

Handreiking

PROFESSIONALISEREN DOOR ZELFREFLECTIE

Uitgever: VTW

Auteur: Hildegard Pelzer (Governance Support)



© 2017 www.aukeherrema.nl

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ± 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 350 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
1. INLEIDING	6
2. KENMERKEN VAN DE ZELFEVALUATIE	7
2.1. Zelfevaluatie versus doorlichting	7
2.2. Kunnen en willen	8
2.3. Moeten	9
2.4. Nut van de zelfevaluatie	10
3. INHOUD VAN DE ZELFEVALUATIE	12
3.1. Aspecten van het functioneren van de RvC en zijn leden	12
3.2. Breedte en zwaartepunten	17
3.3. Achteruitkijken en vooruitkijken	17
3.4. Afspraken uit eerdere zelfevaluatie	18
4. AANPAK VAN DE ZELFEVALUATIE	20
4.1. Voorbereiding	20
4.2. Evaluatiesessie	23
4.3. Vastlegging	26
4.4. Spelers met bijzondere rollen	27
4.5. Variatie	28
5. EVALUATIE VAN INDIVIDUELE COMMISSARISSEN	30
5.1. Positionering	30
5.2. Inhoud	31
5.3. Aanpak	32
6. DOCUMENTEN OP ORDE	36
6.1. Inhoud	36
6.2. Aanpak	37
7. SUCCESVOLLE ZELFEVALUATIE	38
COLOFON	39
Over VTW	39
Ledencommissie Zelfevaluatie	39
Over de auteur	40
BIJLAGE: EVALUATIEFORMULIER	43

VOORWOORD

De zelfevaluatie van de RvC is steeds belangrijker geworden voor de verdere professionalisering van het intern toezicht. Deze ontwikkeling heeft zich in de afgelopen jaren versneld, onder meer door de bepalingen in de Woningwet over de zelfevaluatie.

Zelfevaluatie is ook steeds meer zelfreflectie, zowel individueel als voor de hele raad. Geen afvinklijstje, maar een gedegen gesprek over het eigen functioneren. De bepaling in de Governancecode Woningcorporaties om eens per twee jaar de zelfevaluatie extern te laten begeleiden, is met verwijzing naar de statuten, ook in de Woningwet opgenomen. De wet en de Governancecode Woningcorporaties geven handvatten, maar uiteindelijk is het de raad zelf – en u als toezichthouder – die de zelfevaluatie vorm en inhoud moet geven. Daarvoor op transparante wijze verantwoording afleggen in het jaarverslag is ook richting de belanghouders belangrijk.

Zelfevaluatie doet de raad overigens niet eens per jaar, maar vindt eigenlijk continu plaats. De toezichthouders zijn, onder leiding van de voorzitters, als het goed is vaker bezig met evalueren van het eigen functioneren. De zelfevaluatie zoals de VTW het in deze handreiking bedoelt, is echter dat ene moment het jaar waarop de raad – los van de agenda en stukken – echt verdiepend met elkaar in gesprek gaat.

Gelet op de ontwikkelingen in wet- en regelgeving en in de sector, heeft de VTW een ledencommissie ingesteld om de praktijk van de zelfevaluatie tegen het licht te houden. Op advies van de commissie zelfevaluatie heeft de VTW besloten de bestaande handreiking over de evaluatie van de RvC uit 2011 te herzien. Auteur Hildegard Pelzer heeft de handreiking geactualiseerd en de bevindingen van de ledencommissie zoveel mogelijk verwerkt in deze geactualiseerde versie.

De VTW dankt de leden van de commissie zelfevaluatie hartelijk voor hun inzet, inbreng en het delen van hun expertise: Ellen Bal (voorzitter), Wilco van Brandenburg, Arie Elsenaar, Elfrieke van Galen, Jannie van den Hul-Omta, Marieke Prins en Kees Smilde. Het bestuur van de VTW wenst u veel inspiratie toe.

Guido van Woerkom
Voorzitter VTW

1. INLEIDING

De afgelopen tien jaar heeft de zelfevaluatie van RvC's van woningcorporaties zich ontwikkeld van een incidentele praktijk van enkele voorlopers, naar een jaarlijkse praktijk bij alle corporaties. In de eerste jaren werd vooral aandacht besteed aan de inrichting van het intern toezicht. Nu richt de aandacht zich meer en meer op de inhoud van het toezicht, de kwaliteit van de interacties binnen de raad en met de bestuurder en de daaraan ten grondslag liggende cultuur. De waarde van de zelfevaluatie is het op peil houden van de kwaliteit van het interne toezicht. Inmiddels wordt breed onderschreven dat het lerend vermogen van commissarissen door zelfreflectie wordt versterkt.

Het in praktijk brengen van een goede zelfevaluatie blijft lastig. Wie een lange succesvolle traditie van zelfevaluaties kent, wil dat de zelfreflectie niet sleets wordt. Wat is er nodig om er jaarlijks weer nieuwe energie en inspiratie uit te halen? Met andere woorden, hoe zorgt een raad ervoor dat de zelfevaluatie een stimulans blijft om de leercurve aan te blijven zwengelen?

Deze herziene handreiking biedt RvC's ideeën en praktische tips. Die zijn gebaseerd op ruime praktijkervaring van de auteur, Hildegard Pelzer, en haar collega's bij Governance Support met het begeleiden van zelfevaluaties in uiteenlopende sectoren waaronder woningcorporaties. Ook bestuurssecretarissen kunnen de handreiking gebruiken ter ondersteuning van de RvC bij het inrichten van de zelfevaluatie.

De handreiking begint in hoofdstuk 2 met een korte schets van de kenmerken van zelfevaluatie en daarvan afgeleid de voorwaarden bij de RvC die mede bepalend zijn voor het succes van de zelfevaluatie. De hoofdstukken 3 en 4 geven handvatten voor de inhoud en de aanpak van de zelfevaluatie. In hoofdstuk 5 wordt het expliciet evalueren van de afzonderlijke leden van de RvC besproken; de wenselijkheid daarvan en hoe een dergelijke evaluatie ingericht kan worden. In hoofdstuk 6 worden handreikingen gegeven voor het evalueren van de documenten die de spelregels voor de RvC beschrijven. De hoofdstukken 3 t/m 6 worden steeds afgesloten met vragen die de RvC helpen bij het maken van keuzen voor de inrichting van de eigen zelfevaluatie. De publicatie eindigt met een antwoord op de vraag wanneer de zelfevaluatie een succes is (hoofdstuk 7).

Als gezegd is de handreiking gebaseerd op praktijkervaring. Daarom nodigen wij u graag uit om good practices, do's and don'ts en creatieve ideeën te delen met collega-commissarissen. Dit kan door een email te sturen naar bureau@vtw.nl

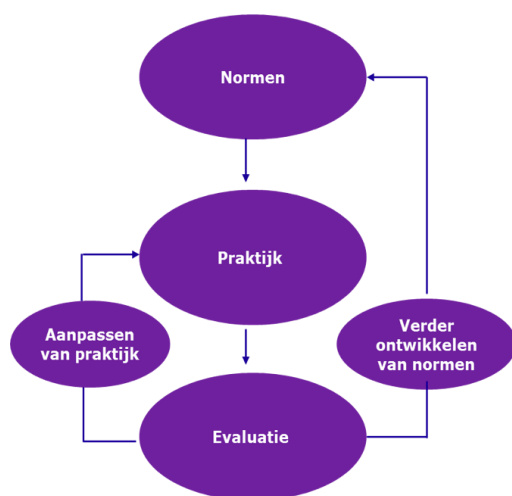
2. KENMERKEN VAN DE ZELFEVALUATIE

2.1. Zelfevaluatie versus doorlichting

Evalueren betekent het beoordelen van de *praktijk*. Om te kunnen beoordelen, heb je een *normenkader* nodig. Dit zijn voor commissarissen van woningcorporaties:

- de Woningwet,
- zelfregulerende instrumenten van de sector zoals de Governancecode Woningcorporaties en de criteria voor goed toezicht van de VTW verwoord in “Intern toezicht. Het team en de spelers”,
- de statuten en reglementen van de eigen corporatie en de eigen toezichtvisie,
- de zich blijvend ontwikkelende opvattingen over goed toezicht in de samenleving en bij de RvC zelf.

Bij het beoordelen van de praktijk in het licht van het normenkader, kan men tot de conclusie komen dat de praktijk op onderdelen niet aansluit bij dit normenkader en dus moet worden aangepast (eerste orde sturing) of dat het normenkader niet meer adequaat is en moet worden aangepast (tweede orde sturing). Een voorbeeld voor dit laatste is de RvC die tot de conclusie komt dat het beter is om de ondernemingsraad eens per jaar zonder in plaats van met het bestuur te spreken, terwijl het RvC-reglement bepaalt dat dit overleg altijd met het bestuur plaatsvindt.



Zelfevaluatie betekent dat je *zelf* een *oordeel* vormt over je *eigen functioneren*. Daarbij kun je gebruik maken van de informatie en beelden die anderen over dat functioneren hebben. Bij ondersteuning van de zelfevaluatie door een externe kan het beeld dat hij of zij van het functioneren van de raad heeft, worden meegenomen. Zo kunnen blinde vlekken eerder aan het licht komen.

Tegenover de zelfevaluatie staat de doorlichting van jouw functioneren door een *ander*. De ander komt op basis van uitgebreide informatieverzameling tot een *onderbouwd* oordeel. Een voorbeeld is de doorlichting van het optreden van de RvC in een crisissituatie, in opdracht van de raad zelf die daarvan wil leren. Een ander voorbeeld is de wettelijk verplichte vierjaarlijkse visitatie van de woningcorporatie, waar het oordeel over het intern toezicht deel van uitmaakt.

