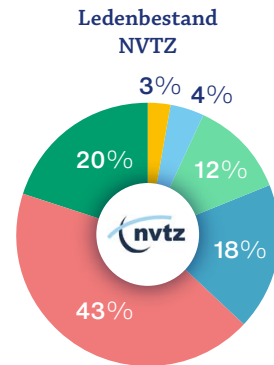
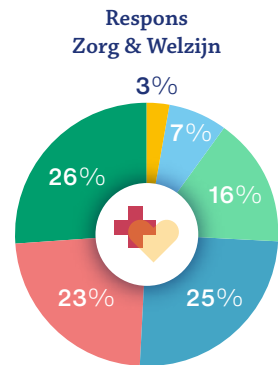
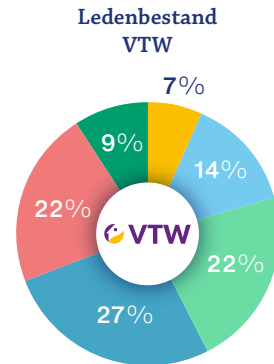
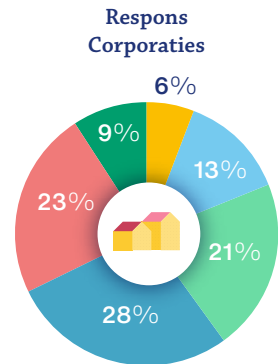
De opbouw van de respondenten komt qua man-vrouw verdeling en grootte van de organisatie overeen met het ledenbestand van de beide verenigingen (zie figuur 02 en 03).

02 Achtergrondkenmerken en representativiteit van de respons

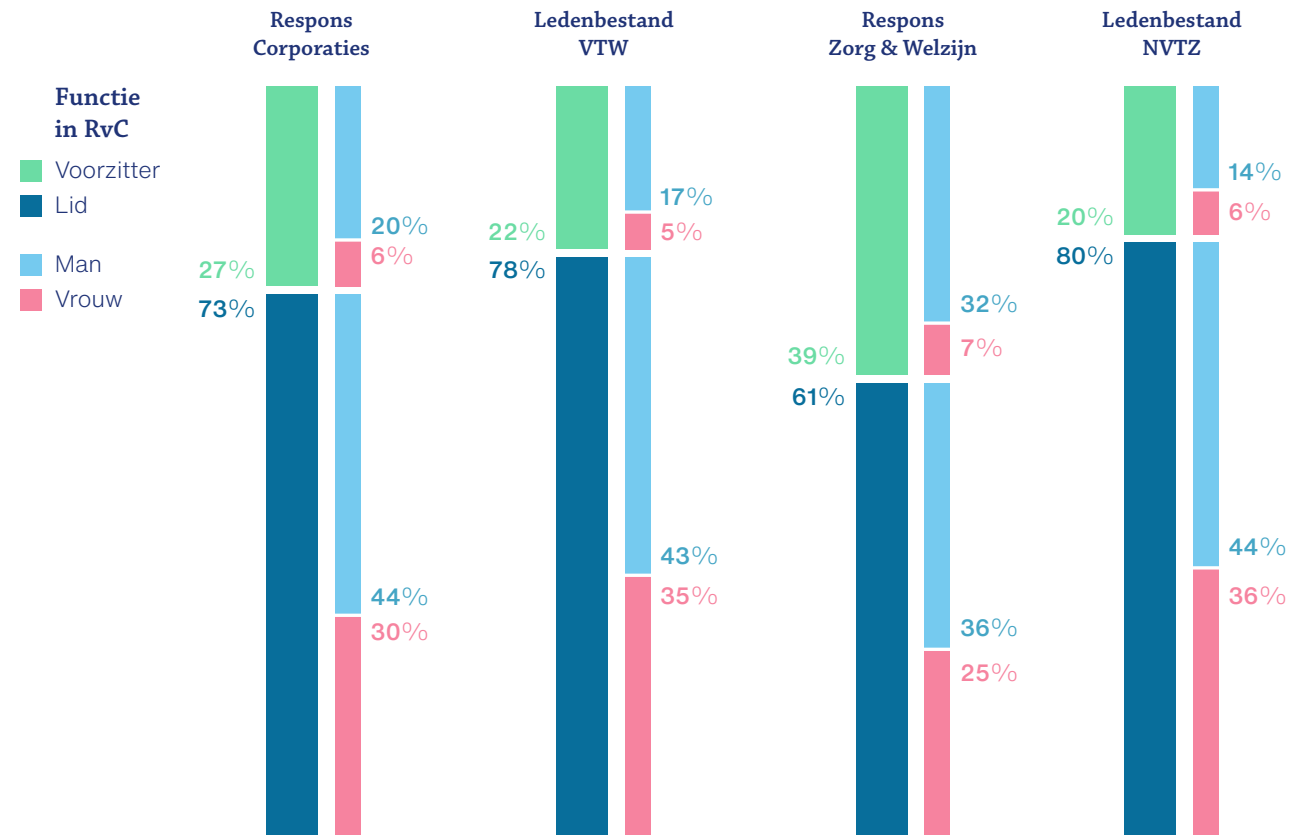


03 Achtergrondkenmerken en representativiteit van de respons

Grootteklasse / omzet



Voor beide sectoren geldt dat er naar verhouding iets meer respondenten zijn met de functie 'voorzitter' en iets minder met de functie 'lid'. Dit geldt het meest voor de sector zorg & welzijn: 61% van de respondenten is lid en 39% is voorzitter. Dit wijkt af van de verhouding in het ledenbestand van de NVTZ: 80% is lid en 20% is voorzitter.



■ Kenmerken respondenten

Leeftijd

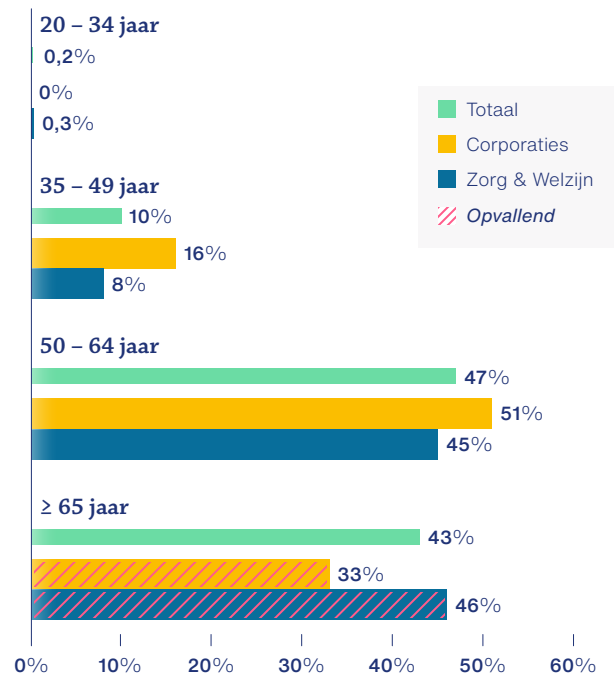
Bijna 47% van de respondenten valt in de leeftijdscategorie 50-64 jaar en ruim 42% is ouder dan 65 jaar. Nog geen 11% is jonger dan 50 jaar.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de sector zorg & welzijn is men relatief iets ouder.

04 Leeftijd respondenten

Wat is de leeftijd van de respondenten?

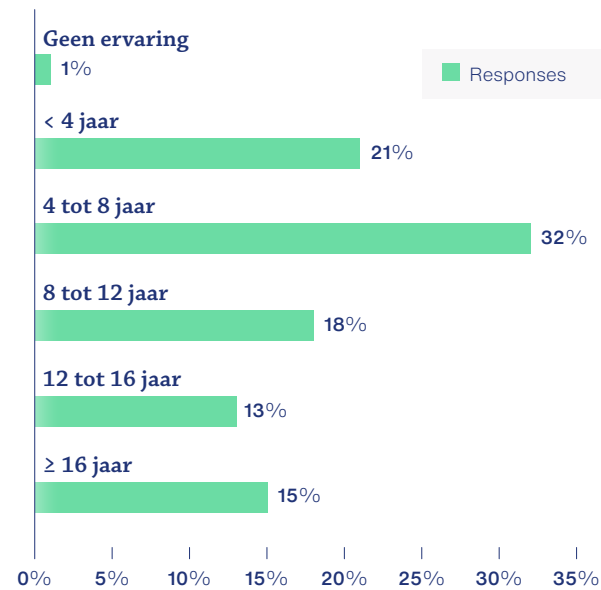


Toezichhoudende ervaring

Ruim 45% van de respondenten heeft meer dan 8 jaar toezichhoudende ervaring in of buiten de corporatiesector en/of de sector zorg & welzijn. Er is geen significant verschil tussen de twee sectoren.

05 Toezichhoudende ervaring

Hoeveel jaren ervaring heeft u in toezichhoudende functies binnen en buiten de corporatie- en zorg & welzijnsector?



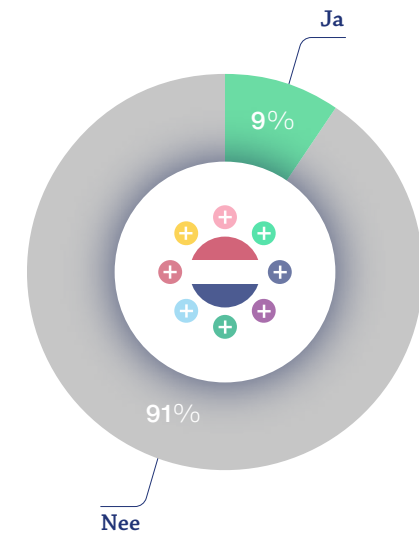
Meer dan alleen Nederlandse achtergrond

Nog geen 10% van de respondenten heeft een 'meer dan alleen een Nederlandse achtergrond'. Er is geen significant verschil tussen de twee sectoren.

Van de voorzitters heeft 6,7% een 'meer dan alleen een Nederlandse achtergrond'. Van de leden van een raad is dit 11,9%.

06 Nederlandse achtergrond

Heeft u meer dan alleen een Nederlandse achtergrond?



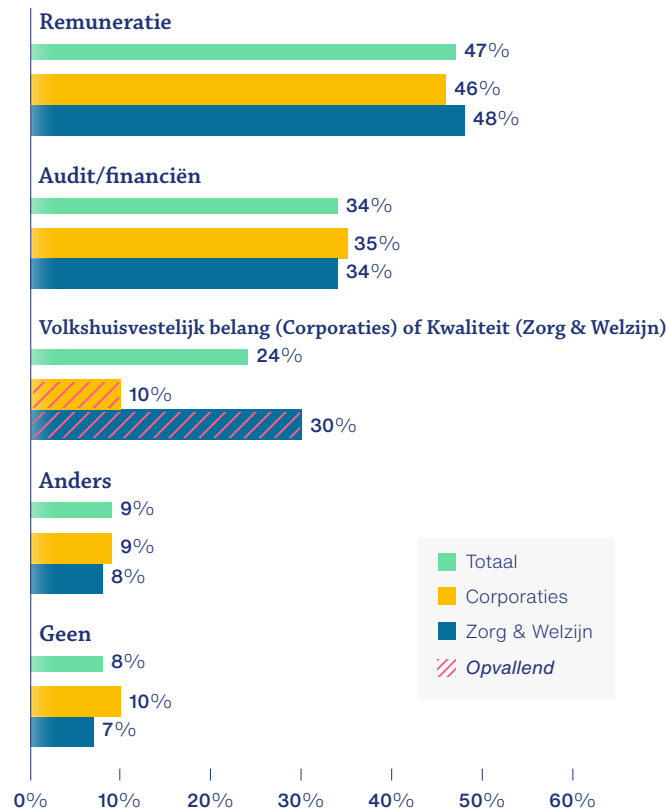
Commissielid

Meer dan 90% van de respondenten is lid van één of meer raadscommissies; ruim 47% geeft aan lid te zijn van de Remuneratiecommissie. Ruim 8% is geen lid van een raadscommissie.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de sector zorg & welzijn komt een lidmaatschap van de commissie Kwaliteit veel vaker voor dan in de corporatiesector een lidmaatschap van de commissie Volkshuisvestelijk belang/Volkshuisvesting/Maatschappij/Maatschappelijk presteren (bijna 30% tegenover ruim 10%).

07 Lid van welke commissie



“Ik denk dat wij een van de weinige raden zijn die experimenteren met de commissie voor de sociale innovatie (intern en extern), digitalisering en duurzaamheid.”

“Onze raad heeft een commissie maatschappelijke innovatie (CMI); deze heeft vooral een klankbordfunctie.”

“We hebben twee jaar geleden een (derde) commissie Markt en Maatschappij ingesteld naast Auditcommissie en Renumeratiecommissie. Woningmarkt, maatschappelijke trends, woongedrag, profiel van gebied en gemeenten komen daarbij aan de orde. Ook als onderbouwing van de portefeuillestrategie en prestatieafspraken.”

“De commissie Kwaliteit & Veiligheid nodigt medewerkers/MT leden uit om hun succesverhalen te delen met ons; daarmee komt de leefwereld in de systeemwereld van de raad.”

Bezoldiging

De mediaan¹ van de bezoldiging is voor voorzitters 15.000 tot 20.000 euro en voor leden 10.000 tot 15.000 euro.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector komt een bezoldiging die in de middenmoot valt (10.000-15.000 euro en 15.000-20.000 euro) relatief vaker voor. In de sector zorg & welzijn is relatief vaker sprake van een lagere én een hogere bezoldiging. De bezoldiging in de sector zorg & welzijn varieert meer en heeft een grotere spreiding tussen de laagste en hoogste indeling.

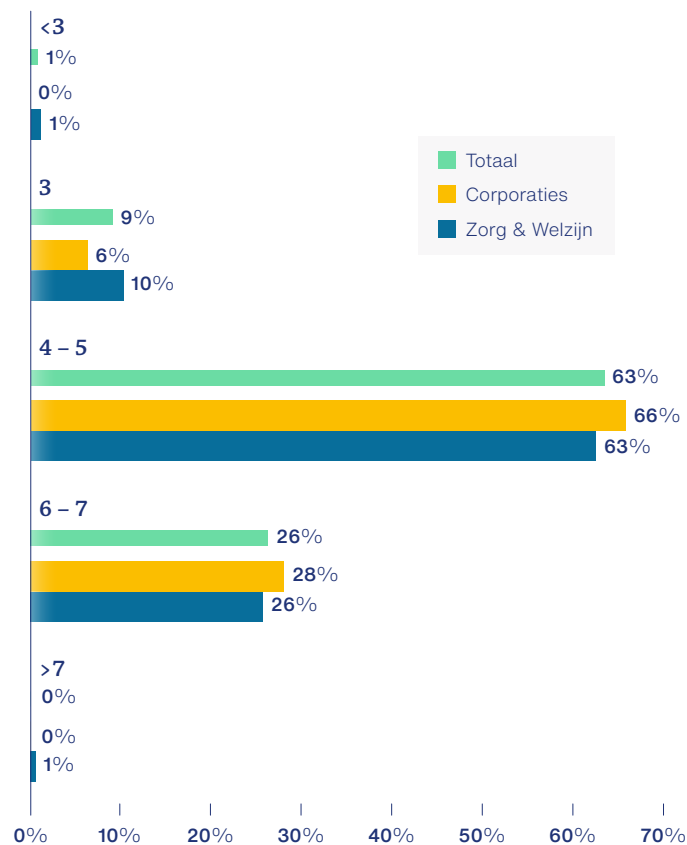
¹ De middelste waarde van een groep getallen die gerangschikt wordt volgens grootte.