Bij ondersteuning van de zelfevaluatie door een externe, kan de externe aanvullend de opdracht krijgen om op onderdelen een doorlichting te doen en daarmee de zelfevaluatie te voeden met een onderbouwd oordeel. Hierover later meer.

2.2. Kunnen en willen

Een goede zelfevaluatie stelt hoge eisen aan het zelfreflecterend vermogen en de motivatie tot zelfreflectie, met andere woorden aan het *kunnen* en *willen* van de RvC en zijn leden.

Belangrijke elementen van het *zelfreflecterend vermogen* zijn de volgende.

- *Weten* hoe het 'hoort'. Dat wil zeggen: een goed beeld hebben van de governance-eisen die de eigen RvC hanteert en van vigerende wet- en regelgeving en huidige inzichten in good governance. Met andere woorden, het normenkader kennen.
- *Zien* hoe de eigen praktijk is. Uiteenlopende mechanismen kunnen een goed zicht op de eigen praktijk belemmeren, zoals de collectieve overtuiging het zonder meer goed te doen, vastgeroeste patronen en het niet gewend zijn om op metaniveau naar het eigen functioneren te kijken.
- *Verwoorden* van eigen beelden en opvattingen. Het is soms zoeken naar de gemeenschappelijke taal om opvattingen over de rolneming te delen. Begrippen kunnen uiteenlopend worden geïnterpreteerd. Dat geldt ook voor begrippen die in de governancepraktijk inmiddels ingeburgerd zijn, maar lang niet door iedereen op dezelfde wijze geïnterpreteerd worden zoals proactief optreden, toezicht op afstand of werken in een 'half one-tier' model.
- *Durven* aan te spreken. Dat geldt zeker voor zaken waarvan men denkt dat zij bij collega's gevoelig kunnen liggen, bijvoorbeeld omdat zij tegen het heersende zelfbeeld ingaan of omdat zij een bepaalde commissaris kritisch adresseren.

Belangrijke aspecten van de *motivatie voor zelfreflectie* zijn de volgende.

- *Veiligheid*. Een onveilige sfeer in de groep en gevoelens van onveiligheid bij commissarissen, kunnen de motivatie voor zelfreflectie in de weg staan. Om kritische feedback te kunnen geven, heb je het vertrouwen nodig dat de ander er open voor staat, er zakelijk mee om weet te gaan en het je niet kwalijk neemt. Maar je moet ook enige spanning kunnen hanteren. Om kritische feedback te kunnen ontvangen, moet je de zekerheid voelen dat dit integer gebeurt en niet bedoeld is als aanval. Je moet stevig in je schoenen staan, om kritische feedback open te kunnen toelaten in plaats van af te wijzen.
- *Blijvend leren*. Het gaat om de overtuiging dat ook een ervaren commissaris kan blijven leren van fouten en nieuwe inzichten. Dit is misschien wel de meest basale voorwaarde voor een vruchtbare zelfevaluatie.

Bij het bespreken van de aanpak van de zelfevaluatie verderop in de handreiking, worden suggesties gedaan voor hoe rekening kan worden gehouden met de mate waarin hiervoor genoemde voorwaarden voor een goede zelfevaluatie aanwezig zijn.

2.3. Moeten

Al in 2006 was de jaarlijkse zelfevaluatie onderdeel van de Governancecode Woningcorporaties. In de governancecode die sinds 2015 geldt, is die bepaling aangescherpt. Zij luidt: “De RvC bespreekt ten minste één keer per jaar het eigen functioneren (in termen van effectiviteit) en dat van individuele leden van de RvC. Eens per twee jaar doet de RvC dat onder onafhankelijke, externe begeleiding. Waar nodig worden afspraken gemaakt met betrekking tot het functioneren van (leden van) de RvC. Ook de onderlinge samenwerking in de RvC en de relatie tot het bestuur zijn onderdeel van de evaluatie.” Dit is een ‘pas toe’-bepaling. Afwijking is niet toegestaan.

De Woningwet zet daar nog eens kracht bij door de volgende bepaling “De statuten bevatten voorschriften omtrent het door de raad van toezicht onder begeleiding van bij de statuten te bepalen personen of instanties buiten de toegelaten instelling, met een bij de statuten te bepalen frequentie van ten minste eenmaal per twee jaar beoordelen van het functioneren van de raad.”

De zelfevaluatie is de afgelopen 10 jaar een vanzelfsprekend onderdeel van de jaaragenda van de RvC van woningcorporaties geworden en vele RvC's halen daar met enige regelmaat de ondersteuning van externen bij. Deze groeiende praktijk is inmiddels dus ook een *moeten* geworden.

2.4. Nut van de zelfevaluatie

Borgen van goed bestuur

De RvC is een wezenlijk gremium om goed bestuur te borgen. Met andere woorden: om erop toe te zien dat de woningcorporatie het goed doet en om zo nodig effectief te interveniëren richting het bestuur. Daarbij hoort de RvC zich volgens de Woningwet te richten naar het belang van de woningcorporatie, het te behartigen maatschappelijk belang en de belangen van betrokken belanghebbenden. De samenleving wil daarop kunnen vertrouwen. Er rust dus een zware verantwoordelijkheid op de schouders van de RvC.

'Eigen baas'

Het ontbreken van een hiërarchisch orgaan boven de RvC vergroot de noodzaak van kritische zelfreflectie van de RvC.

De RvC benoemt zijn leden zelf, bepaalt zijn eigen honorering binnen de kaders van de WNT, stelt eigen spelregels op, kent geen hiërarchische verantwoordingslijn en heeft geen corrigerend orgaan boven zich. Wel kennen corporaties met een verenigingsstructuur de algemene ledenvergadering (ALV), maar de bevoegdheden van de ALV zijn met de nieuwe Woningwet ingeperkt.

Daartegenover staat dat de nieuwe Woningwet het externe toezicht heeft versterkt en instrumenten heeft gegeven om de RvC te controleren en zo nodig in te grijpen. Dat laat de verantwoordelijkheid van de RvC om zijn werk goed te doen onverlet.

Professionalisering

Een professional hanteert de *standaarden* die voor zijn professie gelden en is zich bewust van zijn manier van werken en dus ook van zijn *verbeterpotentieel* (van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam). Dat geldt ook voor de professionele RvC. Regelmatige zelfreflectie draagt bij aan het zich bewust zijn van de wijze van werken en aan het verbeteren van het handelen. Dat is een continu proces. Er kunnen steeds minder functionele elementen in het functioneren van de RvC sluipen. Ook kunnen nieuwe omstandigheden en uitdagingen voor de corporatie implicaties hebben voor het gewenste functioneren van de RvC.

Daar komt bij dat het bespreken van de eigen praktijk de gedeelde visie op de wenselijke praktijk versterkt en daarmee bijdraagt aan het vergroten van de impact van de RvC.

Verantwoording

Het vertrouwen van de samenleving in de top van organisaties is geslonken. Dat betekent dat ook het bestuur en het intern toezicht van woningcorporaties onder een vergrootglas liggen. Er wordt verantwoording geëist. Tegelijk is er de neiging om ook kleine missers af te straffen. De RvC moet het dus niet alleen goed doen, maar ook weten hoe zich te verantwoorden over zijn functioneren en meer in het algemeen oog hebben voor de externe communicatie en reputatie van de corporatie en de RvC.

zelf.

Expliciet moment

Zelfreflectie is uiteraard niet voorbehouden aan dat ene moment in het jaar waarop de zelfevaluatie expliciet op de agenda staat. Als het goed is, spreken commissarissen elkaar ook gedurende het jaar op hun functioneren aan.

Dit laat de waarde van het jaarlijks expliciet agenderen van de zelfevaluatie onverlet. Immers, dan is er de nodige tijd om zaken grondig te bespreken. Bovendien kan de expliciete uitnodiging tot zelfreflectie commissarissen eerder over de drempel helpen om als lastig ervaren zaken naar voren te brengen.

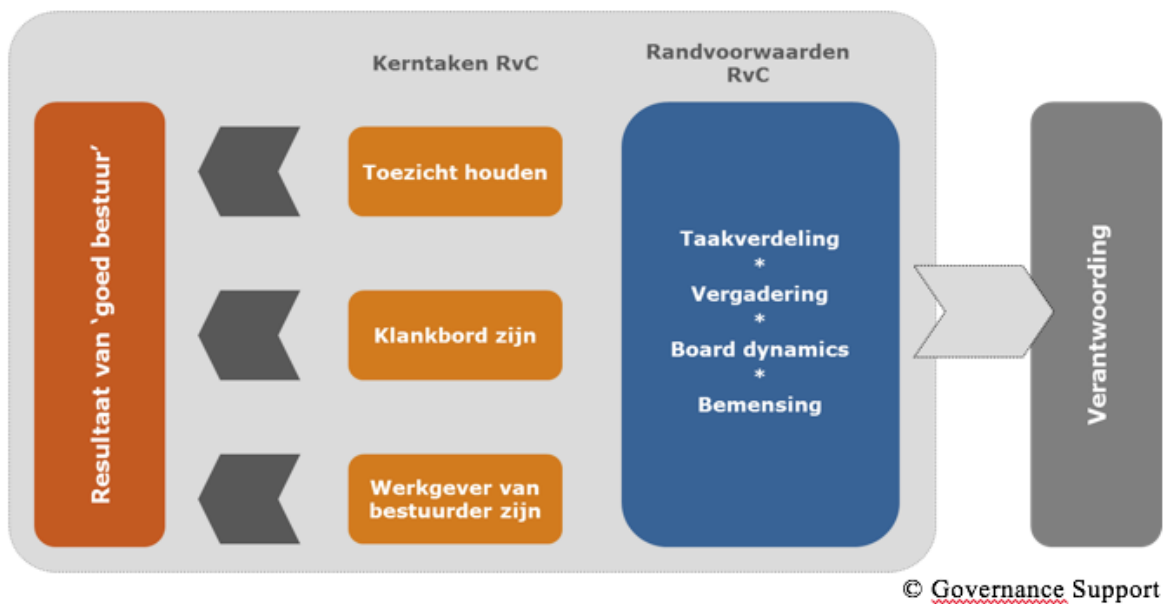
Reden genoeg dus om de jaarlijkse zelfevaluatie niet alleen te agenderen omdat het moet, maar ook omdat het nuttig en nodig is om het maximale uit jezelf te halen.

3. INHOUD VAN DE ZELFEVALUATIE

3.1. Aspecten van het functioneren van de RvC en zijn leden

Het functioneren van de RvC en zijn leden kent vele, met elkaar samenhangende aspecten. Hoe krijg je een goed totaalbeeld? En hoe zorg je ervoor dat alles wat belangrijk is aan bod komt?

Een denkraam met alle aspecten van het intern toezicht kan helpen. In deze handreiking wordt onderstaand model gebruikt.



Er kan op verschillende manieren naar deze aspecten gekeken worden:

- het functioneren in **procedurele** zin (bijvoorbeeld “voeren we jaarlijks een beoordelingsgesprek met de bestuurder”)
- de **inhoudelijke** kwaliteit (bijvoorbeeld “hanteren we passende evaluatiepunten voor de bestuurder bij de jaarlijkse beoordeling”)
- de kwaliteit van de **relaties** (bijvoorbeeld “is onze relatie met de bestuurder zodanig dat onze beoordeling van diens functioneren goed overgebracht kan worden”)

De verschillende onderdelen worden hieronder kort beschreven.

Resultaat van 'goed bestuur'

Het gaat om de vraag of er binnen de RvC en tussen RvC en bestuurder(s) een *duidelijk* en *gemeenschappelijk* beeld bestaat over (i) wanneer de corporatie het goed doet, (ii) wat wezenlijke voorwaarden zijn om het goed te (blijven) doen en (iii) wat de wezenlijke risico's zijn.

Duidelijkheid en gemeenschappelijkheid hierover betekent dat er eenduidigheid over de besturing bestaat en dat de RvC de goede focus kan aanbrengen in zijn toezicht en beter kan bepalen welke informatie daartoe nodig is. Die duidelijkheid en gemeenschappelijkheid zouden te vinden moeten zijn in documenten zoals het ondernemingsplan, het portefeuillebeleid en het systeem voor risicobeheersing.

Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet. Het is dan ook goed om er regelmatig bij stil te staan.

Kernfunctie 'toezicht houden'

- *De goedkeuringsbevoegdheid- en verantwoordelijkheid van de RvC*

Passen de goedkeuringsbevoegdheden en – verantwoordelijkheden van de RvC nog bij de corporatie van vandaag en morgen? Worden zij goed in praktijk gebracht? Legt het bestuur de voorstellen tijdig en goed onderbouwd aan de RvC voor? Vraagt de RvC goed door en heeft hij daarbij ook oog voor de belangen van belanghouders? Komt de RvC tot een weloverwogen en breed gedragen goedkeuringsbesluit? Onthoudt de RvC de goedkeuring zo nodig ook?

- *De rol van de RvC en het samenspel met het bestuur bij complexe besluiten van strategisch belang*

Voorbeelden zijn het ondernemingsplan, fusie en ingrijpende strategische allianties. Wordt de RvC tijdig bij dit soort vraagstukken betrokken en eist de RvC die betrokkenheid ook op? Weet de RvC in dat traject steeds de passende rol te nemen (de ene keer sparren met het bestuur en de andere keer afstand nemen om richtingen kritisch te kunnen beoordelen)

- *Monitoren van het functioneren en presteren van de corporatie*

Het gaat om de 'check'-component in de *PDCA-cyclus*, met andere woorden om het monitoren van de voortgang van het uitgezette beleid. Het gaat ook om het bewaken dat het *'huis op orde is'*. Voorbeelden zijn het AO/IC-systeem en medewerkers- en huurderstevredenheid. En het gaat om het extern in control zijn, dat wil zeggen om het geïnformeerd zijn over *externe ontwikkelingen* van potentieel strategisch belang voor de corporatie. Voorwaarde is een goede informatievoorziening; informatie aangeleverd door het bestuur en aangevuld met eigen observaties en informatie van anderen zoals de accountant, de controller en andere sleutelpersonen in de organisatie, de ondernemingsraad, huurders en gemeenten.

- *Optreden indien nodig*

Goed toezicht houden betekent niet alleen geïnformeerd blijven en zo nu en dan een besluit over goedkeuring nemen. Het kan ook betekenen dat de RvC richting het bestuur optreedt om ervoor te zorgen dat het goed komt of blijft. Optreden kent vele gradaties: van de keuze van de passende

‘tone of voice’ richting de bestuurder tot ingrijpen in de personele invulling van het bestuur.

Kernfunctie ‘klankbord zijn’

- Het gaat hier enerzijds om de vraag of de commissarissen *meerwaarde* als klankbord en sparringpartner van de bestuurder(s) hebben. Het antwoord op die vraag wordt niet alleen bij de commissarissen zelf, maar ook bij de bestuurder(s) gevonden.
- Het gaat anderzijds om de vraag of de bestuurder(s) die functie van de RvC voldoende en goed *benut(ten)*. Dat kan iets zeggen over de bestuurder(s), maar ook over de wijze waarop de RvC en zijn leden die functie inzetten. In de zelfevaluatie ligt het accent op het laatste.

Kernfunctie ‘werkgever van bestuurder(s) zijn’

- *Jaarlijkse evaluatie van de bestuurder(s)*
Aandachtspunten zijn de aanwezigheid van een goed beoordelings- en beloningsbeleid, de inhoudelijke kwaliteit van de jaarlijkse evaluatie en de kwaliteit van het evaluatiegesprek, alsmede de vastlegging daarvan. Aandachtspunt is ook de betrokkenheid van de hele RvC bij het beoordelings- en beloningsbeleid en het bespreken van het functioneren en presteren van de bestuurder(s) voorafgaand aan het gesprek met hen.
- *Continuïteit van het bestuur*
Is de RvC goed voorbereid op continuïteitsvraagstukken? Op korte en langdurende afwezigheid van het bestuur en op opvolgingsvragen? Heeft de RvC aandacht voor mogelijke opvolging van binnenuit?
- *Breedte van de werkgeverstaak*
Hoe breed ziet de RvC zijn werkgeversrol? Hoort bij de werkgeverstaak ook de aandacht voor de structuur en bemensing van de laag onder het bestuur? En zo ja, wat betekent dat voor het functioneren van de RvC richting sleutelpersonen onder het bestuur?

Randvoorwaarde ‘taakverdeling’

- Het functioneren van de bestaande *commissies* is uiteraard onderwerp van de evaluatie: zijn de verwachtingen aan de commissie duidelijk en wordt daaraan voldaan? Professioneel intern toezicht met de auditcommissie
- Hetzelfde geldt voor het functioneren van de *voorzitter*. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de voorzitter als gespreksleider van de RvC-vergadering, als teambuilder, als verbindingsschakel met het bestuur, als vertegenwoordiger namens de RvC en als bewaker van de governance hygiëne.
- Zorgt de RvC voor goede ondersteuning, bijvoorbeeld door een *bestuurssecretaris*?
- Evaluatieve vragen zijn verder afhankelijk van de aanvullende taakverdeling binnen de RvC, bijvoorbeeld het onderhouden van contacten met de huurdersorganisatie en de

ondernemingsraad en de verdeling van aandachtsgebieden over afzonderlijke commissarissen.

Randvoorwaarde ‘vergadering’

De RvC-vergaderingen horen tot de belangrijkste momenten voor de commissarissen. Hier wordt bestaande informatie uitgediept en aanvullende informatie verkregen, hier delen commissarissen en bestuurders hun beelden en komt de RvC tot een gemeenschappelijk oordeel en zo nodig besluit.

Relevante evaluatieve aspecten zijn de volgende.

- De aanwezigheid van een goede *jaaragenda*, die ervoor zorgt dat alle voor de RvC belangrijke zaken gedurende het jaar worden geagendeerd en goed worden voorbereid.
- De kwaliteit van de *vergadering* zelf: agendering, stukken, de kwaliteit van het gesprek (zie ook ‘board dynamics’ in het hier volgende) en de notulen.
- Gelegenheid om elkaar ook zonder het bestuur te spreken en het adequaat benutten van die mogelijkheid.

Randvoorwaarde ‘board dynamics’

Board dynamics doelt zowel op de dynamiek binnen de RvC als tussen RvC(-leden) en bestuurder(s).

De wijze van omgaan met elkaar en de achterliggende attitudes zijn mede bepalend voor de effectiviteit van de RvC. Daarbij kan grofweg aan het volgende worden gedacht.

- *Openheid.*
Dit heeft betrekking op het zich vrij en veilig voelen om eigen opvattingen naar voren te brengen, dilemma’s en missers op tafel te leggen en elkaar aan te spreken. Openheid wordt bevorderd door *vertrouwen* in elkaars integriteit en *respectvolle* omgangsvormen.
- *Checks and balances.*
Is de RvC gewaagd aan het bestuur en zijn commissarissen aan elkaar gewaagd. Dat stelt eisen aan de kennis en ervaring en aan de bestuurlijke competenties van iedereen. Voor goede checks and balances is ook nodig dat zakelijke discussies scherp kunnen worden gevoerd, zonder de relaties te schaden.
- *Besluitvorming.*
Goede oordeels- en besluitvorming kenmerkt zich door het op tafel krijgen van alle relevante informatie, zorgvuldige beeldvorming op basis van die informatie en zorgvuldige oordeels- en besluitvorming waarin verschillende afwegingen op tafel komen en worden gewogen. Vooral hier kan de diversiteit van de RvC verzilverd worden.