■ Samenstelling raad

Omvang raad

Ruim 63% van de respondenten geeft aan dat hun raad een omvang heeft van 4-5 leden. Bij bijna 27% heeft de raad meer dan 6 leden. Het verschil tussen beide sectoren is niet significant. Voor beiden geldt hoe groter de organisatie of hoe meer omzet, hoe groter de omvang van de raad.

08 Omvang van de raad



Afstemming profielschetsen raad

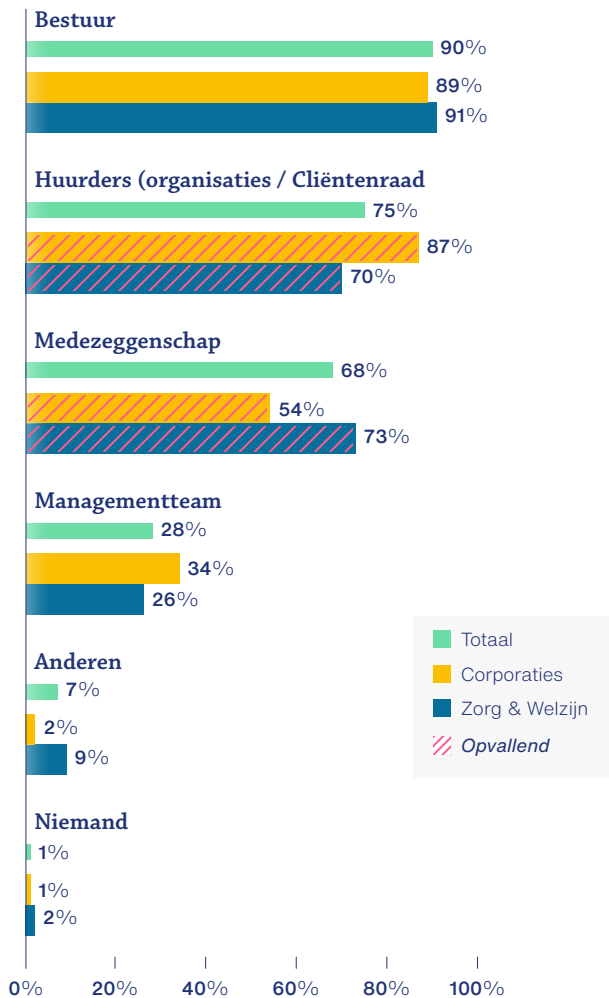
Bijna alle respondenten geven aan dat de raad de (meest recente) profielschets voor de (leden van de) raad heeft afgestemd met interne en externe belanghouders. Het bestuur wordt het vaakst genoemd (ruim 90%), gevolgd door huurders(organisaties) of cliëntenraad (bijna 75%) en medezeggenschap (bijna 68%). Het managementteam wordt het minst vaak genoemd (bijna 28%). Slechts 1% van de respondenten heeft de profielschetsen met niemand afgestemd.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de sector zorg & welzijn betreft men relatief veel vaker de medezeggenschap bij het afstemmen van de profielschets dan in de corporatiesector (bijna 73% tegenover bijna 54%). In de corporatiesector betreft men relatief veel vaker de huurders(organisaties) dan in de sector zorg & welzijn de cliëntenraad (bijna 87% tegenover 70%).

“De raad heeft ervaringsdeskundigheid én sociaal creatieve innovatie in de profielen voor leden RvT verwerkt en gerealiseerd.”

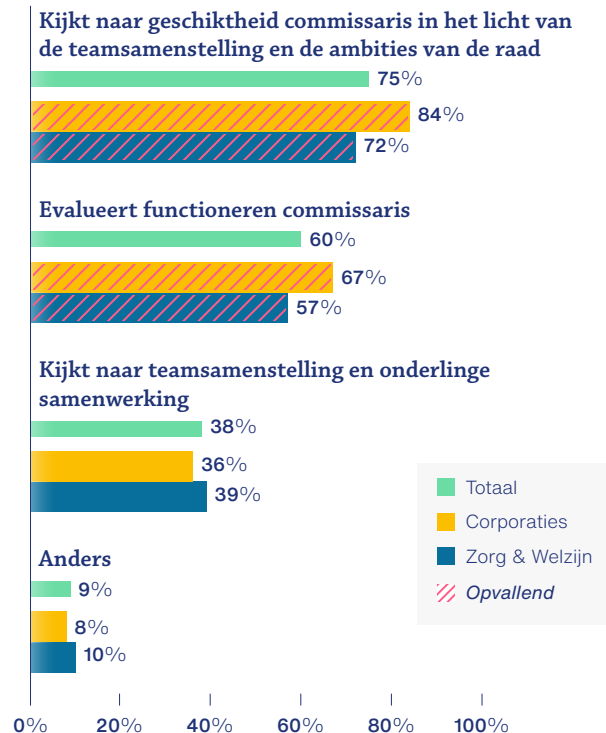
09 Afstemming profielschets met belanghouders



Herbenoeming commissaris

Bij een herbenoeming van een commissaris (niet op bindende voordracht van de huurders(organisatie) of de cliëntenraad) kijkt de raad vooral of een commissaris geschikt is met het oog op de teamsamenstelling en de ambities van de raad. Ruim 75% van de respondenten geeft aan dit te doen. Exact 60% evalueert het functioneren van de te herbenoemen commissaris over de afgelopen zittingsperiode. En ruim 38% kijkt naar de teamsamenstelling en brengt de onderlinge samenwerking van de raad in kaart. De bijna 10% 'anders' betreft vooral respondenten die nog geen herbenoeming hebben meegemaakt.

10 Herbenoeming commissaris



/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector kijkt men relatief veel vaker naar de geschiktheid dan in de sector zorg & welzijn (bijna 84% tegenover ruim 72%). Ook evalueert men in de corporatiesector relatief veel vaker het functioneren van de commissaris dan in de sector zorg & welzijn (ruim 67% tegenover ruim 57%).

Diversiteit

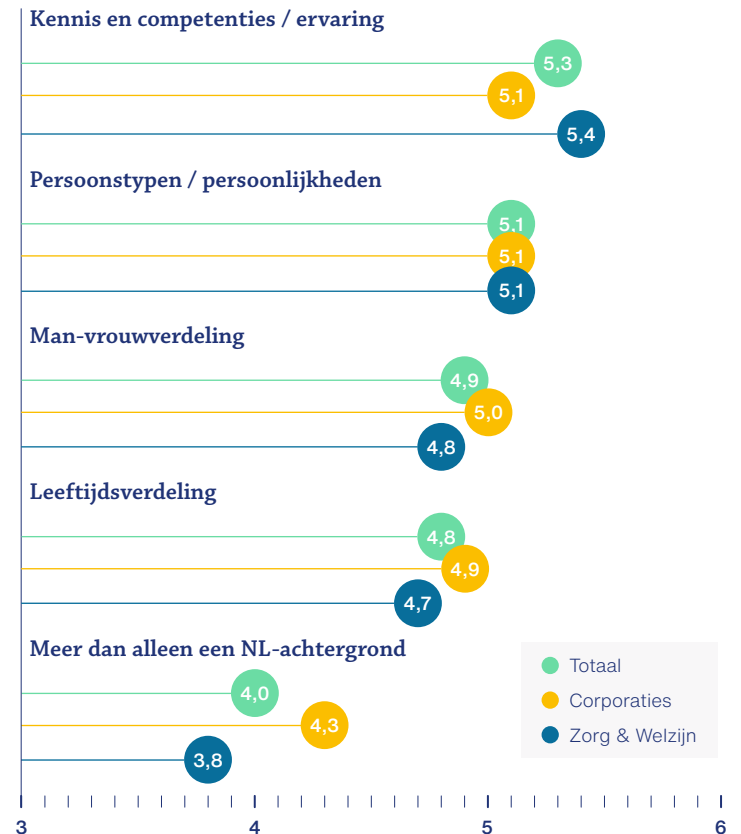
Aan de respondenten is gevraagd of de diversiteit in de samenstelling van raad ten opzichte van 4 jaar geleden is af- of toegenomen. Hierbij gaat het om de aspecten: kennis en ervaring, persoonstypen, gender, leeftijd, en meer dan alleen een NL-achtergrond. Men vindt dat de diversiteit op de twee eerstgenoemde aspecten het meest is toegenomen. En in mindere mate ook op de aspecten gender en leeftijd. De diversiteit op het aspect meer dan alleen een NL-achtergrond komt uit op een gewogen gemiddelde van 4.0 op een schaal van 1 (sterk afgenomen) tot 7 (sterk toegenomen). In de corporatiesector is de diversiteit op dit aspect meer toegenomen in vergelijking met de sector zorg & welzijn.

Kijkend naar het belang dat de raad toekent aan diversiteit in de samenstelling van raad op bovengenoemde aspecten ten opzichte van 4 jaar geleden, is tussen de twee sectoren geen significant verschil. Het gewogen gemiddelde bedraagt 5.2 op een schaal van 1 (sterk afgenomen) tot 7 (sterk toegenomen).

“Ik ben trots op de diversiteit en kwaliteit van onze raad.”

“Sinds een half jaar hebben we een extra raadszetel voor een jonge vrouw.”

11 Toegenomen diversiteit



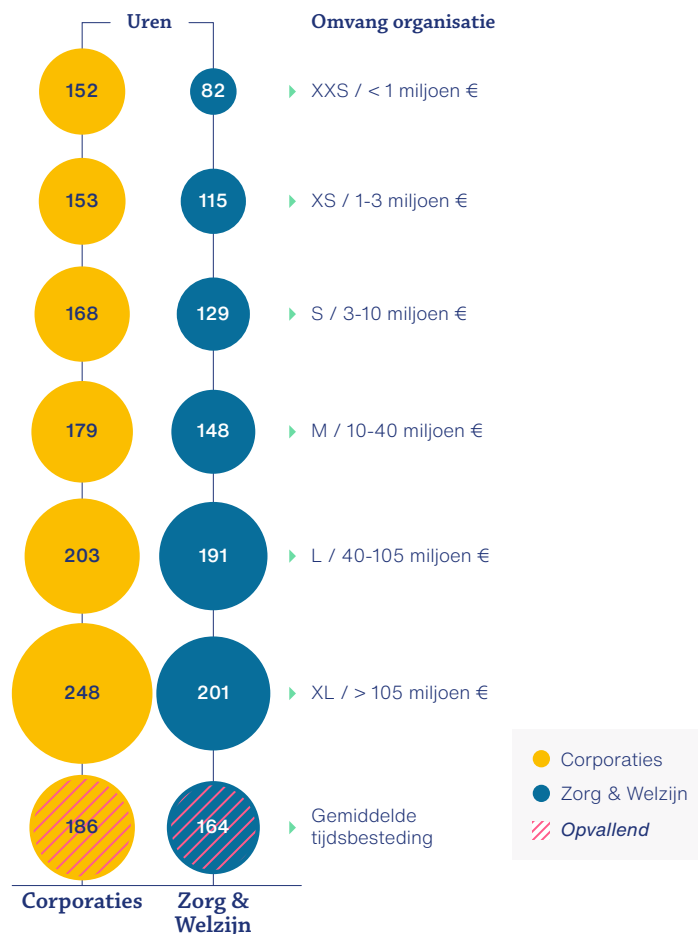
Werkwijze van de raad



Tijdsbesteding

Respondenten besteden gemiddeld 170 uur op jaarbasis aan hun commissariaat (denk hierbij aan: raads- en commissievergaderingen en de voorbereiding ervan, contact/bijeenkomsten met belanghouders, professionaliseringsactiviteiten e.d.).

12 Samenhang tijdsbesteding en grootte organisatie



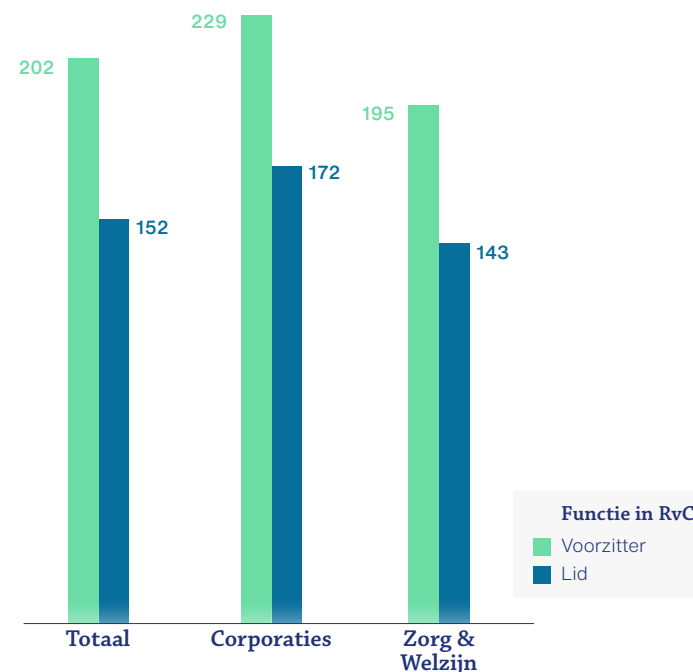
Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector besteedt men op jaarbasis gemiddeld meer tijd aan het commissariaat (186 uur tegenover 164 uur). Dit verschil tussen de twee sectoren is significant.

Er lijkt een samenhang te zijn tussen tijdsbesteding en grootte (omzet in de sector zorg & welzijn en grootteklasse in de corporatiesector). Hoe groter de organisatie, hoe meer tijd aan het commissariaat wordt besteed.

Hetzelfde geldt voor de samenhang tussen tijdsbesteding en functie (voorzitter of lid). De tijdsbesteding van een lid bedraagt gemiddeld 152 uur per jaar. Van een voorzitter ligt de tijdsbesteding 33% hoger op 202 uur.

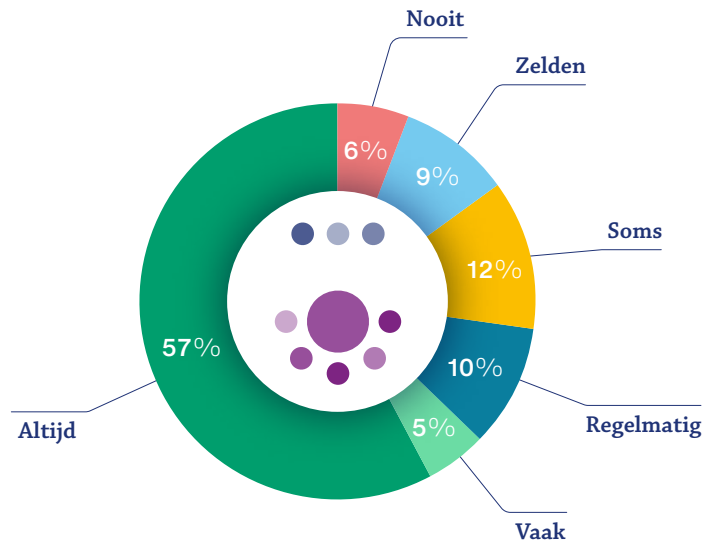
13 Tijdsbesteding voorzitters en leden



■ Raadsvergadering

Meer dan 70% van de respondenten vergadert voorafgaand aan de raadsvergadering regelmatig, vaak of altijd zonder bestuur. Meer dan 5% doet dit nooit en bijna 60% doet dit altijd.