Randvoorwaarde ‘bemensing’

- *Competenties*
Het gaat om de aanwezigheid van de nodige competenties bij commissarissen. Zowel de expertises op bepaalde gebieden, als de basiskennis die iedere commissaris moet hebben. Zowel

deskundigheid, als houding en gedrag van de leden. Het gaat ook om de vraag of de RvC als collectief alle nodige competenties dekt. De 'Geschiktheidsmatrix Autoriteit woningcorporaties' is een basis, die verder wordt ingekleurd door de profieleisen die specifiek zijn voor de betreffende corporatie in een bepaalde periode.

- *Diversiteit in de samenstelling*

Diversiteit kent vele facetten, zoals sekse, leeftijd, sociaal-culturele achtergrond en persoonlijkheid. Het gaat erom dat de RvC een beeld heeft van de gewenste diversiteit en zich inzet om die te realiseren.

- *Tijd en aandacht van leden*

Commissarissen moeten de nodige tijd en aandacht voor hun taak hebben, zowel voor de reguliere vergaderingen als voor andere werkzaamheden die bij het commissariaat horen.

- *Onafhankelijkheid van leden*

Er kunnen drie aspecten van onafhankelijkheid worden onderscheiden: (i) formele onafhankelijkheid (geen functies en relaties met (potentieel) tegenstrijdig belang), (ii) onbevangen opereren (een onafhankelijke geest en het zich niet verplicht voelen) en (iii) geen schijn van belangenverstrengeling hebben.

- *Permanente educatie*

Het gaat hierbij om de aandacht die de RvC aan permanente educatie besteedt; niet alleen dat het benodigde aantal PE-punten wordt gehaald, maar ook dat de opleidingskeuzen bewust worden gemaakt en zo een bijdrage leveren aan wat de betreffende RvC en het betreffende lid nodig hebben.

- *(Her)benoeming*

De zorgvuldigheid van het proces van (her)benoeming van commissarissen kan eveneens onderwerp van reflectie zijn Werving, selectie en benoeming commissaris.

Verantwoording

- De sector kent diverse *verantwoordingsinstrumenten*, zoals het verslag van de RvC in het jaarverslag en de reactie op het visitatierapport. Vraag is of de RvC deze bestaande verantwoordingsinstrumenten optimaal benut. Het verslag van de raad van commissarissen, publicatie over de visitatie
- Daarnaast wordt verwacht dat de RvC *aanspreekbaar* is. Daarbij draait het om vragen als: staat de RvC voldoende open voor geluiden van buiten, is hij voldoende benaderbaar en is hij voldoende responsief.

3.2. Breedte en zwaartepunten

Er kan worden gekozen om de hele breedte van het functioneren van de RvC bij de zelfevaluatie de revue te laten passeren. Het is ook mogelijk om op voorhand aspecten van het functioneren als zwaartepunten voor de zelfevaluatie in een bepaald jaar uit te lichten, zoals de dynamiek in het team of de inhoudelijke focus van het toezicht.

- Binnen de RvC bestaat op voorhand grote unanimiteit over wat in elk geval bijzondere aandacht vraagt.
- De RvC heeft de afgelopen jaren al in zijn professionalisering in de breedte geïnvesteerd en wil nu op bepaalde aspecten het accent leggen, niet in de laatste plaats om sleetsheid te voorkomen.
- De RvC komt voor nieuwe opgaven te staan (bijvoorbeeld aankomende fusiebesprekingen), die bijzondere en (voor velen) nieuwe eisen stellen aan het opereren van de RvC en het samenspel met het bestuur.

Overigens is het goed om altijd, dus ook als zwaartepunten eruit worden gelicht, te 'scannen' of andere aspecten ook nog geadresseerd moeten worden.

3.3. Achteruitkijken en vooruitkijken

Er kunnen redenen zijn het accent van de zelfevaluatie in een bepaald jaar op het achteruit kijken of juist op het vooruit kijken te leggen.

Achteruit kijken

Soms kan het zinvol zijn om bepaalde gebeurtenissen in het afgelopen jaar uit te diepen om daarvan te leren en verbeteringen te realiseren. Bijvoorbeeld de besluitvorming over een ingrijpende investering waar achteraf toch kanttekeningen bij geplaatst moeten worden, hoe is omgegaan met een integriteitsvraagstuk binnen de RvC of het verrast zijn door een bestuurscrisis. Het uitdiepen van dergelijke casuïstiek kan inzichten opleveren over structurele valkuilen van de betreffende RvC en daarmee aanknopingspunten voor verbeteringen leveren. Soms heeft de gebeurtenis impact gehad op onderlinge relaties die aandacht vragen om effectief verder te kunnen gaan.

RvC-zelfevaluatie in relatie tot permanente ontwikkeling/educatie

Gezien de veranderingen in de omgeving van de corporatie en de wijzigingen in de samenstelling van de RvC is het belangrijk dat de ontwikkeling en educatie van de RvC als team en van de individuele RvC-leden een terugkerend onderdeel is van de RvC-jaaragenda. De jaarlijkse RvC-zelfevaluatie is een logisch moment om hierbij stil te staan. Deze geeft immers inzicht in eventuele verschillen tussen gewenst functioneren en huidig functioneren, op basis waarvan de RvC de gewenste ontwikkeling van het team en van de individuele leden kan vaststellen.

De handreiking 'Ontwikkelkompas' biedt RvC's en commissarissen handvatten om richting te geven aan hun ontwikkeling en de educatie die hier voor nodig is. Hierbij wordt de ontwikkeling bekeken vanuit vier perspectieven:

- het perspectief van de commissaris – IK
- het perspectief van de RvC – TEAM
- het perspectief van de visie van de RvC op toezichthouden – VISIE
- het perspectief van de corporatie en de omgeving – CONTEXT

Vooruitkijken

Het is altijd goed om ook vooruit te kijken. Wat zijn belangrijke ontwikkelingen en uitdagingen voor de corporatie en/of de RvC in de komende periode? Wat betekent dat voor het functioneren van de RvC? Voorbeelden zijn het ontwikkelen van een nieuw ondernemingsplan, het ontwikkelen van innovatieve vormen van huurdersparticipatie, aanpassing van de topstructuur of ingrijpende personele veranderingen in de RvC.

Als de samenstelling van de RvC (en het bestuur) ingrijpend zijn gewijzigd, kan het vooruitkijken zelfs de hoofdmoot van de zelfevaluatie zijn. Er is nog weinig ervaring met elkaar opgedaan en het is wellicht nog zoeken naar gemeenschappelijke rolopvattingen, opvattingen over good practices en focuspunten voor het toezicht. Dan gaat het vooral om vragen als: Hoe zien we onze rol? Hoe willen we die in praktijk brengen? Wat betekent dat voor het samenspel met het bestuur?

3.4. Afspraken uit eerdere zelfevaluatie

Het is goed om ook stil te staan bij de vraag of de afspraken uit de voorgaande zelfevaluatie gerealiseerd zijn. Zo ja, of dit het gewenste effect heeft gehad. Zo niet, waarom dit niet is gebeurd.

Aandachtspunten ter ondersteuning van de inrichting van de zelfevaluatie van uw RvC

- Wil de RvC de hele breedte van het functioneren van de RvC de revue laten passeren? Zo ja, is er een denkraam voor de aspecten die de hele breedte van de RvC dekken, dat goed bij u past/waarmee u goed kunt werken? (zie als voorbeeld het denkraam in par. 3.1)
- Heeft de RvC op voorhand onderwerpen voor ogen die in de komende zelfevaluatie in elk geval moeten worden uitgediept?
- Hebben zich het afgelopen jaar zaken voorgedaan die de RvC wil uitdiepen en waarom?
- Vragen bepaalde ontwikkelingen bijzondere aandacht omdat zij mogelijk implicaties hebben voor het functioneren van de RvC?
- Vragen personele wisselingen in de RvC (en het bestuur) om het expliciteren en herijken van bestaande werkwijzen?
- Zijn de afspraken van de vorige zelfevaluatie gerealiseerd?

4. AANPAK VAN DE ZELFEVALUATIE

4.1. Voorbereiding

Met een goede voorbereiding kan het gezamenlijke moment van zelfreflectie optimaal worden benut. Tot de voorbereiding horen in elk geval de volgende elementen.

- Iedere *commissaris* uitnodigen om alvast na te denken over een aantal evaluatieve vragen en vooraf input te leveren.
- De *bestuurder(s)* vragen om input voor de zelfevaluatie van de RvC te leveren.
- Een optie: ook *relevante derden* (bijvoorbeeld de ondernemingsraad en de huurdersorganisatie) input vragen (uiteraard voor zover zij zicht op het functioneren van de RvC kunnen hebben).
- Mede op basis daarvan de onderwerpen bepalen en voorbereiden, die vervolgens in de zelfevaluatie uitgediept worden.

Als er recent een *visitatie* heeft plaatsgevonden, ligt het voor de hand ook de uitkomsten daarvan – voor zover relevant voor het RvC-functioneren – in de zelfevaluatie mee te nemen, tenzij de RvC daar al eerder uitgebreid over heeft gesproken en conclusies uit getrokken heeft.

Informatie ophalen

In grote lijnen kunnen voor het ophalen van informatie de volgende werkwijzen, met hun voor- en nadelen worden onderscheiden.

Top of mind

De commissarissen en bestuurder(s) en eventueel ook andere worden gevraagd om op een beperkt aantal open vragen te reageren, zoals: “Wat is de kracht van deze RvC?” “Wat kan of moet beter?” “Zijn er onduidelijkheden?” Dat kan per e-mail gebeuren of in een telefonisch of face-to-face gesprek. Een gesprek heeft de voorkeur, omdat dan doorgevraagd kan worden op wat de betreffende persoon concreet bedoelt en dieper op zaken kan worden ingegaan. Zo’n gesprek kan het inzicht verdiepen, zowel van de betreffende commissaris c.q. bestuurder en ook van degene die de informatie ophaalt en de sessie voorbereidt.

Voordeel:

- De zelfevaluatie concentreert zich op wat nu bij de betreffende personen leeft.

Nadeel:

- De aanpak biedt weinig stimulans voor de betreffende personen om verder te kijken dan wat hen nu bezig houdt.

- Dat maakt het lastiger om mogelijke blinde vlekken zichtbaar te maken.

Lijst met open vragen

De commissarissen en bestuurder(s) ontvangen vooraf een lijst met vragen (bijvoorbeeld ontleend aan de aspecten beschreven in par. 3.1 of in omloop zijnde lijsten met open vragen), die hen uitnodigen om na te denken over wat zij van uiteenlopende facetten van de praktijk van het intern toezicht bij de eigen corporatie vinden. Als ook anderen worden uitgenodigd om input te leveren, dan ontvangen deze een aparte lijst, die aansluit bij hun relatie met en zicht op de RvC.

Het ophalen van de antwoorden kan per e-mail of in een telefonisch of face-to-face gesprek gebeuren. Een gesprek heeft ook hier de voorkeur.

Voordeel:

- De betreffende personen worden gestimuleerd om breed te kijken; ook naar vergeten facetten van het functioneren van de RvC. Dat kan nieuwe inzichten en aandachtspunten opleveren.
- Mogelijke blinde vlekken komen eerder aan het licht.

Nadeel:

- Wat niet in de vragenlijst genoemd wordt, blijft eerder buiten het zicht. De compleetheid van deze lijst is dan ook belangrijk.

Enquête

Bij een enquête wordt commissarissen en bestuurder(s) gevraagd om het functioneren van de RvC(leden) een score te geven op basis van een vraag of stelling. Als ook anderen worden bevraagd, dan ontvangen zij een aparte enquête, die aansluit bij hun relatie met en zicht op de RvC.

Voordeel:

- Er wordt meer zicht gekregen op wat men goed vindt gaan. Bij de eerdergenoemde methoden gaat het gesprek al snel over wat minder goed gaat.
- Metingen die met hetzelfde instrument worden uitgevoerd, kunnen met elkaar vergeleken worden. Dat kan zicht geven op de ontwikkeling van de eigen RvC over een aantal jaren en/of op het eigen functioneren in vergelijking met andere RvC's.

Nadeel:

- Wat niet in de enquête genoemd wordt, blijft eerder buiten het zicht. De compleetheid van de enquête is dus belangrijk.
- Respondenten kunnen de vragen uiteenlopend interpreteren en de waardering die men geeft is afhankelijk van het eigen referentiekader en de eigen streefnorm. Dat beperkt de duidelijkheid en validiteit van de uitkomsten.
- In de evaluatiesessie moet dan ook aandacht worden besteed aan de interpretatie van de uitkomsten, waardoor men minder snel toekomt aan het bespreken van de kernpunten van het functioneren van de RvC. Dat kan worden voorkomen als – aanvullend op de enquête – voorafgaand gesprekken worden gevoerd met degenen die de enquête hebben ingevuld.

Analyse van gedrags- en persoonlijkheidstijlen en teamrollen

Hier wordt de focus gelegd op de onderdelen 'bemensing' en 'board dynamics'. Andere aspecten van het functioneren van de RvC worden niet geadresseerd. Er bestaan tal van instrumenten om de stijlen van mensen en teamrollen in beeld te brengen, zoals de teamrollen van Belbin, denkpetten van De Bono, LIFO (Life Orientation), Meyers Briggs Type Inventory en nog veel meer. Het is goed om te bedenken dat ieder instrument eigen dimensies heeft waarmee gewerkt wordt. Een belangrijke vraag is wat voor de betreffende RvC interessante en relevante dimensies zijn.

De hiervoor genoemde, al langer beproefde instrumenten zijn niet toegesneden op de RvC als een apart soort team. Instrumenten toegesneden op de RvC beginnen wel hier en daar te ontstaan.

Voordeel:

- Gaat de diepte in met – meer of minder goed – gevalideerde instrumenten. Biedt stof om ook in het onderlinge gesprek de diepte in te gaan, met name wat de bijdrage van de leden en de onderlinge dynamiek betreft.

Nadeel:

- Vele instrumenten zijn niet toegesneden op de specifieke functies van de RvC, maar bevatten wel relevante elementen.
- Er is het gevaar van etiketten op mensen plakken.
- Adresseert slechts enkele aspecten van het functioneren van de RvC, maar dat kan ook de bedoeling zijn (zie par. 3.2).

Casusanalyse

Deze aanpak past bij het leren van recente ervaringen. Het helpt als ter voorbereiding van de evaluatieve bespreking de feiten in beeld worden gebracht. Die vormen het gezamenlijke vertrekpunt voor de nadere analyse van wat gebeurd is, wat goed en fout is gegaan en wat daarvan geleerd kan worden.

Voordeel:

- De concreetheid van de evaluatie is een groot voordeel, bijvoorbeeld bij discussies over de passende diepte en gedetailleerdheid van doorvragen.
- Blinde vlekken in de board dynamics kunnen zo eerder en voor iedereen zichtbaar worden.

Nadeel:

- Beperkt zich tot een deel van het functioneren van de RvC, maar dat kan ook de bedoeling zijn (zie paragraaf 3.2).

Aanvullende verkenningen

Het kan zinvol zijn om naast het inventariseren van beelden, oordelen en aandachtspunten van commissarissen, bestuurder(s) en eventueel anderen, vooraf een aantal feiten in beeld te laten brengen als input voor de zelfevaluatie. Hieronder enkele voorbeelden.

- Observatie van een of meer RvC-vergaderingen.
- Screenen van de notulen van de RvC-vergaderingen op compleetheid en duidelijkheid (governance hygiëne) en/of op balans tussen aandacht voor going concern en strategie, voor financiën, vastgoed en maatschappelijke doelen etc.

- Analyse van de compliance aan statuten en reglementen.

Voordeel:

- Blinde vlekken worden eerder opgespoord.
- Er vindt een grondige analyse plaats met specifieke kennis op een bepaald terrein.

Nadeel:

- Beperkt zich tot een deel van het functioneren van de RvC, maar dat kan ook de bedoeling zijn (zie paragraaf 3.2).

Terugkoppeling opstellen

Het is goed om de input die verkregen is voor alle commissarissen toegankelijk te maken middels een beknopte, overzichtelijke rapportage.

Er kunnen op basis van die terugkoppeling voorafgaand aan de sessie thema's worden voorgesteld die gezamenlijk uitgediept worden. Het is ook mogelijk om die thema's aan het begin van de sessie gezamenlijk te bepalen.

Van belang is *dat* de thema's bepaald worden, voordat de RvC in het evaluatieve gesprek de diepte in gaat. Dat voorkomt dat men blijft hangen bij een of meer onderwerpen, en andere – mogelijk de meest lastige en belangrijke – blijven liggen.

Wie bereidt voor

Wie haalt de informatie op en stelt de terugkoppeling op? Als met een externe wordt gewerkt, zal die dat over het algemeen doen. Als zonder externe ondersteuning wordt geëvalueerd, zijn meerdere opties denkbaar: de voorzitter, de secretaris of een lid van de RvC dat daartoe geschikt wordt geacht. De secretaris is een goede optie als met een enquête of andere vragenlijsten wordt gewerkt. Als gesprekken gevoerd moeten worden, ligt de voorzitter of een commissaris die geschikt wordt geacht, voor de hand. Soms wordt deze taak bij de remuneratiecommissie of een governancecommissie neergelegd.

4.2. Evaluatiesessie

Er kunnen vier stappen worden onderscheiden

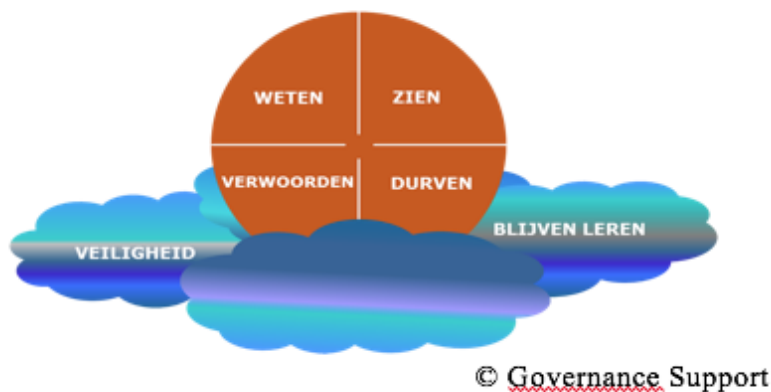
- Bespreken van herkenbaarheid van het beeld dat uit de voorbereidingen naar voren is gekomen. Het gaat nadrukkelijk nog niet om discussie over specifieke onderwerpen.
- Vaststellen van de (voorgestelde) thema's die uitgediept worden.
- Uitdiepen van de thema's, waarbij wordt toegewerkt naar conclusies en zo nodig verbeterafspraken.
- Bepalen of de inzichten uit de zelfevaluatie implicaties hebben voor het programma van

permanente educatie, voor de individuele commissarissen en/of de RvC als collectief. Permanente educatie.

- Terugblik op de sessie: zijn de belangrijkste zaken besproken en is dat goed gebeurd? Is nog iets blijven liggen en wat daarmee te doen?

De kwaliteit van de zelfevaluatie wordt in belangrijk mate bepaald door de kwaliteit van het gezamenlijke gesprek over het eigen functioneren. De kwaliteit van dit gesprek wordt mede bepaald door het vermogen tot zelfreflectie en de wil om kritisch naar het eigen functioneren te kijken.

In par. 2.2 zijn vier bepalende factoren voor het zelfreflecterend vermogen (kunnen) beschreven. Het zelfreflecterend vermogen moet worden gedragen door de motivatie (willen) om te evalueren en zich blijvend de professionaliseren.