14 Voorvergadering zonder bestuurder



“De werkwijze van de raad ter voorbereiding op het overleg met bestuur gaat als volgt. Alle leden geven voor het overleg schriftelijk hun bevindingen aan op grond van de stukken voor het overleg met het bestuur/management. Dit levert rijkdom aan inbreng op in het vooroverleg en staat daarmee heel mooi in dienst van de kwaliteit van de besluitvorming!”

“Wij zijn actief de omslag aan het maken om de bespreking van de routine agendapunten naar de commissies te verplaatsen zodat het op de plenaire vergadering hamerstukken zijn. Daarmee verleggen we de agenda voor de plenaire vergaderingen naar thematische besprekingen en het bespreken van bestuurlijke en toezichthoudende dilemma's. Het lukt ons steeds beter en het wordt daarmee ook echt leuker.”

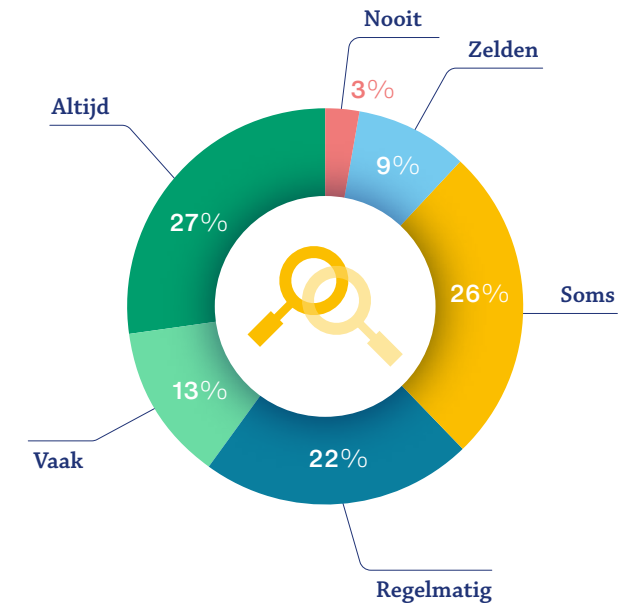
“We koppelen elke raadsvergadering aan een intern werkbezoek of een themabespreking.”

“Nodig elke vergadering een in- of externe spreker uit!”

“Elke vergadering bestaat voor de helft uit contact met interne belanghouders. Kernvraag: werken we volgens de bedoeling en wat kunnen we doen om dit te verbeteren.”

Meer dan 60% van de respondenten geeft aan dat de raad na iedere vergadering regelmatig, vaak of altijd reflecteert. Bijna 5% doet dit nooit en bijna 30% doet dit altijd.

15 Reflectie na vergadering



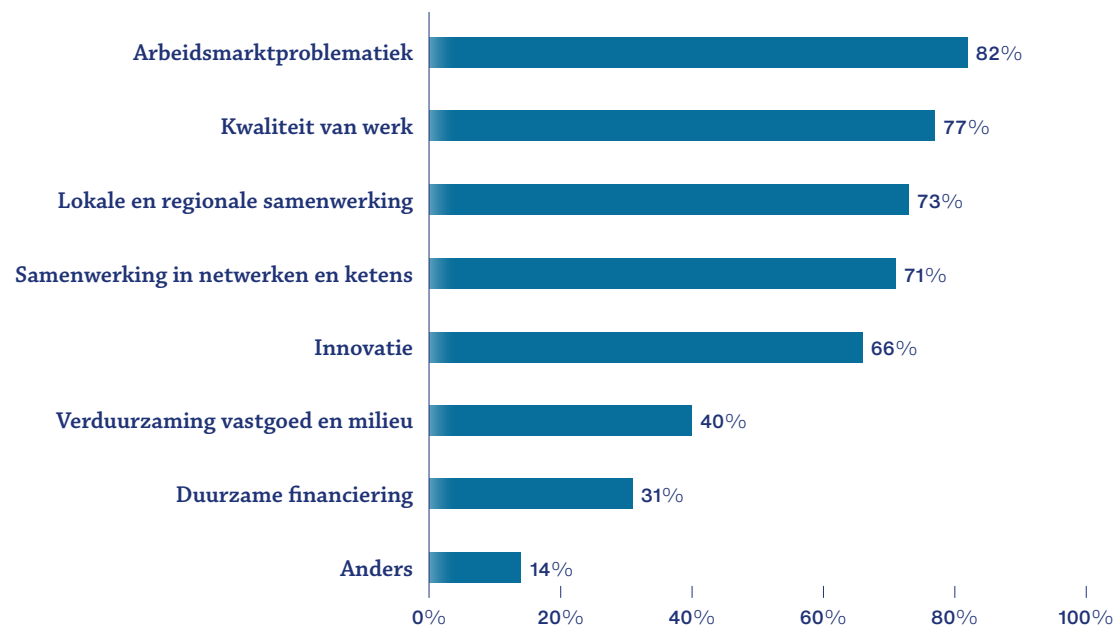
“Aan het einde van elke vergadering kijken we terug aan de hand van het schema nabijheid / afstand versus inhoud / proces.”

Thema's raadsagenda

Arbeidsmarktproblematiek wordt door de respondenten uit de sector zorg & welzijn het vaakst genoemd als thema op de raadsagenda (naast de vaste thema's van de governance jaaragenda). 82% van de respondenten noemt dit thema.

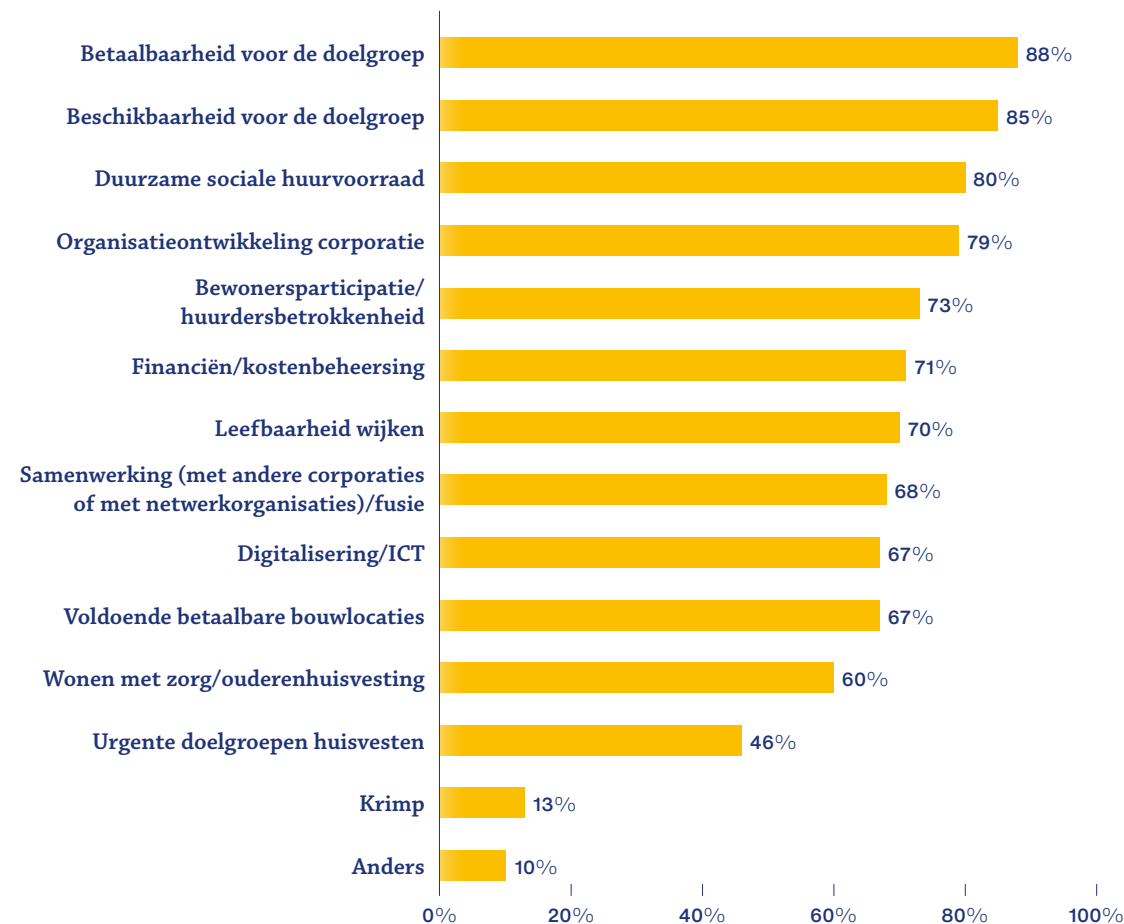
Andere thema's in de top 5 zijn: kwaliteit van werk (ruim 77%), lokale en regionale samenwerking (ruim 73%), samenwerking in netwerken en ketens (ruim 71%), en innovatie (ruim 66%).

16 Thema op de raadsagenda bij de sector zorg & welzijn



Respondenten uit de corporatiesector noemen betaalbaarheid voor de doelgroep (bijna 88%) het meest. Andere thema's in de top 5 zijn: beschikbaarheid voor de doelgroep (bijna 85%), duurzame sociale huurvoorraad (ruim 80%), organisatieontwikkeling (ruim 79%) en bewonersparticipatie/huurdersbetrokkenheid (bijna 73%).

17 Thema's op de raadsagenda bij de corporatiesector



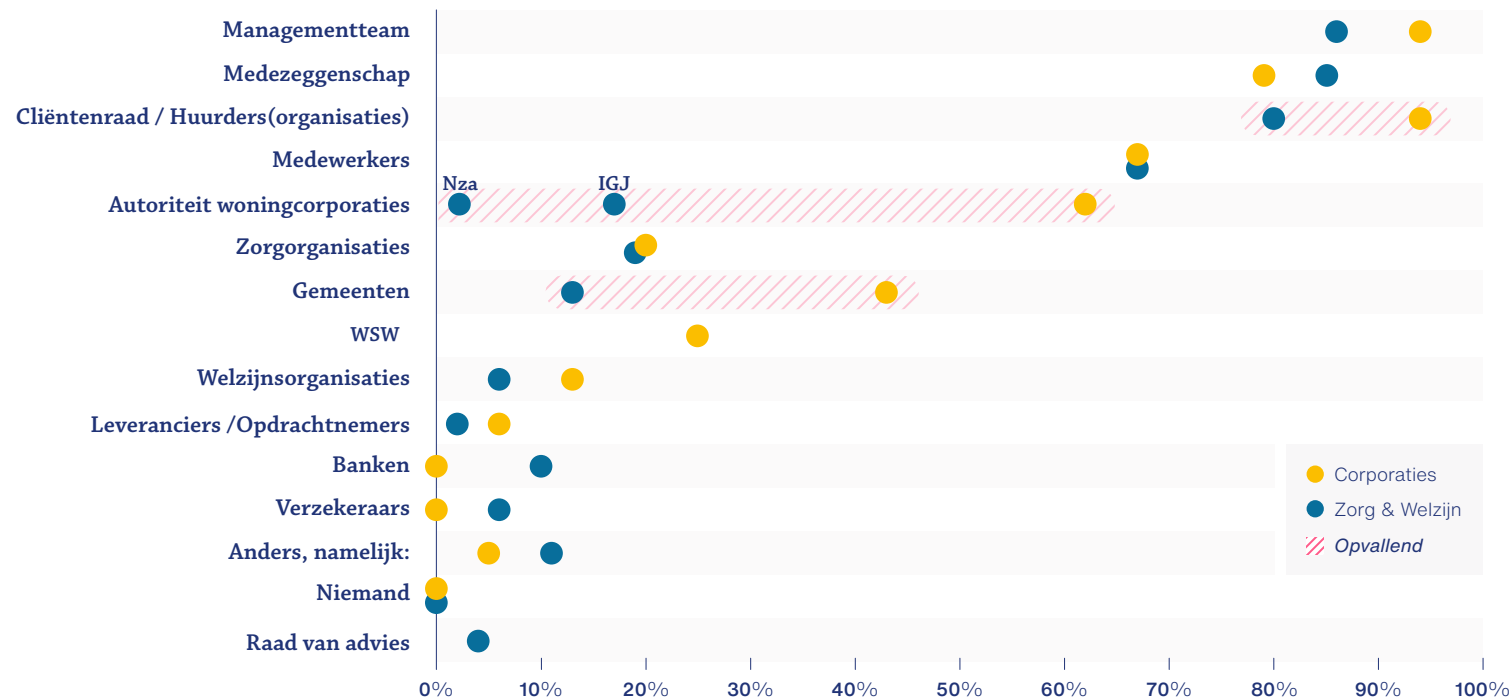
Contact met belanghouders

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

De respondenten uit de corporatiesector noemen relatief vaker het contact met de huurders(organisaties) dan dat toezichthouders in de sector zorg & welzijn het contact met de cliëntenraad noemen (ruim 94% tegenover bijna 80%). Ook het verschil in contact met het extern toezicht (ruim 62% tegenover bijna 19%) en de gemeente (bijna 43% tegenover bijna 13%) is groot. Bij anders wordt veelal de accountant genoemd (83% en 36%).

Voor de wijze waarop de respondenten contact hebben met de belanghouders noemen respondenten het vaakst formele bijeenkomsten van (een deel van) de raad met het bestuur (bijna 83%). Gevolgd door informeel contact (ruim 55%), werkbezoeken (bijna 45%), formele bijeenkomsten van (een deel van) de raad zonder het bestuur (ruim 43%). Netwerkbijeenkomsten wordt het minst vaak genoemd (ruim 29%).

18 Belanghouders met wie commissaris zelf contact heeft gehad



“Onze raadsleden leggen regelmatig, maar in elk geval 2x per jaar werkbezoeken af.”

“Vooral veel verbinding maken met de doelgroep en de collega’s, kom uit die (ivoren) toren.”

“Werkbezoek, openingen, maar juist ook meelopen, vrijwilliger zijn in het weekend à la ‘Undercover boss’ geeft -naast de papieren informatievoorziening- een heel goed blik op het reilen en zeilen van de organisatie.”

/// **Opvallend verschil tussen de twee sectoren**

In de corporatiesector noemt men relatief vaker formele bijeenkomsten (van een deel van de) raad zonder bestuur (59% tegenover ruim 37%) en netwerkbijeenkomsten buiten de organisatie (bijna 49% tegenover 22%).