In het volgende worden handvatten gegeven voor het – waar nodig – versterken van de motivatie en het vermogen van zelfreflectie.

Weten 'hoe het hoort'

Wet- en regelgeving en de inzichten in good governance blijven zich ontwikkelen. Het is dan ook goed om zich steeds af te vragen of het normenkader dat de RvC hanteert nog up to date en gemeenschappelijk is.

Bij ontbrekende kennis of onzekerheid over 'hoe het hoort', is het goed in de zelfevaluatie momenten in te bouwen waarin de praktijk geconfronteerd wordt met wet- en regelgeving, codebepalingen en algemeen aanvaarde good practices. Als die kennis niet binnen de RvC aanwezig is, kan die extern worden gehaald.

Zien hoe de RvC en zijn leden feitelijk presteren

Zeker voor RvC's die al enige tijd in een stabiele situatie opereren, kan het lastig zijn om met een frisse,

kritische blik naar het eigen functioneren te kijken. Een bijzonder kritische of een nieuwe commissaris kan een waardevolle bijdrage leveren. Die moet dan wel de ruimte krijgen om dit te *mogen* doen, de feedback constructief *kunnen* geven en dat ook *durven* doen. Een suggestie is om nieuwe commissarissen expliciet te vragen om hun eerste observaties te geven, tijdens de evaluatiesessie of na zijn/haar 'eerste 100 dagen'. Als dit standaard gebeurt, loopt de RvC minder kans dat nieuwe mensen worden 'ingelijfd' door de heersende cultuur en opvattingen en het beoogde effect van regelmatig fris bloed uitblijft.

Een te positief zelfbeeld heeft soms te maken met een sterke groeps cultuur waarin afwijzend op kritische geluiden over het functioneren wordt gereageerd. Dan is het lastig om openheid te creëren voor zelfreflectie en kritische feedback. Hier is een externe nodig die het vertrouwen van de RvC heeft, als gezaghebbend wordt gezien en de sociale vaardigheden heeft om commissarissen te verleiden ook eens met andere ogen naar het eigen functioneren te kijken. Echter enige bereidheid om zich open op te stellen, is ook hier een voorwaarde.

Verwoorden van rolopvattingen en rolneming

Voor RvC's die niet gewend zijn om met enige diepgang over het eigen functioneren te spreken of waar in korte tijd meerdere personele wisselingen hebben plaatsgevonden, kan het lastig zijn om de gemeenschappelijke taal te vinden en elkaar goed te begrijpen. Zo kan 'scherper' toezicht voor de een betekenen dat de RvC inhoudelijk dieper moet doorvragen en minder snel moet loslaten, terwijl de ander 'scherpte' koppelt aan de 'tone of voice' en het corrigerend optreden. Bij de roep om 'proactiever' opereren in de strategiediscussie kan de een bedoelen dat de RvC eerder en actiever met het bestuur in gesprek moet gaan, terwijl de ander meent dat de RvC zich een eigen beeld van de gewenste strategie moet vormen. Werken met concrete voorbeelden kan helpen om dit soort misverstanden te ontmaskeren en elkaar beter te begrijpen. Als het vinden van de gemeenschappelijke taal nog aandacht vraagt, is het goed om meer tijd voor de evaluatiesessie uit te trekken.

Durven adresseren van lastige zaken

Iedere commissaris moet zijn inbreng durven leveren, ook als die sterk afwijkt van die van de collega-commissarissen of als het om feedback gaat die gevoelig ligt. Goede voorbereiding van de evaluatiesessie zoals beschreven in par. 4.1 kan helpen. Het adresseren van lastige onderwerpen in een vragenlijst of enquête kan legitimerend werken en de drempel verlagen om een lastige zaak aan te kaarten (bijvoorbeeld de vraag of iedereen voldoende aanwezig is). Ook voorbereidende gesprekken met de afzonderlijke commissarissen kunnen helpen om gevoelige zaken naar voren te brengen. Zo'n gesprek kan de commissaris helpen om een nog onbestemd ongenoegen te onderkennen en daarvoor constructieve formuleringen te kiezen. In de evaluatiesessie kan de gespreksleider faciliteren dat het lastige onderwerp op een goede manier op tafel komt.

Veiligheid binnen de RvC

Zich durven uiten en ook lastige zaken in een goed gesprek samen uitdiepen, is gemakkelijker naarmate er binnen de RvC een veilige sfeer heerst. Als die er niet is, is het goed om de veiligheid

expliciet onderwerp van het evaluatiegesprek te laten zijn. Het gebrek aan veiligheid zal immers ook effect hebben op de kwaliteit van het dagelijks functioneren van de raad.

Daarnaast kunnen spelregels voor het respectvol omgaan met elkaar tijdens de evaluatiesessie helpen, zoals de inbreng van iedereen serieus nemen en willen onderzoeken, en het elkaar uitnodigen om zich te uiten. Veiligheid kan ook een rol spelen als het functioneren van een of meer individuele commissarissen een aandachtspunt is. Dat kan soms beter in een bilateraal gesprek buiten de gemeenschappelijke evaluatiesessie gebeuren.

Houding van 'blijven leren'

Willen blijven leren is een essentiële voorwaarde voor een succesvolle zelfevaluatie. Als die houding nog onvoldoende aanwezig is, is het de uitdaging om de zelfevaluatie het levende bewijs te laten zijn dat niemand uitgeleerd is en dat blijven professionaliseren inspirerend kan zijn.

Wie leidt het gesprek

Als met een externe wordt gewerkt, leidt hij of zij het gesprek. In de overige gevallen ligt het voor de hand dat de voorzitter het gesprek leidt, of een lid dat daartoe geschikt wordt geacht.

4.3. Vastlegging

De uitkomsten van de zelfevaluatie – bevindingen, conclusies en eventuele afspraken – worden uiteraard vastgelegd. Het nakomen van afspraken zal gedurende het jaar bewaakt moeten worden, wil de zelfevaluatie ook het beoogde effect hebben.

Uiterlijk bij de zelfevaluatie van het volgende jaar wordt de realisatie van de afspraken getoetst. Zijn ze gerealiseerd en zo ja, met het gewenste effect? En als dat niet het geval is, waarom niet?

Wie legt de uitkomsten vast

Er zijn verschillende opties denkbaar.

- Degene die het gesprek leidt. Als dat de voorzitter of een lid van de RvC is, is dat wellicht een zware opgave aangezien de gespreksleider ook gespreksdeelnemer en onderwerp van gesprek is. Er moeten dus drie functies tegelijk worden vervuld. Een externe kan de gespreksleiding gemakkelijker met de verslaglegging combineren.
- Een daartoe aangewezen RvC-lid.
- De bestuurssecretaris, als deze bij de evaluatie aanwezig kan zijn.
- Een daartoe ingehuurd notulist of secretaris van buiten.

Het is belangrijk om hierover vooraf heldere afspraken te maken.

4.4. Spelers met bijzondere rollen

Voorzitter

Het is de taak van de voorzitter om te bewaken dat de jaarlijkse zelfevaluatie goed voorbereid plaatsvindt. Vaak neemt de voorzitter hiertoe het initiatief en leidt hij/zij ook de evaluatiesessie, tenzij externe ondersteuning is gezocht. Het is goed om te bedenken dat de voorzitter als gespreksleider van de zelfevaluatie verschillende rollen vervult, namelijk die van gespreksleider, gespreksdeelnemer en – als het om de evaluatie van zijn/haar eigen functioneren gaat – gespreksonderwerp. Dat maakt het leiden van het evaluatiegesprek bijzonder lastig, maar niet onmogelijk. Er worden aan de voorzitter als trekker en gespreksleider van de zelfevaluatie bijzondere eisen gesteld:

- balanceren tussen dienstbaar het gesprek leiden en ervoor zorgen dat ook zijn/haar evaluatiepunten de nodige aandacht krijgen;
- zich als onderwerp van de evaluatie kwetsbaar kunnen opstellen;
- inzicht in het groepsproces hebben en dat proces ook kunnen sturen.

Het is ook mogelijk om een ander lid van de RvC het evaluatiegesprek te laten leiden. Voor dat lid gelden dezelfde eisen.

Externe ondersteuner

De RvC van woningcorporaties is wettelijk verplicht om de zelfevaluatie elke twee jaar met externe ondersteuning uit te voeren. Naast deze verplichting zijn er tal van andere overwegingen om regelmatig externe ondersteuning in te schakelen, namelijk:

- de voorzitter (of andere gespreksleiders) vrijspelen om maximaal in het evaluatiegesprek te participeren;
- expertise en een brede ervaring op het gebied van corporate governance inbrengen (weten 'hoe het hoort' en good practices kennen);
- expertise inbrengen op het gebied van groepsprocessen en psychologie;
- als buitenstaander 'blinde vlekken' gemakkelijker kunnen opsporen;
- 'vreemde ogen dwingen';
- andere interventies kunnen plegen dan commissarissen zelf;
- instrumentarium meebrengen, zoals vragenlijsten en enquête.

Bij het zoeken naar passende ondersteuning is het goed dat de RvC stil staat bij de meerwaarde en de kwaliteiten die hij vooral bij de externe zoekt. Die hangen af van de aanpak die gekozen wordt en het aan- of afwezig zijn van de voorwaarden voor een goede zelfreflectie bij de RvC. Aan het einde van dit hoofdstuk vindt u enkele vragen die kunnen helpen bij de keuze van passende externe ondersteuning.

Bestuurders

Het bestuur wordt om input voor de zelfevaluatie gevraagd (zie par. 4.1), maar is in principe niet bij de evaluatiesessie van de RvC aanwezig.

Omdat de bestuurders hun input niet in de evaluatiesessie kunnen toelichten, is het belangrijk vooraf een gesprek met hen te hebben. Bovendien kan een gesprek de drempel verlagen om lastige feedback voor de RvC of individuele commissarissen te geven. Immers, de RvC staat als werkgever boven het bestuur.