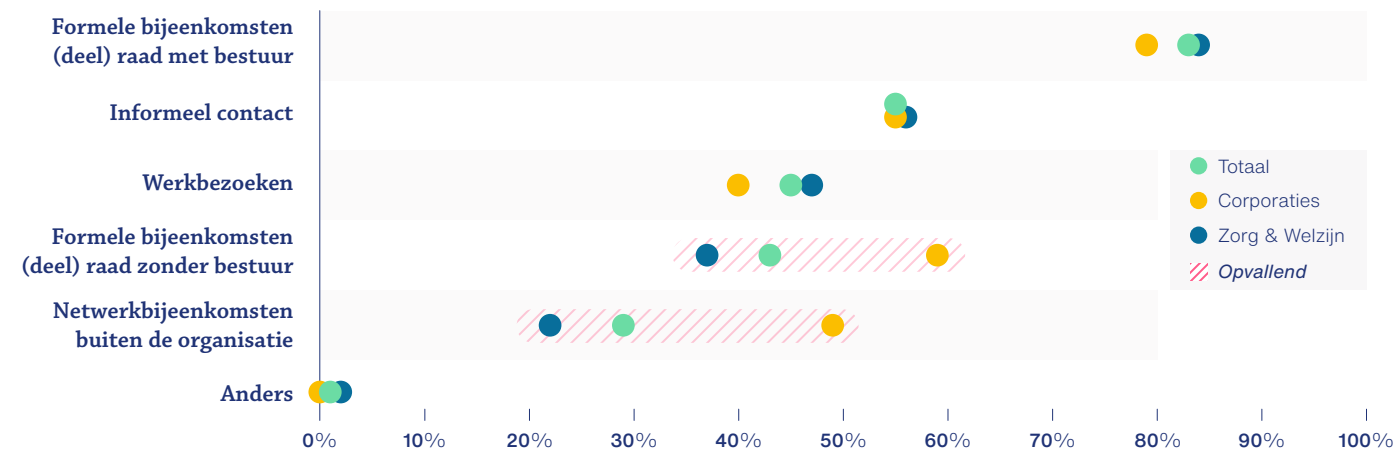
Contact met partner-organisaties uit netwerken

In zowel de corporatiesector als in de sector zorg & welzijn geven de respondenten aan bij elkaar op bezoek te gaan en informeel contact te hebben. In de corporatiesector heeft men relatief vaker contact met partner-organisaties tijdens netwerkbijeenkomsten buiten de organisatie dan in de sector zorg & welzijn (51% tegenover 24%). In de sector zorg & welzijn heeft men relatief vaker geen contact met partnerorganisaties dan in de corporatiesector (48% tegenover 21%).

Behoefte aan ondersteuning

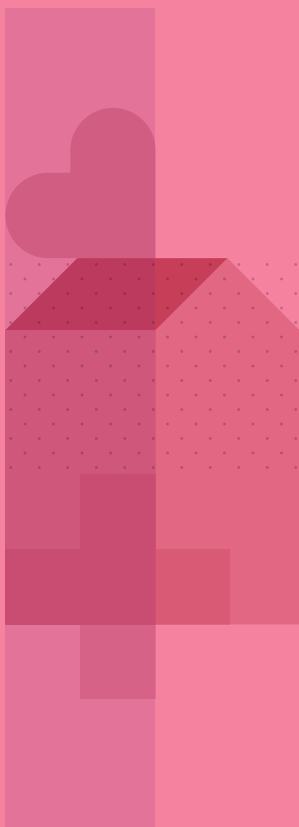
Ruim driekwart van de respondenten geeft aan geen behoefte te hebben aan extra ondersteuning van de raad. De bijna 25% die aangeeft daar wel behoefte aan te hebben, wil vooral meer eigen ondersteuning of gedeeld met het bestuur. En, in iets mindere mate, meer eigen adviseurs of deze delen met het bestuur. De wens voor meer eigen financiële middelen voor de raad wordt het minst vaak genoemd. Uit de opmerkingen blijkt dat niet iedere raad even gemakkelijk kan beschikken over middelen.

19 Wijze van contact met belanghouders



“Om tegenmacht te kunnen organiseren is het van belang om eigen middelen te kunnen hebben als RvT/RvC. Op dit moment zijn we te veel afhankelijk van de organisatie en bestuurder. Deze afhankelijkheid stelt de RvT/RvC niet volledig in staat om tegenmacht te creëren.”

Professionalisering van de raad



Bijna 89% van de respondenten heeft recent de ontwikkelbehoefte (m.b.t. deskundigheid, kennis en competenties) van de raad en zijn individuele leden besproken. Voor 7% is dit langer geleden. En 4% heeft dit nog nooit in de raad besproken.

Ruim 45% van de respondenten heeft recent met de raad een training gevolgd op het gebied van teamontwikkeling of boardroom dynamics. Voor ruim 20% is dit langer geleden. En bijna 35% heeft dit nog nooit gedaan.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

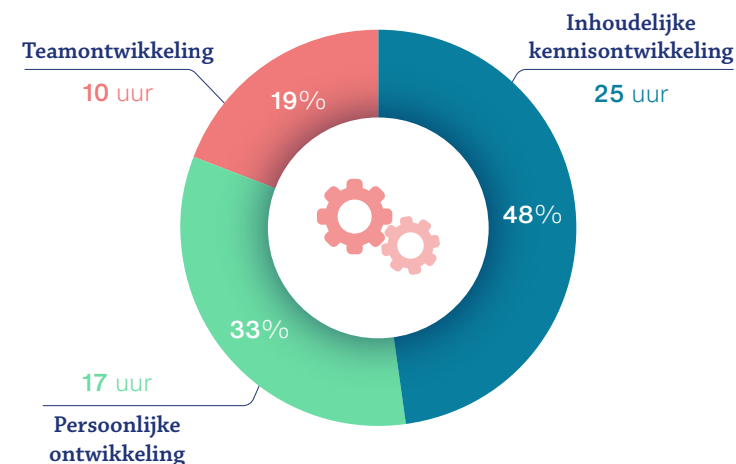
In de corporatiesector is het relatief korter geleden dat men een training heeft gevolgd op het gebied van teamontwikkeling of boardroom dynamics.

Van de 170 uren die respondenten aan hun commissariaat besteden, gebruiken zij gemiddeld 52 uren (ruim 30%) voor ontwikkelings- en professionaliseringsactiviteiten. Deze uren gaan vooral naar inhoudelijke kennisontwikkeling (48%) en, in iets mindere mate, naar persoonlijke ontwikkeling (33%) en teamontwikkeling (bijna 19%).

In de sector zorg & welzijn besteedt men op jaarbasis gemiddeld een halve dag meer aan persoonlijke ontwikkeling.

“We gaan gezamenlijk starten met de bestuurder met een op maat gemaakte opleiding door de Open Universiteit. Looptijd 2 jaar. Teamontwikkeling en inhoudelijke kennis staan centraal.”

20 Tijdsbesteding ontwikkeling en professionalisering (uren en %)



“Gezamenlijk met bestuur wordt elk jaar een programma doorlopen om bij te spijkeren op kennis, thema’s en persoonlijke ontwikkeling.”

“Een teambuildingssessie heeft ons geholpen elkaar echt beter te leren kennen waardoor we ook beter kunnen functioneren: excursie naar een andere stad om daar innovatie te bekijken.”

Informatie- voorziening raad

Respondenten zijn meer tevreden over de informatieverstrekking door het bestuur ten opzichte van vier jaar geleden. Het gewogen gemiddelde van alle respondenten bedraagt 5.4 op een schaal van 1 (sterk afgenomen) tot 7 (sterk toegenomen).

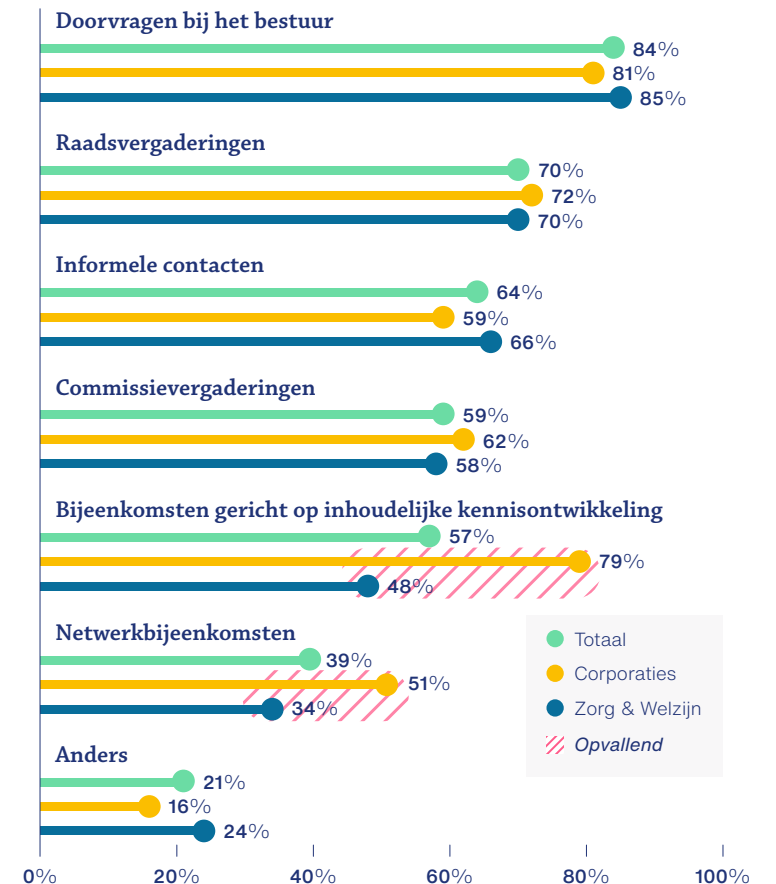
Doorvragen bij het bestuur wordt door bijna 84% van de respondenten genoemd als één van de meest waardevolle manieren om informatie en signalen te verzamelen. De raadsvergadering wordt door ruim 70% genoemd. De andere veelgenoemde manieren om informatie en signalen te verzamelen zijn informele contacten (ruim 64%), commissievergaderingen (ruim 59%), bijeenkomsten gericht op inhoudelijke kennisontwikkeling (bijna 57%). Netwerkbijeenkomsten wordt het minst vaak genoemd, door bijna 39%.

Bij de ruim 21% 'anders' gaat het vooral om werkbezoeken en om locatiebezoeken. Maar ook contacten met medezeggenschap, huurders(organisaties) en cliëntenraad worden vaak genoemd.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector noemt men relatief veel vaker bijeenkomsten gericht op inhoudelijke kennisontwikkeling als een van de meeste waardevolle manieren om informatie en signalen te verzamelen (ruim 79% tegenover ruim 48%). Dit geldt ook voor netwerkbijeenkomsten (bijna 51% tegenover 34%).

21 Meest waardevolle manier van informatie/signalen verzamelen



Vrijwel alle respondenten geven aan zelf actief informatie te vergaren bij een of meer belanghouders. Hierbij wordt het bestuur het vaakst genoemd (ruim 90%). Daarna volgen managementteam (ruim 71%), huurders(organisaties) of cliëntenraad (ruim 69%), medezeggenschap (bijna 69%), externe accountant (ruim 62%), interne controller (bijna 56%). Medewerkers en partners uit lokale netwerken (bijna 26%) en externe adviseurs (22%) worden het minst vaak genoemd.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector verzamelt men relatief veel vaker informatie bij de huurders(organisaties) dan dat in de sector zorg & welzijn informatie wordt verzameld bij de cliëntenraad. Ook verzamelt men in de corporatiesector relatief vaker informatie bij de interne controller en bij partnerorganisaties uit lokale netwerken. In de sector zorg & welzijn verzamelt men relatief veel vaker informatie bij de medezeggenschap (74% tegenover 55%), dit wordt vooral door de voorzitters gedaan (85% tegenover 66% leden). Dit laatste is ook het geval bij voorzitters uit de corporatiesector (68% tegenover 51% leden).

22 Belanghouders bij wie actief informatie wordt verzameld

	Totaal	Corporaties	Zorg&Welzijn
Bestuur	90%	87%	91%
Managementteam	71%	75%	70%
Huurders(organisaties)/ Cliëntenraad	69%	80%	65%
Medezeggenschap	69%	55%	74%
Externe accountant	62%	68%	60%
Interne controller	56%	69%	51%
Medewerkers	46%	44%	47%
Partnerorganisaties uit lokale netwerken	26%	34%	23%
Externe adviseurs	22%	22%	22%
Anders	7%	5%	7%
Niemand	0%	1%	0%

Bijna 78% van de respondenten noemt strategische plannen van de organisatie als onderwerp waarover informatie wordt verzameld. Gevolgd door kwaliteit van de dienstverlening (bijna 66%), medewerkerstevredenheid (ruim 64%), financiën (bijna 63%), risicobeheersing (ruim 63%), klanttevredenheid (ruim 52%) en maatschappelijke vraagstukken (bijna 51%). De onderwerpen belanghoudersrelaties (bijna 38%) en incidenten in de organisatie (bijna 37%) worden het minst vaak genoemd. Bij 'anders' worden vaak genoemd: functioneren bestuur, ICT en innovatie.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de sector zorg & welzijn verzamelt men relatief veel vaker informatie over de onderwerpen: kwaliteit van de dienstverlening (71% tegenover ruim 52%), incidenten in de organisatie (ruim 41% tegenover bijna 25%) en medewerkerstevredenheid (bijna 69% tegenover bijna 54%). In de corporatiesector verzamelt men relatief veel vaker informatie over de onderwerpen: belanghoudersrelaties (bijna 62% tegenover 28%) en maatschappelijke vraagstukken (ruim 66% tegenover bijna 45%).

23 Thema's waarover informatie wordt verzameld

	Totaal	Corporaties	Zorg&Welzijn
Strategische plannen	78%	82%	76%
Kwaliteit dienstverlening	66%	52%	71%
Medewerkerstevredenheid	64%	54%	69%
Risicobeheersing	63%	65%	63%
Financiën	63%	59%	64%
Klanttevredenheid	52%	55%	51%
Maatschappelijke vraagstukken	51%	66%	45%
Belanghoudersrelaties	38%	62%	28%
Incidenten in de organisatie	37%	25%	41%
Anders	7%	6%	8%

Zelfevaluatie van de raad

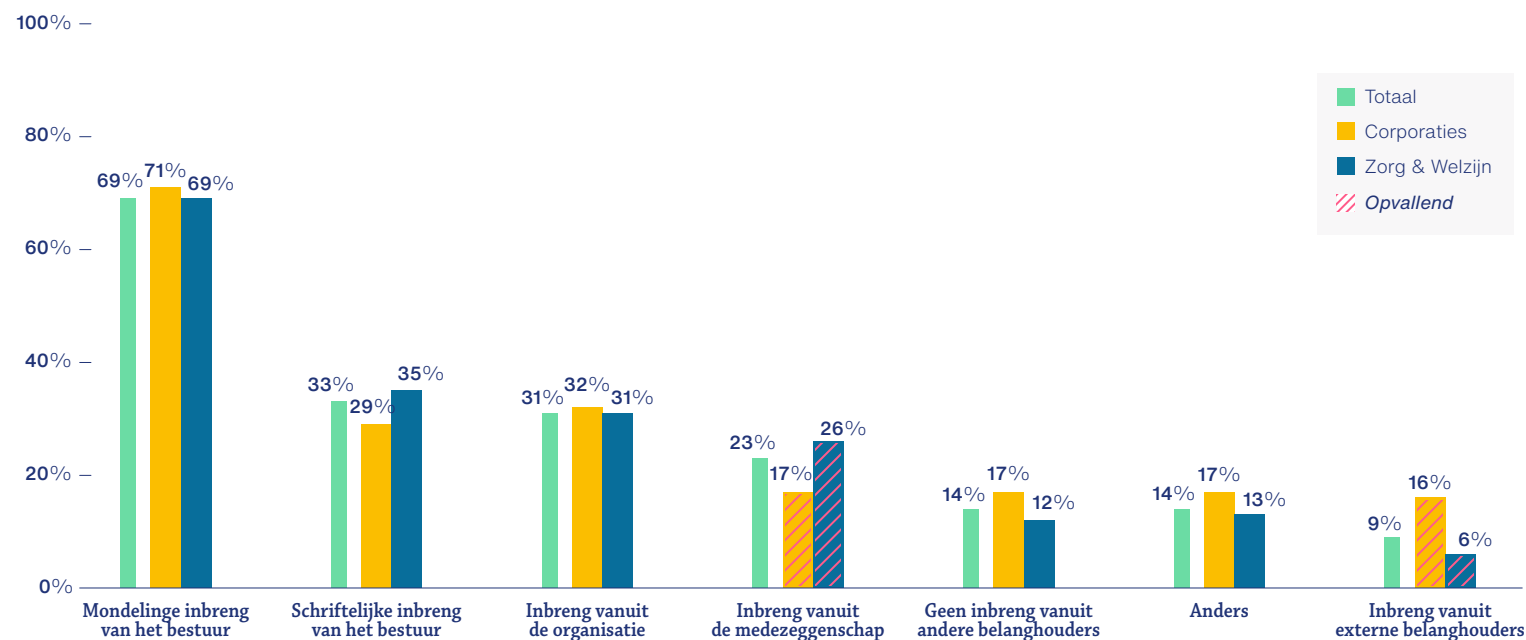
Voor de zelfevaluatie van de raad wordt vooral de inbreng van het bestuur betrokken; bijna 70% van de respondenten noemt de mondelinge inbreng van het bestuur. Gevolgd door schriftelijke inbreng (bijna 35%), inbreng vanuit de organisatie (ruim 30%) en inbreng vanuit de medezeggenschap (bijna 25%).

Externe belanghouders worden het minst vaak genoemd (bijna 9%). Bijna 14% geeft aan de zelfevaluatie als raad ook echt helemaal zelf te doen en betreft geen belanghouders. Bij 'anders' geven respondent vooral aan nog geen zelfevaluatie te hebben meegemaakt.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector betreft men relatief vaker de inbreng vanuit externe belanghouders (bijna 16% tegenover 6%). In de sector zorg & welzijn betreft men relatief vaker de inbreng van de medezeggenschap (bijna 26% tegenover bijna 17%) en relatief iets vaker de schriftelijke inbreng van het bestuur (bijna 35% tegenover bijna 29%). Ook betreft men relatief iets minder vaak helemaal geen belanghouders (ruim 12% tegenover bijna 17%).

24 Inbreng van belanghouders bij RvC-zelfevaluatie



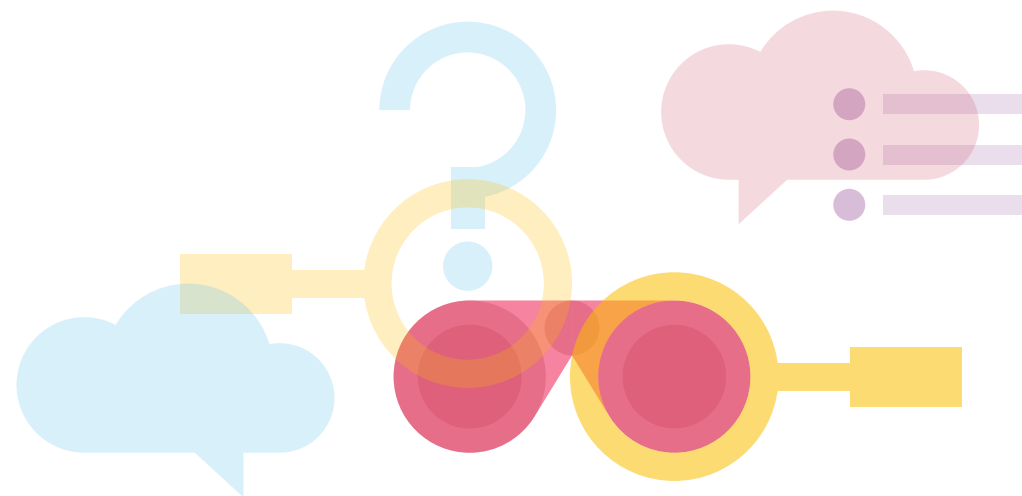
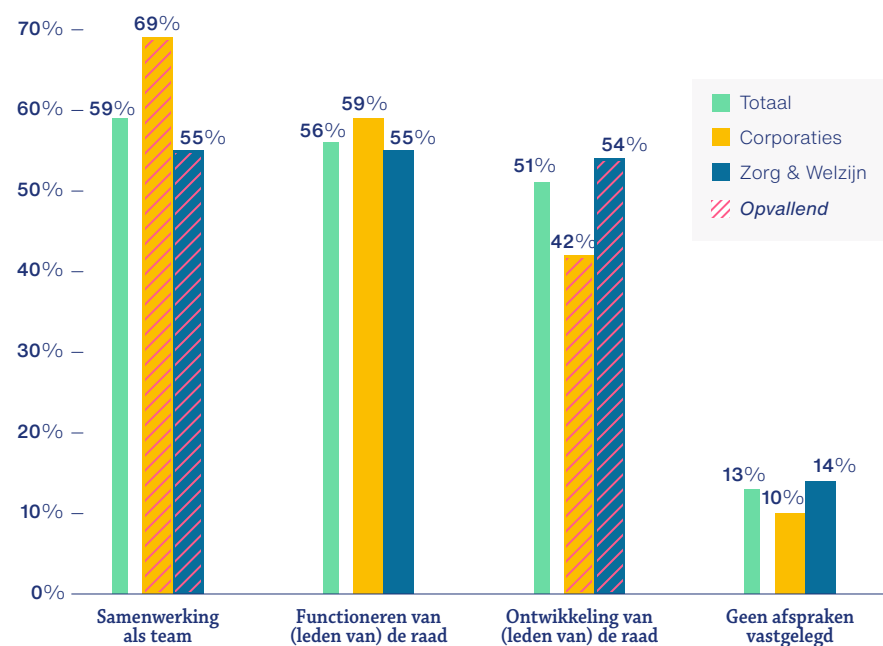
Bijna 60% van de respondenten geeft aan dat de raad na de zelfevaluatie afspraken heeft vastgelegd over de samenwerking van team. Ruim 55% heeft dit gedaan over het functioneren van (leden van) de raad. En ruim 50% over de ontwikkeling van (leden van) de raad. Bijna 15% heeft na de zelfevaluatie geen afspraken vastgelegd.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector legt men na de zelfevaluatie relatief vaker afspraken vast over de samenwerking als team (ruim 69% tegenover ruim 55%). In de sector zorg & welzijn legt men relatief vaker afspraken vast over de ontwikkeling van (leden van) de raad (ruim 54% tegenover ruim 42%).

“We hebben veel tijd gestoken in de zelfevaluaties en dat heeft geleid tot een dynamische toezichtvisie en een goed informatieprotocol.”

25 Afspraken naar aanleiding van zelfevaluatie



Visie op toezicht: toezichtvisie en toetsingskader

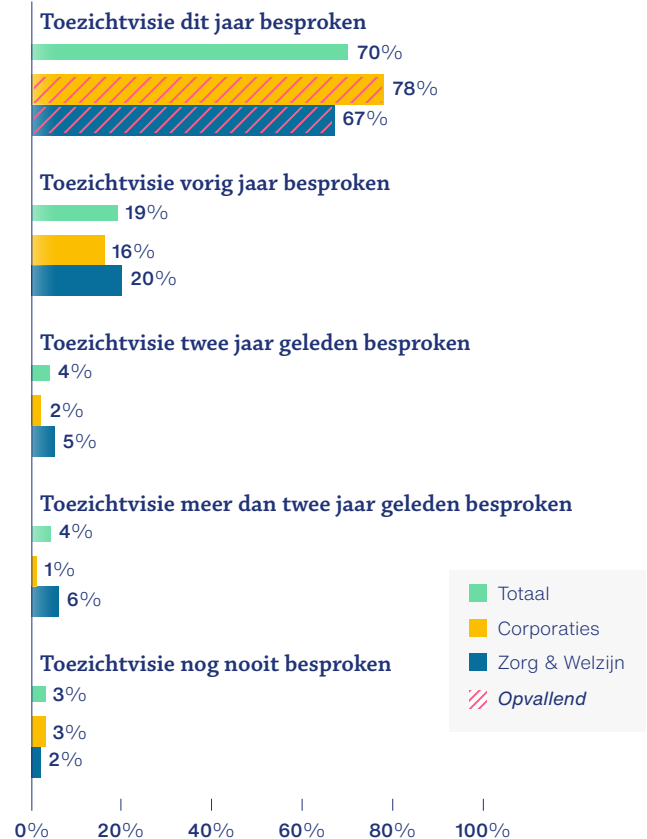
Bijna 89% van de respondenten geeft aan de toezichtvisie dit jaar of vorig jaar in de raad besproken te hebben. Het percentage respondenten dat nog nooit een toezichtvisie besproken heeft, is in beide sectoren minimaal. Dit is voor de corporatiesector 3% en voor de sector zorg en welzijn 2%.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector heeft men relatief vaker dit jaar de toezichtvisie in de raad besproken (78% tegenover bijna 67%).

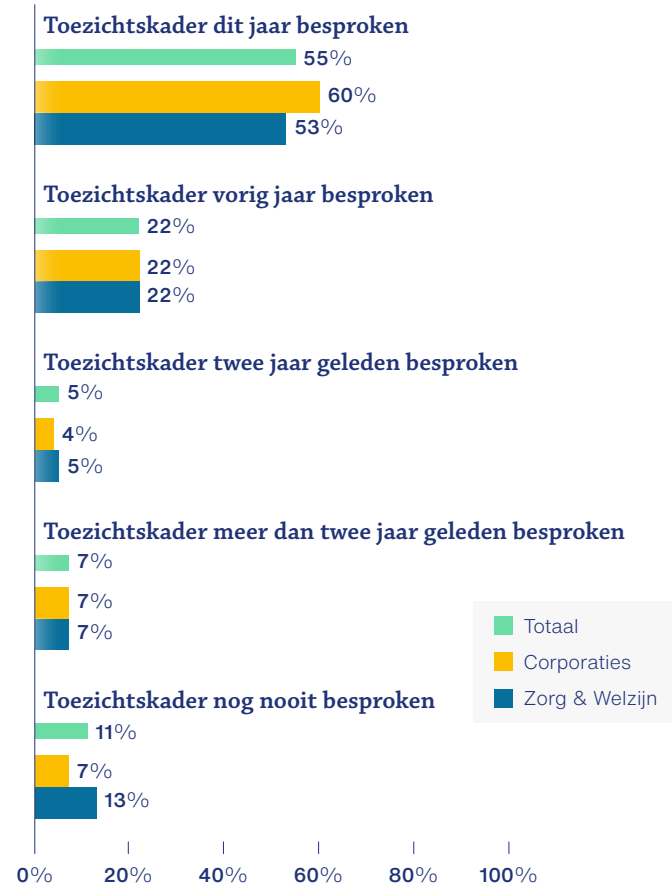
“We ontwikkelen samen met de bestuurder een nieuwe visie op toezichthouden passend bij de Rijnlandse besturingsvisie.”

26 Bespreken toezichtvisie in de raad



Eenzelfde vraag is gesteld over het toezichtskader. Bijna 77% geeft aan het toezichtskader dit jaar of vorig jaar in de raad besproken te hebben. Het percentage respondenten dat nog nooit een toezichtskader besproken heeft, is voor de corporatiesector bijna 7% en voor de sector zorg en welzijn bijna 13%.

27 Bespreken toezichtskader



“Trots op de recente invulling van toezichtvisie!”



Rollen van de raad

Respondenten geven aan dat het belang dat de raad toekent aan de rol als hoeder van de dialoog² of de netwerkrol het minst sterk is toegenomen ten opzichte van 4 jaar geleden, evenals de aandacht van de raad voor deze rol. Het gewogen gemiddelde is 4,9 op een schaal van 1 (sterk afgenomen) tot 7 (sterk toegenomen). Ze geven aan dat de rol als klankbord het sterkst is toegenomen, met een gewogen gemiddelde van 5,5 voor zowel het belang van de rol als de aandacht voor de rol.

In de corporatiesector is de rol als hoeder van de dialoog of de netwerkrol, zowel voor wat betreft het belang als de aandacht, iets sterker toegenomen. Ook is deze rol relatief vaker niet bekend. In de sector zorg & welzijn is (vooral de aandacht voor) de rol als toezichthouder op het bestuur/de besturing van de organisatie iets sterker toegenomen.