Nadat de evaluatiesessie heeft plaatsgevonden ontvangt het bestuur – meestal bij monde van de voorzitter – een terugkoppeling van de uitkomsten van de evaluatiesessie. Onderwerpen die het samenspel tussen RvC en bestuur raken, vragen in dat gesprek extra aandacht. Soms is het goed om daartoe nog een gesprek tussen het bestuur en de gehele RvC te organiseren.

4.5. Variatie

Bij jaarlijks terugkerende zelfevaluaties ligt het gevaar van sleetsheid op de loer, vooral als een RvC na een traditie van jaarlijkse zelfevaluaties al zeer professioneel opereert, de corporatie goed functioneert en de context stabiel is.

Hier enkele suggesties voor variatie:

- naast een overall terugblik, op voorhand enkele thema's benoemen en uitdiepen;
- bij het uitdiepen van thema's ook een presentatie over ontwikkelingen op dit gebied laten verzorgen (bijvoorbeeld de relatie met belanghouders, nieuwe visies op de werkgeversrol of ethiek in de boardroom);
- afwisselend RvC-leden vragen zich te verdiepen in bepaalde aspecten van het functioneren van de RvC en hun bevindingen te delen als voeding voor een gezamenlijk evaluatief gesprek;
- variëren in intensiteit;
- af en toe van gespreksleider en externe ondersteuner wisselen.

Dit impliceert dat elk jaar een bewuste keuze voor de aanpak wordt gemaakt. Hieronder treft u daartoe ondersteunende vragen aan.

Aandachtspunten ter ondersteuning van de inrichting van de zelfevaluatie van uw RvC

- In hoeverre acht u de voorwaarden aanwezig voor een optimale zelfevaluatie ('weten', 'zien', 'verwoorden', 'durven', 'veiligheid' en 'blijven leren')?
Wat betekent dat voor de aanpak van de zelfevaluatie en de eisen die gesteld worden aan

degene die de zelfevaluatie leidt?

- Is er behoefte aan verandering in de aanpak om sleetsheid te voorkomen en opnieuw geïnspireerd te worden. Wat betekent dat voor de aanpak en degene die de zelfevaluatie leidt?
- Is externe ondersteuning wenselijk
 - omdat het moet (om de twee jaar)?
 - omdat u dat wenselijk acht om het maximale uit de zelfevaluatie te kunnen halen?
- Als u voor externe ondersteuning kiest, welke kwaliteiten zoekt u:
 - gedegen expertise op het gebied van corporate governance en/of
 - kennis van de sector en de specifieke vraagstukken die daar spelen en/of
 - vaardig in het begeleiden van topteam en/of
 - vooral kunnen binden en/of
 - scherp te en durven te confronteren en/of
 - gezag uitstralen en vertrouwen van de RvC hebben en/of
 - ook het vertrouwen van de bestuurder(s) hebben en/of
 - beschikken over bepaalde methoden voor de zelfevaluatie?
- Als u kiest voor zelfevaluatie zonder externe ondersteuning:
 - wie zorgt voor de voorbereiding: uitzetten van vragen, verzamelen van reacties (per e-mail of gesprekken), verwerken van de resultaten?
 - wie leidt het evaluatiegesprek?
 - wie legt de uitkomsten vast?
 - wie zorgt voor terugkoppeling aan het bestuur?

5. EVALUATIE VAN INDIVIDUELE COMMISSARISSEN

5.1. Positionering

Bij de zelfevaluatie van de RvC zoals beschreven in de hoofdstukken 4 en 5 wordt op onderdelen ook het functioneren van de afzonderlijke commissarissen geadresseerd. Dat gebeurt expliciet bij het onderdeel 'bemensing' (competenties, onafhankelijkheid en beschikbaarheid van commissarissen) en ook expliciet bij het bespreken van de voorzitter. Het functioneren van de afzonderlijke commissarissen krijgt ook expliciet aandacht als ervoor gekozen wordt om teamrollen/persoonlijke stijlen te analyseren en bespreken. Verder kan het functioneren van enkele leden aan de orde komen bij het bespreken van andere aspecten van het functioneren van de RvC, bijvoorbeeld als er verschillen worden geconstateerd in de focus die leden bij hun toezicht hanteren of als de tone of voice in de vergadering een punt van aandacht is.

Is het dan nog nodig om het functioneren van individuele commissarissen afzonderlijk te evalueren? De volgende overwegingen kunnen daartoe doen besluiten.

- Bij de zelfevaluatie van de RvC zoals beschreven in de hoofdstukken 4 en 5 komen niet alle facetten van het functioneren van de individuele commissarissen aan bod.
- De cultuur en relaties binnen de betreffende RvC kunnen een open en constructief gesprek over het functioneren van individuele commissarissen bemoeilijken.
- Vooral bij commissarissen die nog niet veel ervaring hebben, kan een individueel gesprek helpen bij hun professionalisering.
- Een tussentijds functioneringsgesprek met alle leden bevordert een zorgvuldige herbenoeming. Leden weten tijdig waar verbeteringen worden gevraagd en kunnen – indien aan de orde – anticiperen op een mogelijk negatief herbenoemingsbesluit.

Samenvattend kan worden gesteld dat het afzonderlijk evalueren van de leden van de RvC soms wenselijk is, maar niet bij voorbaat een must.

5.2. Inhoud

Het is belangrijk dat voor alle betrokkenen duidelijk is wat van commissarissen in het algemeen en wat van specifieke commissarissen wordt verwacht. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van de “Geschiktheidsmatrix Autoriteit woningcorporaties” en de geactualiseerde profielschets voor de betreffende RvC, die een verdere uitwerking voor de eigen RvC geeft Werving, selectie en benoeming commissaris.

Vaak is de profielschets globaal en kan een nadere uitwerking van evaluatiepunten wenselijk zijn. Ook de vijf clusters van evaluatieonderwerpen op de volgende pagina kunnen helpen om het eigen evaluatiekader te concretiseren.

A. Kennis van corporate governance en de rol van de RvC

- Op de hoogte zijn van de toezichtvisie van de eigen RvC en de eigen spelregels die in verschillende documenten zijn vastgelegd.
- Op de hoogte blijven van nieuwe inzichten op het gebied van corporate governance en de rol van de RvC en daar open voor staan.

B. De rol van commissaris inhoudelijk goed invullen

- De nodige basiskennis hebben op de voor de corporatie relevante gebieden om aan de oordeels- en besluitvorming over alle zaken adequaat deel te kunnen nemen.
- Zijn/haar kennis en netwerk op bestuurlijk en strategisch niveau kunnen inzetten.
- Specifieke kennis en netwerken hebben, gekoppeld aan zijn/haar specifieke rol in de RvC en die ook effectief inzetten.
- Snel inzicht en overzicht weten te verwerven, ook in complexe situaties en bij complexe vraagstukken.
- Sensitief zijn voor wat er in de samenleving leeft en daar rekening mee weten te houden.

C. Tegenwicht kunnen bieden met behoud van een constructieve relatie

- Bestuurder(s) en collega's niet alleen in hun redeneringen volgen, maar ook zelf proactief en kritisch andere invalshoeken en alternatieven naar voren kunnen brengen.
- Niet schromen om lastige vragen te blijven stellen als dat nodig is.
- Een onafhankelijke en onbevangen geest hebben, richting de bestuurder(s) en collega's.
- Dit alles vanuit het verantwoordelijkheidsbesef als commissaris.

D. Een goede teamgenoot zijn

- In de raad ruimte nemen en benutten voor de eigen inbreng.
- In de raad anderen ruimte geven voor hun inbreng en die inbreng meenemen in de eigen oordeels- en besluitvorming.

- Communicatief vaardig: eigen inbreng helder verwoorden en met passende tone of voice.
- Een onafhankelijke en onbevangen geest en rechte rug hebben, maar waar mogelijk ook kunnen meegaan in een compromis en loyaal zijn aan het besluit van de RvC.

E. Inzet voor de functie van toezichthouder

- Present zijn bij vergaderingen van de RvC en RvC-commissies.
- Goed voorbereid zijn.
- Ook beschikbaar zijn voor aanvullende werkzaamheden. Er blijkt van geven ook buiten de vergaderingen om, aandacht te hebben voor de corporatie en ontwikkelingen in haar omgeving.
- Betrokken zijn bij de corporatie.

5.3. Aanpak

De periodieke evaluatie is primair bedoeld om de commissaris feedback te geven, zodat dat hij/zij het functioneren als toezichthouder verder kan optimaliseren.

Hiermee onderscheidt de evaluatie zich van de beoordeling bij het herbenoemingsbesluit. Bij herbenoeming gaat het om de vraag of de kwaliteiten van de commissaris ook voor de komende periode aansluiten bij wat de RvC nodig heeft. Dan kunnen ook zaken worden teruggekoppeld waar de commissaris niets aan kan veranderen, bijvoorbeeld het al dan niet beschikken over een bepaalde expertise. Het afzien van herbenoeming vereist niet alleen doortastendheid, maar ook zorgvuldigheid. De betreffende commissaris zou er niet door verrast mogen worden ('daar is mij nooit iets van gebleken'). Hier ligt een taak voor de voorzitter.

We schetsen hieronder drie manieren om het functioneren van individuele commissarissen in de volle breedte expliciet te evalueren.

Bilaterale gesprekken

De voorzitter heeft met iedere commissaris een gesprek over diens functioneren. De voorzitter kan dat doen op basis van zijn/haar observaties gedurende de afgelopen periode en rekening houdend met hoe collega-commissarissen daarover denken. Als de voorzitter het risico van persoonlijke inkleuring wil voorkomen, kan hij/zij voorafgaand aan de bilaterale gesprekken de meningen van alle RvC-leden (en de bestuurder(s)) verzamelen.