28 Relatieve belang van/relatieve aandacht voor de rollen van de raad (gewogen gemiddelde)

● Totaal ● Corporaties ● Zorg & Welzijn

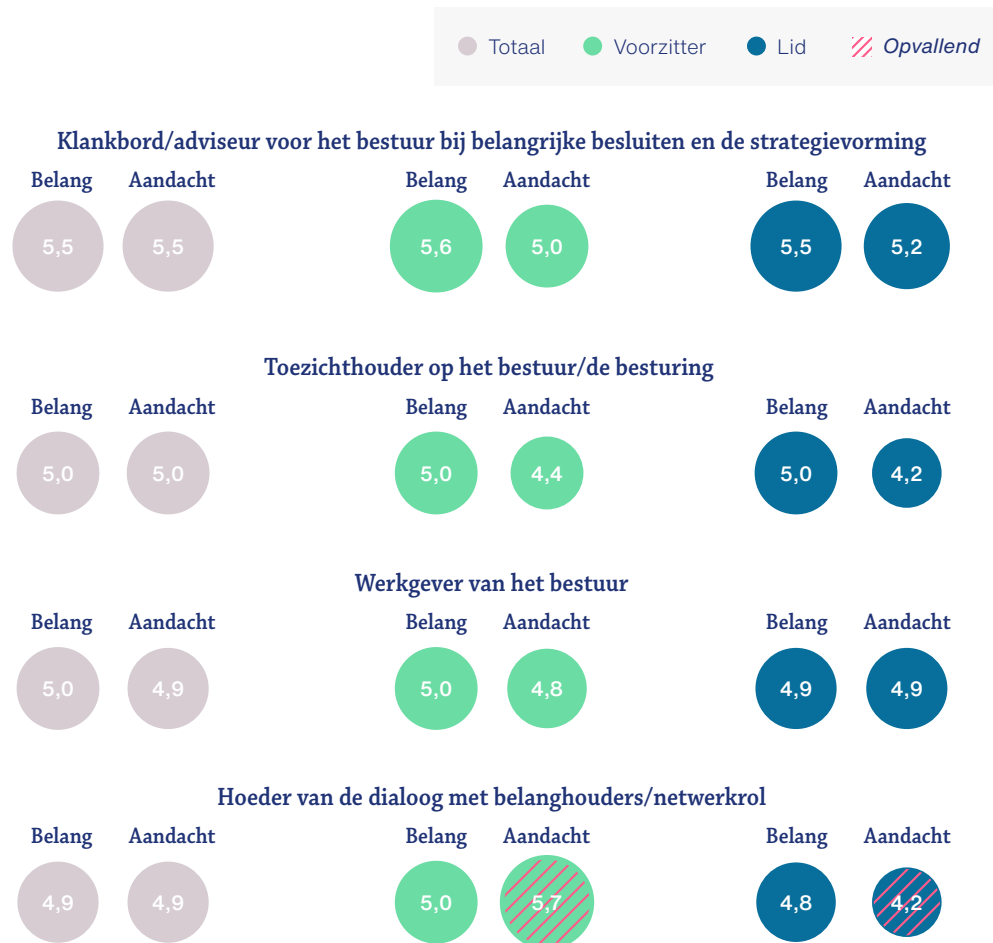


² Dialoog staat voor écht in contact gaan, vragen, luisteren en begrijpen, richting de in- en externe belanghouders, met bewustzijn van vooroordelen. De raad gaat niet zelf met iedereen in dialoog.

/// Opvallend verschil tussen voorzitters en leden

Voorzitters vinden dat (vooral de aandacht voor) de rol als hoeder van de dialoog of de netwerkrol, sterker is toegenomen dan de leden van de raad.

29 Relatieve belang/relatieve aandacht voor de rollen van de raad naar functie (gewogen gemiddelde)



“Ten aanzien van strategische koers en jaarplannen van de organisatie zijn we steeds vroeger in het proces betrokken opdat we dergelijke stukken niet pas in de besluitfase beoordelen/goedkeuren. Dit gebeurt natuurlijk met RvB en MT en deels in samenwerking met OR, Cliëntenraad en Huurdersraad.”



“Wij zijn als raad naast de formele rol ook sparringpartner van RvB. Er is een open sfeer waarin elkaar aanspreken normaal is. Ook twijfel en onzekerheid komt op tafel.”

Relatie raad- bestuurder(s)/ werkgeversrol

Vrijwel alle respondenten geven aan dat hun raad dit jaar of vorig jaar een functioneringsgesprek heeft gehouden met de bestuurder (corporatiesector: ruim 99%, sector zorg & welzijn: 94%). Het percentage dat nog nooit een functioneringsgesprek heeft gehouden is laag, maar ligt in de sector zorg & welzijn iets hoger (bijna 4% tegenover bijna 1%).

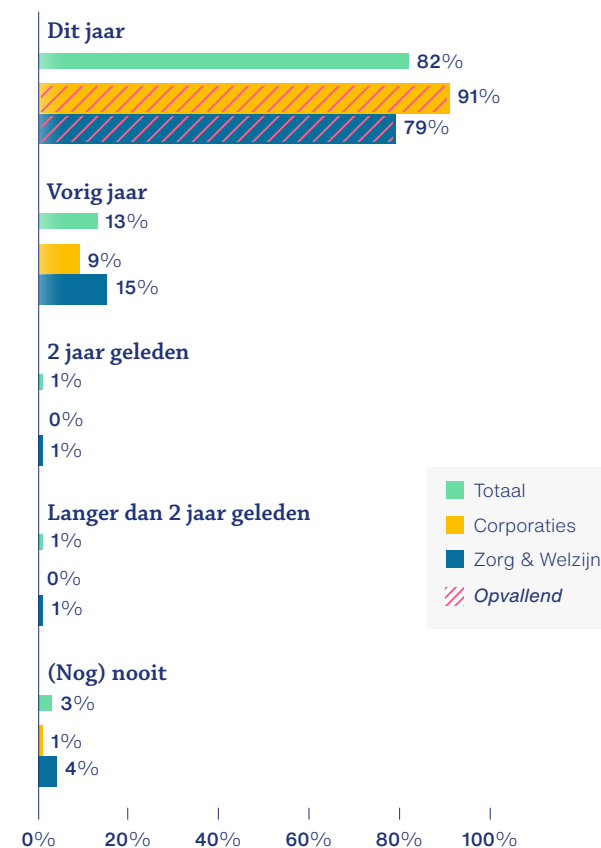
/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector heeft men relatief veel vaker dit jaar een functioneringsgesprek met de bestuurder gehouden (bijna 91% tegenover ruim 79%).

“We hebben voortvarend en succesvol een interventie gepleegd op de gedragingen van de bestuurder.”

“Samen met de RvB willen wij de statuten wijzigen zodat de RvC formeel kan toezien op het functioneren van de RvB. Daar zit nu een spanningsveld; leden RvC hebben die rol niet.”

30 Functioneringsgesprek met bestuurder

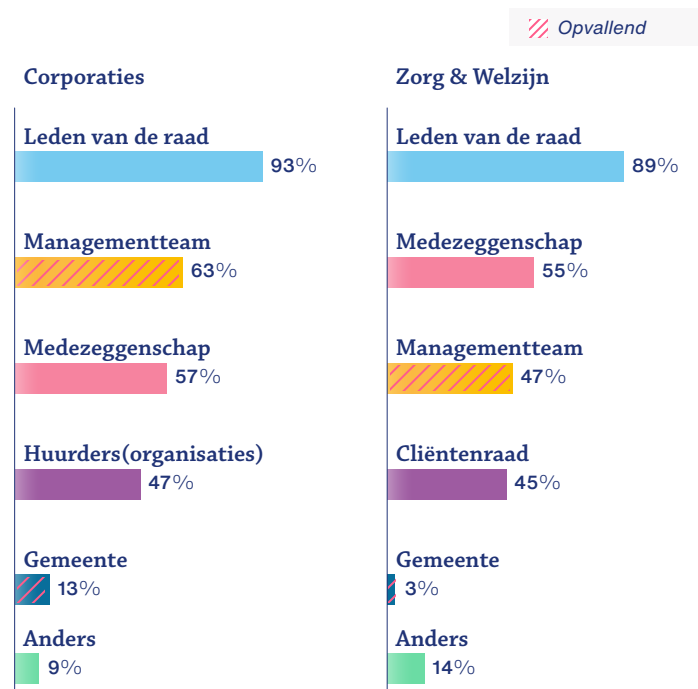


Voor wat betreft de inbreng van de medezeggenschap bij het beoordelen van het functioneren van het bestuur, is er tussen beide sectoren een minder groot verschil dan voor wat betreft de zelfevaluatie van de raad.

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

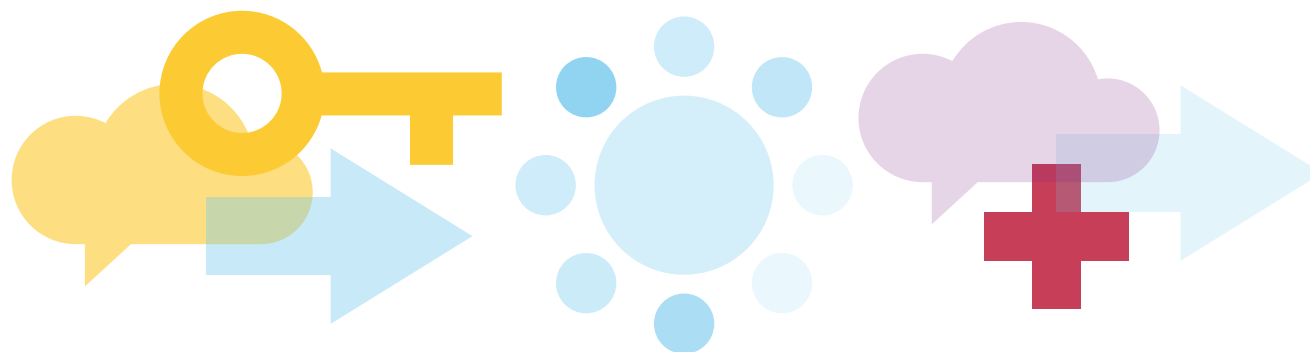
In de corporatiesector betreft men relatief veel vaker de inbreng van het managementteam (63% tegenover ruim 47%) en van de gemeente (ruim 13% tegenover ruim 3%).

31 Inbreng belanghouders bij beoordelen functioneren bestuur

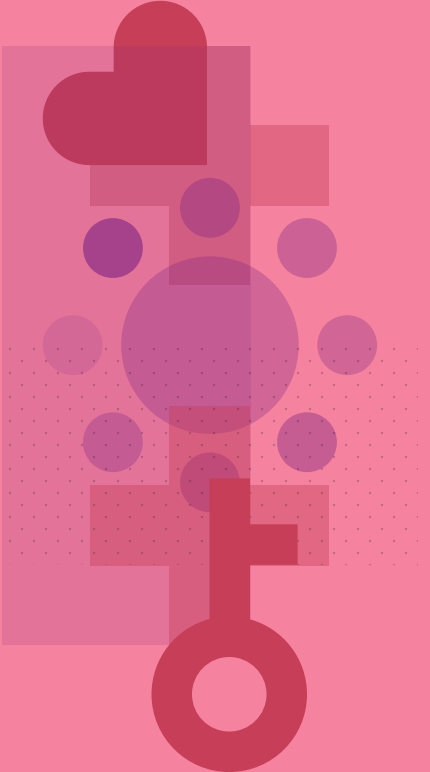


“We zoeken naar bevoegdheden zonder het aandeelhouderschap te ondermijnen. Zijn daarover in gesprek. Dit zou beter geregeld moeten worden (In ieder geval in zorg & welzijn bv’s).”

“De raad heeft het beleid m.b.t. bezoldiging bestuurders vastgesteld.”



Toegevoegde waarde van de raad



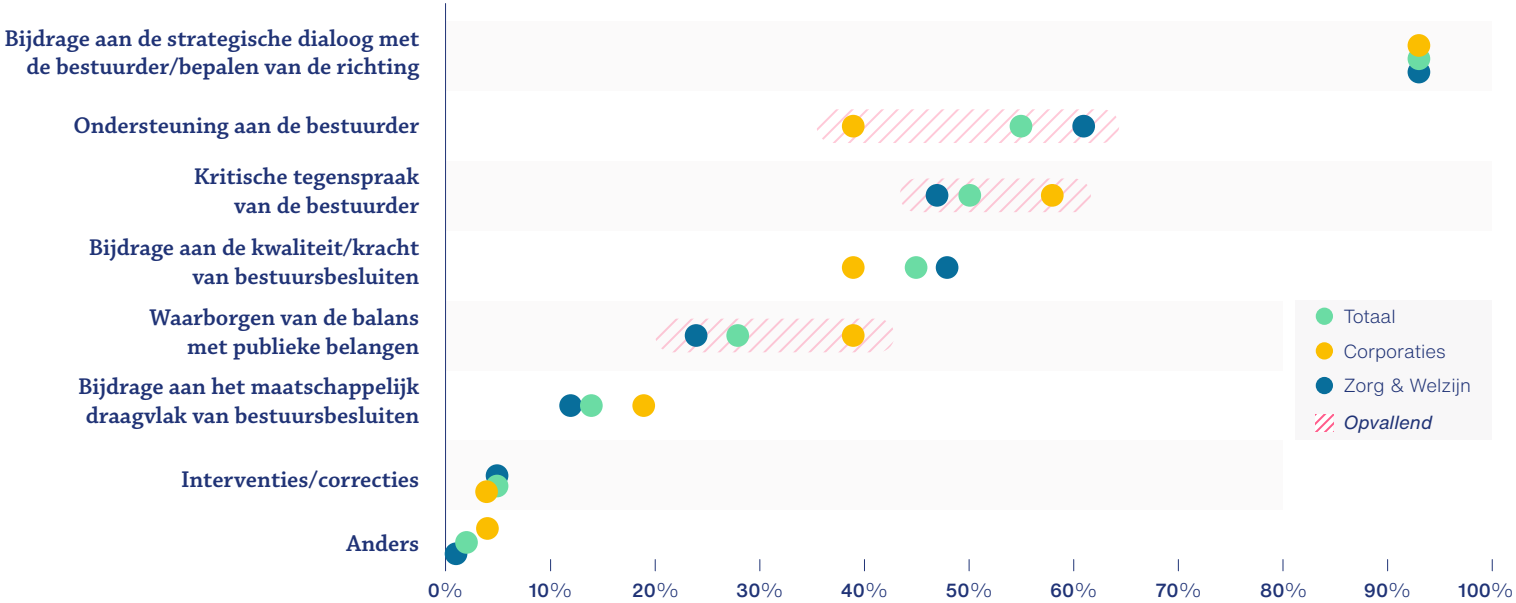
Aan de respondenten is gevraagd op welke aspecten zij vinden dat de raad van meeste toegevoegde waarde is. De bijdrage aan de strategische dialoog met de bestuurder en het bepalen van de richting scoort in beide sectoren hoog (bijna 93%).

/// Opvallend verschil tussen de twee sectoren

In de corporatiesector noemt men relatief vaker als toegevoegde waarde van de raad: kritische tegenspraak van de bestuurder (58% tegenover 47%) en het waarborgen van de balans met publieke belangen (39% tegenover 24%).

In de sector zorg & welzijn noemt men relatief veel vaker: de ondersteuning aan de bestuurder (61% tegenover 39%).

32 Toegevoegde waarde raad



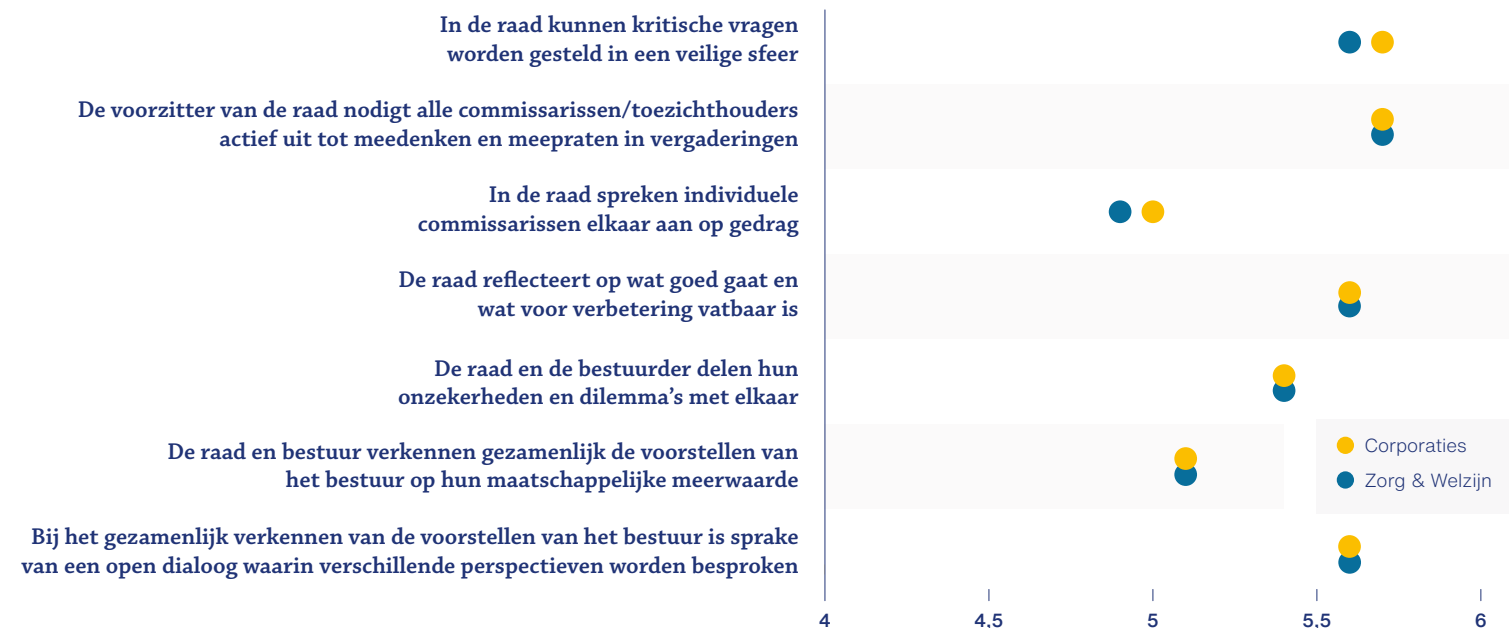
Dynamiek binnen de raad en met de bestuurder

Aan de respondenten zijn diverse stellingen voorgelegd die te maken hebben met de dynamiek binnen de raad en met de bestuurder. Door aan te geven of de stelling veel minder (1) of veel meer (7) waar is dan vier jaar geleden, wordt een beeld over de dynamiek verkregen.

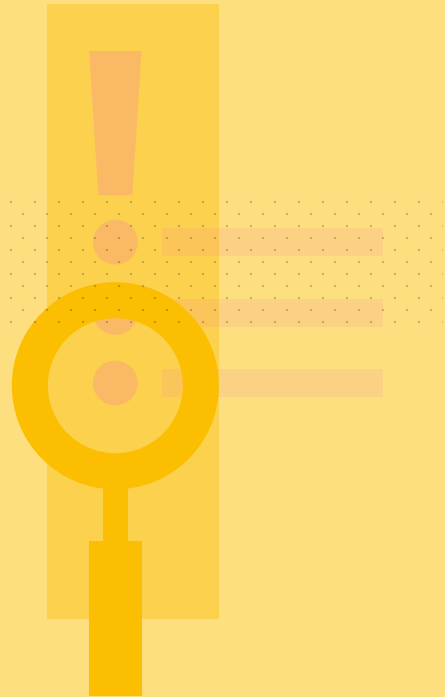
De respondenten is gevraagd om bij het waarden van de stellingen een uitdagende of kritische situatie als uitgangspunt te nemen. Respondenten geven aan dat de verschillende stellingen in redelijke tot grote mate meer voorkomen dan 4 jaar geleden. De respondenten in de twee sectoren verschillen, als het gewogen gemiddelde genomen wordt, niet in hun mening over de situatie.

Wat opvalt is dat een enkele respondent (2) uit de sector zorg & welzijn en geen enkele respondent uit de corporatiesector aangeeft dat de situatie veel minder vaak voorkomt dan 4 jaar geleden.

33 Dynamiek binnen de raad en met de bestuurder (gewogen gemiddelde)



Bevindingen en conclusies



In deze rapportage worden de uitkomsten van het eerste onderzoek onder leden van de NVTZ en VTW beschreven. De respondenten zijn een afspiegeling van de beide ledenbestanden. De aantallen respondenten uit zowel de corporatiesector als uit de sector zorg & welzijn zijn hoger dan in andere commissarissenonderzoeken.

■ Wat valt op?

Omdat dit het eerste onderzoek is, is het nog niet mogelijk om opvallende bevindingen binnen een sector over de tijd heen te rapporteren. Daarom zal dit onderzoek vooral de verschillen tussen de corporatiesector en de zorg & welzijn sector beschrijven.

Op hoofdlijnen valt op dat de toezichthouders in de twee sectoren op veel vragen vergelijkbaar scoren. Daar kan voorzichtig uit geconcludeerd worden dat over de thema's uit deze vragenlijst gelijk gedacht wordt en er een gelijke mate van professionalisering van toezichthouders in beide sectoren is.

Verder inzoomend op de antwoorden komen ook een aantal opvallende verschillen tussen beide sectoren aan het licht. Opgemerkt moet worden dat alleen verschillen groter dan 10% beschreven worden. De opmerkelijke verschillen uit het onderzoek worden hieronder samengevat door eerst te beschrijven waar men in de corporatie sector qua professionalisering verder lijkt te zijn en vervolgens dat vanuit het oogpunt van de sector zorg en welzijn te laten zien.

N.B.: Het [verwijst](#) naar de beschreven resultaten in deze rapportage. Door hier op te klikken, kunnen deze bekeken worden.



Corporaties versus zorg en welzijn

- Toezichthouders in de corporatiesector zijn relatief jonger dan de toezichthouders uit de sector zorg & welzijn (Cat 65 jaar en ouder 33,3% versus 46,2%).
- In de corporatiesector kijkt men relatief vaker naar de geschiktheid dan in de sector zorg & welzijn (bijna 84% tegenover ruim 72%). Ook evalueert men in de corporatiesector relatief vaker het functioneren van de commissaris dan in de sector zorg & welzijn (ruim 67% tegenover ruim 57%).
- In de corporatiesector besteedt men op jaarbasis gemiddeld meer tijd aan het commissariaat (186 uur tegenover 164 uur).
- In de corporatiesector betreft men relatief veel vaker de huurders(organisaties) bij het opstellen van profielschetsen dan dat in de sector zorg & welzijn de cliëntenraad betrokken wordt (bijna 87% tegenover 70%).
- De respondenten uit de corporatiesector noemen relatief vaker het contact met de huurders (organisaties) dan dat toezichthouders in de sector zorg & welzijn het contact met de cliëntenraad noemen (ruim 94% tegenover bijna 80%).
- Ook het verschil in contact met het extern toezicht (ruim 62% tegenover bijna 17%) en de gemeente (bijna 43% tegenover bijna 13%) is groot.
- In de corporatiesector noemt men relatief vaker formele bijeenkomsten (van een deel van de) raad zonder bestuur (59% tegenover ruim 37%) en netwerkbijeenkomsten buiten de organisatie (bijna 49% tegenover 22%) als vorm van contact met belanghouders.
- In de corporatiesector betreft men relatief vaker de inbreng vanuit externe belanghouders bij de zelfevaluatie (bijna 16% tegenover 6%).
- In de corporatiesector legt men na de zelfevaluatie relatief vaker afspraken vast over de samenwerking als team (ruim 69% tegenover ruim 55%).
- In de corporatiesector noemt men relatief veel vaker bijeenkomsten gericht op inhoudelijke kennisontwikkeling als een van de meeste waardevolle manieren om informatie en signalen te verzamelen (ruim 79% tegenover ruim 48%). Dit geldt ook voor netwerkbijeenkomsten (bijna 51% tegenover 34%).
- In de corporatiesector verzamelt men relatief veel vaker informatie over de onderwerpen: belanghoudersrelaties (bijna 62% tegenover 28%) en maatschappelijke vraagstukken (ruim 66% tegenover bijna 45%).
- In de corporatiesector noemt men relatief vaker als toegevoegde waarde van de raad: kritische tegenspraak van de bestuurder (58% tegenover 47%) en het waarborgen van de balans met publieke belangen (39% tegenover 24%).
- In de corporatiesector is het relatief korter geleden dat men een training heeft gevolgd op het gebied van teamontwikkeling of boardroom dynamics.
- In de corporatiesector betreft men bij een functioneringsgesprek met de bestuurder relatief veel vaker de inbreng van het managementteam (63% tegenover ruim 47%) en van de gemeente (ruim 13% tegenover ruim 3%).

Zorg en welzijn versus corporaties

- In de sector zorg & welzijn is er meer aandacht voor de kwaliteit van zorg aangezien een lidmaatschap van de commissie Kwaliteit veel vaker voorkomt dan in de corporatiesector een lidmaatschap van de commissie Volkshuisvestelijk belang/Volkshuisvesting/Maatschappij/Maatschappelijk voorkomt (bijna 30% tegenover ruim 10%).
- In de sector zorg & welzijn betreft men relatief veel vaker de medezeggenschap (Ondernemingsraad) bij het afstemmen van de profielschetsen dan in de corporatiesector (bijna 73% tegenover bijna 54%).
- In de sector zorg & welzijn betreft men relatief vaker de inbreng van de medezeggenschap bij de zelfevaluatie (bijna 26% tegenover bijna 17%).
- In de sector zorg & welzijn legt men relatief veel vaker afspraken na de zelfevaluatie vast over de ontwikkeling van (leden van) de raad (ruim 54% tegenover ruim 42%).
- In de sector zorg & welzijn verzamelt men relatief veel vaker informatie bij de medezeggenschap (74% tegenover 55%), vooral de voorzitters (85% tegenover 66% leden).
- In de sector zorg & welzijn verzamelt men relatief veel vaker informatie over de onderwerpen: kwaliteit van de dienstverlening (71% tegenover ruim 52%), incidenten in de organisatie (ruim 41% tegenover bijna 25%) en medewerkerstevredenheid (bijna 69% tegenover bijna 54%).
- In de sector zorg & welzijn noemt men relatief veel vaker als toegevoegde waarde van de raad: de ondersteuning aan de bestuurder (61% tegenover 39%).
- In de sector zorg & welzijn besteedt men op jaarbasis gemiddeld een halve dag meer aan persoonlijke ontwikkeling.

Uit deze opsomming kan geconcludeerd worden dat de corporatiesector haar maatschappelijke rol meer op de voorgrond plaatst dan de sector zorg & welzijn.

■ Thema's uitgelicht

In het navolgende worden nog een aantal thema's verder uitgelicht.

Visie op toezicht en het houden van een functioneringsgesprek

In de corporatiesector heeft men relatief vaker dit jaar de toezichtvisie in de raad besproken (78% tegenover bijna 67%). In de sector zorg & welzijn heeft men relatief iets vaker de toezichtvisie twee of meer jaar geleden besproken (ruim 11% tegenover 3%).

In de corporatiesector heeft men relatief vaker dit jaar een functioneringsgesprek met de bestuurder gehouden (bijna 91% tegenover ruim 79%).

Als de corporatiesector en de sector zorg & welzijn met elkaar vergeleken worden over een periode van 2 jaar dan zijn de verschillen voor wat betreft het bespreken van de toezichtvisie en het houden van een functioneringsgesprek niet groot. Een verklaring voor het feit dat in de sector zorg & welzijn in het jaar dat de vragenlijst werd ingevuld (2021) de toezichtvisie nog niet besproken was en er nog geen functioneringsgesprek gehouden was, kan liggen in de Covid pandemie waar met name in de sector zorg & welzijn men erg terughoudend was in het houden van fysieke afspraken en men een aantal onderwerpen niet online aan de orde wilde laten komen.

Dynamiek binnen de raad en met de bestuurder

Aan de respondenten zijn diverse stellingen voorgelegd die te maken hebben met de dynamiek binnen de raad en met de bestuurder. Door aan te geven of de stelling veel minder (1) of veel meer (7) waar is dan vier jaar geleden, wordt een beeld over de dynamiek verkregen.

De respondenten in de twee sectoren verschillen, als het gewogen gemiddelde genomen wordt, niet in hun mening over de situatie. De stellingen worden overwegend met een score van 4 en hoger gewaardeerd. Hetgeen betekent dat de situaties uit de stellingen evenveel of meer dan 4 jaar geleden voorkomen volgens de respondenten.

Bij de stellingen is het gewogen gemiddelde 4,5. De respondenten geven met hun antwoorden aan dat bij vrijwel elke situatie die door een stelling weergegeven wordt, deze meer van toepassing is dan 4 jaar geleden. Dit kan betekenen dat er veel stappen gezet zijn, of dat de raden erg tevreden zijn over zichzelf. Zij hebben tenslotte hun eigen situatie en raad beoordeeld met het invullen van de vragen.

Een andere gedachte kan zijn dat de thema's 4 jaar geleden niet aanwezig waren of qua ontwikkeling nog in de kinderschoenen stonden.

Hoeveel ruimte is ervoor groei? Aangezien uit de vragenlijst niet blijkt waar het intern toezicht 4 jaar geleden stond, kan er alleen geconstateerd worden dat er groei is en niet hoe groot die groei is. Ongetwijfeld zullen er raden zijn die de afgelopen jaar grote stappen op deze thema's gezet hebben en raden die misschien minder grote stappen gezet hebben.

Voorzitters en leden

De tijdsbesteding van een lid bedraagt voor alle respondenten, ongeacht de sector, gemiddeld 152 uur per jaar. Van een voorzitter ligt de tijdsbesteding 33% hoger op 202 uur.

Voorzitters vinden dat de aandacht voor de rol als hoeder van de dialoog of de netwerkkrol, sterker is toegenomen dan de leden van de raad dat vinden.

In de sector zorg & welzijn verzamelen voorzitters vaker informatie bij de medezeggenschap (85% tegenover 66% leden). Dit laatste is ook het geval bij voorzitters uit de corporatiesector (68% tegenover 51% leden).

Bezoldiging

In de corporatiesector komt een bezoldiging die in de middenmoot valt (10.000-15.000 euro en 15.000-20.000 euro) relatief vaker voor. In de sector zorg & welzijn is relatief vaker sprake van een lagere én een hogere bezoldiging. De bezoldiging in de sector zorg & welzijn varieert meer en heeft een grotere spreiding tussen de laagste en hoogste indeling.

Voor de sector zorg & welzijn heeft de NVTZ een adviesregeling opgesteld en binnen de corporatiesector is een dwingende beroepsregel van toepassing. De variatie in de sector zorg & welzijn kan mogelijk ook verklaard worden doordat in deze sector meer kleine organisaties actief zijn waar een lagere bezoldiging toegepast wordt.

Professionalisering van de raad

Van de 170 uren die respondenten aan hun commissariaat besteden, gebruiken zij gemiddeld 52 uren (ruim 30%) voor ontwikkelings- en professionaliseringsactiviteiten. Deze uren gaan vooral naar inhoudelijke kennisontwikkeling (48%) en, in iets mindere mate, naar persoonlijke ontwikkeling (33%) en teamontwikkeling (bijna 19%). De tijd die besteed wordt aan teamontwikkeling is ten opzichte van inhoudelijke kennis en persoonlijke ontwikkeling het laagst.

Teamontwikkeling is belangrijk, juist voor een raad waarvan de leden elkaar slechts een aantal malen per jaar ontmoeten maar die toch – ook in spannende situaties – optimaal moeten kunnen samenwerken.

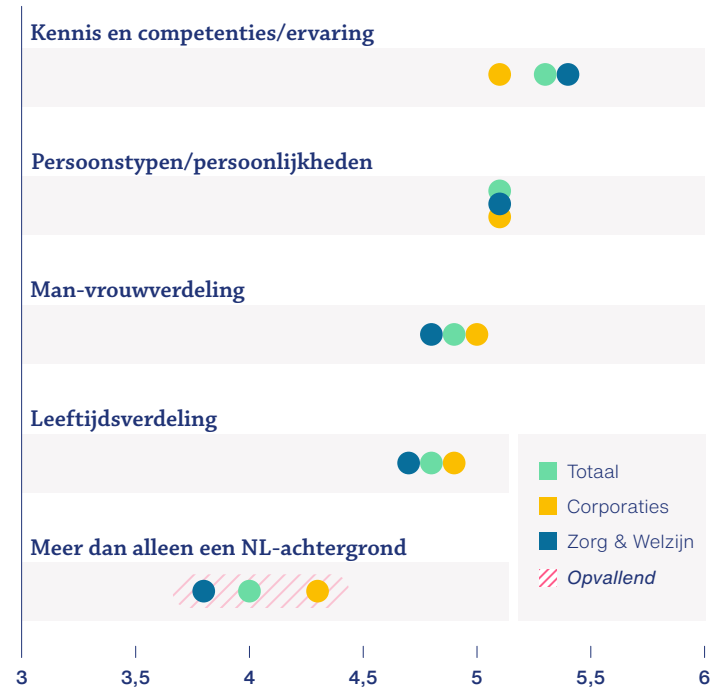
Diversiteit

Nog geen 10% van de respondenten heeft een 'meer dan alleen een Nederlandse achtergrond'. Er is geen significant verschil tussen de twee sectoren.

Van de voorzitters heeft 6,7% een 'meer dan alleen een Nederlandse achtergrond'. Van de leden van een raad is dit 11,9%. Aan de respondenten is gevraagd of de diversiteit in de samenstelling van raad ten opzichte van 4 jaar geleden is af- of toegenomen. Hierbij gaat het om de aspecten: kennis en ervaring, persoonstypen, gender, leeftijd, en meer dan alleen een NL-achtergrond. Men vindt dat de diversiteit op kennis en ervaring en persoonstypen het meest is toegenomen. En in mindere mate ook op de aspecten gender en leeftijd. De diversiteit op het aspect meer dan alleen een NL-achtergrond komt uit op een gewogen gemiddelde van 4.0 op een schaal van 1 (sterk afgenomen) tot 7 (sterk toegenomen). In de corporatiesector is de diversiteit op dit aspect meer toegenomen in vergelijking met de sector zorg & welzijn.

Kijkend naar het belang dat de raad toekent aan diversiteit in de samenstelling van raad op bovengenoemde aspecten ten opzichte van 4 jaar geleden, is tussen de twee sectoren geen significant verschil. Het gewogen gemiddelde bedraagt 5,2 op een schaal van 1 (sterk afgenomen) tot 7 (sterk toegenomen).

34 Toegenomen diversiteit



Uit bovenstaande blijkt dat de respondenten vinden dat het belang van diversiteit meer dan gemiddeld is toegenomen. Dit toegenomen belang is nog niet terug te zien in de mate waarin respondenten een meer dan Nederlandse achtergrond hebben, de toename in diversiteit uit zich in kennis en ervaring en persoonstypen. Dit kan erop duiden dat er meer aandacht is voor de competenties en persoonlijkheidskenmerken in de profielschetsen.

Er kan meer aandacht komen voor het vergroten van diversiteit en inclusie. Niet alleen ten gunste van vrouwen, maar ook ten gunste van jonge toezichhouders (jonger dan 50 jaar) en toezichhouders met een meer dan alleen een NL-achtergrond.

Toegevoegde waarde raad

Uit het onderzoek blijkt dat respondenten van beiden sectoren de meeste toegevoegde waarde van de raad vooral vinden liggen op de 'bijdrage aan de strategische dialoog met de bestuurder en het bepalen van de richting'. Deze dialoog is essentieel voor het realiseren van de maatschappelijke opgave van de corporaties en de zorg- en welzijnsorganisaties.

Belanghouders

In beide sectoren wordt aangegeven dat er op diverse manieren over verschillende onderwerpen contact is met belanghouders. De sectoren verschillen op de soort belanghouders die het vaakst betrokken of opgezocht wordt. In de sector zorg & welzijn lijkt een iets sterkere binding te zijn met de medezeggenschap dan in de corporatiesector.

Thema's Raadsagenda

Hoewel respondenten uit de corporatiesector niet expliciet zijn bevraagd over het thema arbeidsmarktproblematiek (wel over organisatieontwikkeling die hand in hand gaat met personele ontwikkeling), is dit in de sector zorg & welzijn waarschijnlijk een grotere zorg dan in de corporatiesector.

■ Conclusies en aanbevelingen

Op een aantal punten lijkt de corporatiesector, qua professionalisering van het interne toezicht, iets vooruit te lopen op de sector zorg & welzijn. In beide sectoren komt duidelijk naar voren dat het interne toezicht verder professionaliseert.

Meer zicht op de ontwikkelingen en mogelijke trends binnen het intern toezicht wordt verkregen als dit onderzoek vaker uitgevoerd is. En mogelijk ook andere sectoren, dan de corporatiesector en de sector zorg & welzijn, bij het onderzoek betrokken worden.

In de resultaten van dit eerste onderzoek komen opvallende verschillen tussen de corporatiesector en de sector zorg & welzijn naar voren. Gezien de spreiding in de antwoorden is het met de huidige respons niet mogelijk om verschillen per subsector in de sector zorg & welzijn te onderscheiden.

Veel respondenten konden een aantal vragen niet beantwoorden omdat zij korter dan 4 jaar toezichthouder zijn. In een volgend onderzoek zullen de vragen aangepast worden zodat iedereen alle vragen kan beantwoorden.

In dit onderzoek is aan toezichthouders gevraagd om zelf de situatie in hun raad te beoordelen. Dat roept de vraag op of de respondenten voldoende kritisch zijn en of er voldoende reflectie is.

De resultaten uit dit onderzoek zijn omvangrijk en roepen op hun beurt weer vragen op waar nader onderzoek naar gedaan kan worden:

- De aangegeven tijdsbesteding aan het toezichthouderschap verschilt tussen toezichthouders uit de twee onderzochte sectoren. De antwoorden op deze tijdsbestedingsvraag zijn een subjectieve inschatting omdat naar verwachting toezichthouders en commissarissen hun tijd niet exact bijhouden.
- Uit onderzoek van de Nza blijkt dat er een verschil in professionalisering is tussen leden en niet-leden van de NVTZ. Hoe zit dat bij de corporatiesector? En wat zijn de verschillen? Opgemerkt moet worden dat vrijwel alle commissarissen in de corporatiesector lid zijn van de VTW.
- Voorzitters vinden dat de aandacht voor de rol als hoeder van de dialoog of de netwerkrol, sterker is toegenomen dan de leden van de raad dat vinden. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat voorzitters vaker met andere gremia in contact staan. Nader onderzoek zou hier op in kunnen gaan.
- Hoe wordt er toezicht gehouden op lokale en regionale netwerken om complexe maatschappelijke uitdagingen het hoofd te kunnen bieden?

Dit rapport eindigt niet met aandachtspunten. De klankbordgroep die meegedacht en meegekeken heeft met de opzet van dit onderzoek stelt voor om in dialoogsessies met leden aandachtspunten te formuleren.

De resultaten van dit eerste onderzoek zijn vooral een uitnodiging om verder te leren, te reflecteren en kritisch te zijn op de professionalisering van de eigen raad.



Opmerkingen van respondenten



Aan het eind van de vragenlijst zijn de respondenten uitgenodigd om zelf iets over het intern toezicht te delen. 129 personen hebben dat gedaan. Hieronder worden een aantal daarvan weergegeven.

Uit de vele opmerkingen blijkt dat steeds meer raden een trainee hebben of overwegen, al dan niet via de VTW-Academie of de NVTZ-Academie.

“Wij hebben een NVTZ trainee gehad die we ook ingezet hebben om ons te faciliteren bij de toezichtvisie en zelfevaluatie. Leerzaam voor iedereen!”

“We werven momenteel een trainee die mogelijkwijs door kan stromen hoewel dat geen vooropgezette verplichting is. Is een aanbod voor ontwikkeling en leren.”

“Afgelopen (Corona) jaar heeft een aspirant lid als stagiaire meegedraaid in onze raad met verder als opdracht om de raad te adviseren over een belanghoudersbeleid”

Op de volgende pagina's zijn de overige opmerkingen te vinden.

“We hebben als raad korte lijnen via een app-groep; zijn betrokken op elkaar en op de organisatie.”

“De Raad heeft jaarlijks een of twee themadagen/avonden waarin met Bestuur en MT strategische thema's verkend worden, soms gekoppeld aan werkbezoek. Jaarrekening, werkplan en begroting worden altijd openbaar besproken met OR en Huurdersorganisaties.”

“Het open gesprek”

“Ik ben nu 1 jaar voorzitter en heb het gevoel dat we pas nu formeler en professioneler te werk gaan en zijn. Het functioneren (of waarderen) van de bestuurder start binnenkort als ook ons evalueren als raad. Het verbeteren van de kwaliteit is een groot onderdeel van wat we doen ondanks dat we door Covid belemmerd worden”

“Wij hebben een nieuwe start gemaakt met de strategische koers van de organisatie met participatie van bewoners, medewerkers klanten en organisaties uit de wijk.”

“Trots op de samenwerking met leden RvC en bestuur én onze aandeelhouder. Het is een complexe organisatiestructuur, waarbij voorheen in ‘Wij’ en ‘Zij’ werd gedacht. Dat is compleet veranderd in een gemeenschappelijk gedragen belang.”

“Huidige RvT is actief op zoek naar eigentijdse werkwijze kijkend naar de maatschappelijke transitie die gaande zijn”

“Als raad werken wij binnen de vtw aan onderzoek van toezicht op netwerkvormen, zoals met zorg of zoals in ons geval tav energietransitie”

“Wij streven als raad “waardegericht toezicht” en strategische partnerschap” na. Wij hopen dat we dit ook in de voorgenomen fusie overeind kunnen houden. Daardoor hebben we een redelijk ontspannen sfeer, waarin we vrij diepgaande gesprekken kunnen voeren. We willen steeds op ons hoede zijn voor blinde vlekken. Zo hopen we dat er weinig “on gezegd” blijft. Of dat bijzonder is, weet ik niet. Het werkt wel zo prettig en is behoorlijk effectief.”

“Maximale transparantie, voorbeeld wij delen de notulen van de RvT-vergaderingen met alle gremia: specialisten, OR, CR en verpleegkundige adviesraad”

“Woningmarkt, maatschappelijke trends, woongedrag, profiel van gebied en gemeenten komen daarbij aan de orde. Ook als onderbouwing van de portefeuillestrategie en prestatieafspraken.”

“Verder zoeken we de spanning rond grote vastgoed-opties met elkaar op zo goed mogelijk in acht nemend de rollen van Bestuur en Toezicht, dit vanuit perspectief van maatschappelijk belang.”

“Ik ben wel trots op het feit dat onze raad zich in hoog tempo aan het professionaliseren is vanuit een tamelijk informale familiale raad naar een informele professionele en raad. Dit is echter alleen een begin, we willen nog meer stappen zetten.”

“We nodigen aantal keer per jaar (3 of 4x) bestuurder van samenwerkingspartners uit om hun visie op de samenwerking met onze organisatie te geven. Ze komen dan 30 a 45 minuten voor de RvC vergadering, in bijzijn van bestuurders. Dat kan ik iedere organisatie adviseren!”

“Ten aanzien van strategische koers en jaarplannen van de organisatie zijn we steeds vroeger in het proces betrokken opdat we dergelijke stukken niet pas in de besluitfase beoordelen/goedkeuren. Dit gebeurt natuurlijk met RvB en MT en deels in samenwerking met OR, Cliëntenraad en Huurdersraad.”

“Ervaringsdeskundigheid én sociaal creatieve innovatie in de profielen voor leden RvT verwerkt en gerealiseerd.”

“Huidige RvT is actief op zoek naar eigentijdse werkwijze kijkend naar de maatschappelijke transitie die gaande zijn.”

“-samenwerking in de regio, ook op bestuurlijk niveau -gezamenlijke studie naar LT vastgoedbehoefte in de regio.”

“Aandacht voor de huurder ten tijde van de Corona-lockdown zoals bellen van ouderen, bloemetje sturen bij verjaardagen en tegoedbon voor worstenbroodjes.”

“Wij zijn heel bewust bezig met rolwisselingen in de raad. waarbij gegeven de context ook gekozen wordt voor het actief vriend zijn van de bestuurder, nu richting een spannende samenwerking die nodig en urgent is.”

“Aan het einde van elke vergadering kijken we terug aan de hand van het schema nabijheid / afstand versus inhoud / proces.”

“We hebben dit jaar een werksessie gehad met de Clientenraad over persoonsgericht zorg en met de OR over de strategische samenwerkingsplannen. Positief geëvalueerd door alle partijen.”

“Maximale transparantie, voorbeeld wij delen de notulen van de RvT-vergaderingen met alle gremia: specialisten, OR, CR en verpleegkundige adviesraad.”

“We hebben twee jaar geleden een (derde) commissie Markt en Maatschappij ingesteld naast Auditcie en Renumeratiecie.”

“De werkgeversrol is niet formeel geregeld voor RvC leden. Samen met de RvB willen wij de statuten wijzigen zodat de RvC formeel kan toezien op het functioneren van de RvB. Daar zit nu een spanningsveld; leden RvC hebben die rol niet. We zoeken naar bevoegdheden zonder het aandeelhouderschap te ondermijnen. Zijn daarover in gesprek. Dit zou beter geregeld moeten worden (In ieder geval in zorg en welzijn bv's).”

“We nodigen aantal keer per jaar (3 of 4x) bestuurder van samenwerkingspartners uit om hun visie op de samenwerking met onze organisatie te geven. Ze komen dan 30 a 45 minuten voor de RvC vergadering, in bijzijn van bestuurders. Dat kan ik iedere organisatie adviseren!”

“Gegroeid naar de belangrijkste maatschappelijke partij in de gemeente (één) waar de corporatie actief is.”

“Wij zijn actief de omslag aan het maken om de bespreking van de routine agendapunten naar de commissies te verplaatsen zodat het op de plenaire vergadering hamerstukken zijn. Daarmee verleggen we de agenda voor de plenaire vergaderingen naar thematische besprekingen en het bespreken van bestuurlijke en toezichhoudende dilemma's.”