In het bilaterale gesprek geeft de voorzitter de betreffende commissaris niet alleen feedback, maar vraagt hij/zij ook zelf feedback over zijn/haar eigen functioneren als voorzitter. Voor de voorzitter is het de kunst een open sfeer te scheppen en zichzelf kwetsbaar op te stellen.

Deze gesprekken hoeven niet jaarlijks gevoerd te worden. Met het oog op de herbenoemingen, ligt een frequentie van eens in de twee jaar voor de hand.

Voordeel:

- De vertrouwelijke sfeer van een bilateraal gesprek. Hier kan vaak meer gezegd worden dan in een groter gezelschap.

Nadeel:

- De betreffende commissaris kan zijn/haar collega's niet rechtstreeks om verheldering vragen over de feedback die zij gegeven hebben.

Groepsgesprek

De commissarissen geven elkaar rechtstreeks feedback in de collectieve evaluatiesessie. Voor de ongeoefende raad bestaat het gevaar dat het blijft bij hoffelijke uitwisselingen. Als later kritische herbenoemingsgesprekken worden gehouden, kan dat tot vervelende verrassingen leiden.

Dan is het beter om voorzichtig, maar eerlijk te beginnen. Dat kan bijvoorbeeld door individuele commissarissen elke afzonderlijke collega feedback te laten geven over: (i) diens waardevolle inbreng in de groep en (ii) een te versterken element van zijn/haar functioneren. Duidelijk wordt gemaakt dat er geen uitputtende feedback wordt gegeven. Iedereen kan zelf bepalen welke keuze hij/zij maakt.

Van belang is de groepssfeer tijdens de evaluatie. Die wordt deels bepaald door de wijze waarop feedback wordt gegeven. Hier kan de gespreksleider (bij)sturen.

Voordeel:

- De werkwijze is transparant.
- De werkwijze kan ertoe bijdragen dat men elkaar gemakkelijker aanspreekt, ook gedurende het jaar.
- De voorzitter neemt geen uitzonderingspositie in.

Nadeel:

- Niet alles komt op tafel; bij de eerste keer wellicht zelfs niet het meest wezenlijke.

360° feedback

Aan de hand van een uitgewerkte lijst van criteria, vult iedere commissaris voor alle commissarissen en voor zichzelf een score in. Ook de bestuurder kan gevraagd worden om zijn/haar oordeel te geven.

Onderstaande tabel illustreert dat.

Criterium	Commissaris				
	A	B	C	D	E
Kent zijn/haar rol als commissaris goed	5	3	3	5	3
Heeft de nodige basiskennis op het gebied van financiën.	3	4	4	2	3
Houdt zich goed op de hoogte op het terrein waar hij/zij expert is.	5	4	4	4	5
.....					

Voor iedere commissaris worden per criterium de totaalscore en de uiterste scores gegeven. De terugkoppeling van de uitkomsten kan op verschillende manieren gebeuren. Hieronder volgen enkele voorbeelden.

- De voorzitter van de RvC of de externe begeleider heeft met iedere commissaris een bilateraal gesprek waarin zijn/haar totaalscores per criterium worden teruggekoppeld. Voordeel van deze aanpak is de veiligere setting van het bilaterale gesprek. Daardoor kan het gesprek diepgang krijgen.
- De voorzitter of de externe begeleider koppelt aan iedere commissaris in een bilateraal gesprek zijn/haar totaalscores terug, evenals de samenstelling daarvan (hoe de afzonderlijke commissarissen hem/haar op de verschillende criteria hebben beoordeeld). De commissaris kan hierover naar believen in gesprek gaan met zijn/haar collega's. Als die mogelijkheid ook daadwerkelijk wordt benut, kan de openheid naar elkaar toe worden vergroot. Als die mogelijkheid niet wordt benut en daardoor vragen of irritaties in de lucht blijven hangen, kunnen relaties geschaad worden.
- Een derde variant is dat de totaalscores van alle leden in een gemeenschappelijke sessie van de raad besproken worden. Bij de keuze voor deze variant is het goed dat de RvC zich afvraagt of hij deze openheid kan hanteren. Het kan ook tot verkrampde, ontwijkende en gespannen relaties leiden.

De 360° feedback methode is een vergaand evaluatie-instrument en moet goed worden overwogen. De methode moet passen bij de cultuur van de RvC en de leden moeten ermee om kunnen gaan. Maximale transparantie is niet altijd te verkiezen boven dosering van feedback en een vertrouwd bilateraal gesprek.

Voordeel:

- De methode is transparant, vooral als ook de beoordelingen van afzonderlijke collega's zichtbaar worden.
- De voorzitter neemt geen uitzonderingspositie in.

Nadeel:

- De verhoudingen kunnen op scherp komen te staan.

Aandachtspunten ter ondersteuning van de inrichting van de zelfevaluatie van uw RvC

- Vindt u het wenselijk of nodig dat individuele commissarissen aanvullend op de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC zoals beschreven in de hoofdstukken 4 en 5 in de volle breedte periodiek worden geëvalueerd?
- Heeft de voorzitter het vertrouwen en gezag die nodig zijn voor bilaterale evaluatiegesprekken? En past deze aanpak bij de wijze waarop het leiderschap van de voorzitter in de betreffende corporatie wordt ingevuld?

- Is er een cultuur en zijn de verhoudingen zodanig dat de evaluatie in het collectief van de RvC kan plaatsvinden?

6. DOCUMENTEN OP ORDE

6.1. Inhoud

De 'spelregels' van de RvC zijn opgenomen in interne documenten, zoals de toezichtvisie, statuten, reglementen, profielschets en rooster van aftreden. Het komt voor dat werkafspraken veranderd worden zonder de documenten aan te passen, of dat bijvoorbeeld de statuten worden aangepast zonder de consistentie van de reglementen met de statuten te bewaken. Daarom is het zaak om periodiek te beoordelen of de interne documenten nog op orde zijn. Overigens ligt deze werkwijze vaak ook vast in het reglement van de RvC en/of het bestuur.

Dit kan bureaucratisch lijken: "Het gaat erom dat je het goed doet, en niet dat je het goed op papier hebt staan." en "Je moet in alle redelijkheid met elkaar omgaan, daar heb je geen papierwerk voor nodig." Dat is allemaal waar, maar afspraken op papier blijven van belang, zeker als zich lastige of bijzondere situaties voordoen of wanneer een nieuwe commissaris of bestuurder aantreedt. Dan is het goed om terug te kunnen vallen op goede, gezamenlijk bepaalde werkafspraken. Ook bij conflicten en aansprakelijkheidskwesties komen adequate werkwijzen en documenten van pas.

De documenten worden op vier aspecten beoordeeld:

- *Compliance* met wet- en regelgeving en de Governancecode Woningcorporaties.
- *Consistentie* binnen en tussen de documenten.
- *Volledigheid* van de onderwerpen die in de documenten zijn opgenomen. Niet alles hoeft vastgelegd te worden. Van belang is uiteraard wat volgens wet- en regelgeving en de Governancecode moet worden vastgelegd. Van belang is ook alles wat houvast biedt als discussies ontstaan (bijvoorbeeld hoe te handelen als sprake is van (potentieel) tegenstrijdig belang) en zaken waarbij vele partijen betrokken zijn, zoals het proces van werving en selectie van commissarissen. De door Aedes en de VTW opgestelde modelstatuten en -reglementen bieden een basis om te bepalen wat opgenomen *moet* worden en wat u *wilt*. Voorbeeld statuten en reglementen
- *Effectiviteit* van de opgenomen bepalingen. Het gaat om vragen als: Is de bepaling nodig of leidt zij tot onnodige bureaucratie? Is detaillering van de bepaling gewenst of maakt zij het moeilijk per situatie een maatplossing te kiezen? Past zij nog bij deze tijd of is zij verouderd?

6.2. Aanpak

Het is uiteraard niet zinvol dat alle commissarissen alle documenten regelmatig screenen. Dit voorwerk kan door de bestuurssecretaris, een lid van de RvC of een extern deskundige worden gedaan. Van belang is dat de betreffende persoon de nodige kennis en het gevoel voor de materie heeft.

Degene die de documenten op compliance, consistentie, volledigheid en effectiviteit heeft gescreend, stelt op basis daarvan een gespreksnotitie voor de RvC en de bestuurder op met:

- een overzicht van de verbeterpunten;
- voorstellen voor verbeteringen;
- eventuele discussiepunten.

Op basis daarvan vindt gedachtevorming in de RvC en met de bestuurder(s) plaats en worden afspraken gemaakt over aanpassingen.

Een periodieke toets en bespreking van de documenten is niet alleen van belang voor de governance hygiëne. Het gesprek over aanpassingsvoorstellen versterkt ook de gezamenlijke rolopvatting van de RvC en de bestuurder(s).

Aandachtspunten ter ondersteuning van de inrichting van de zelfevaluatie van uw RvC

- Met welke frequentie worden de documenten getoetst?
- Wie licht de documenten door en rapporteert aan de RvC en het bestuur?

7. SUCCESVOLLE ZELFEVALUATIE

Wanneer is de zelfevaluatie succesvol?

- Als uw inzicht in het eigen functioneren is toegenomen, u in beeld heeft of er verbetering nodig is en als het verbeterpotentieel ook daadwerkelijk wordt opgepakt. Het gaat hierbij in eerste instantie om de gezamenlijke en geëxpliciteerde inzichten en verbeterafspraken. Daarnaast kunnen ook prikkels worden gegeven die aan het denken zetten en enige tijd nodig hebben om tot rijping te komen.
- Als de rolconversatie (nog) gemakkelijker is geworden en uw gezamenlijke visie op de rolneming is versterkt.
- Als u elkaar nog beter heeft leren kennen en begrijpen en zo het teamgevoel verder is versterkt.
- Als het (nog) gemakkelijker is geworden om elkaar ook gedurende het jaar aan te spreken op het individuele en gezamenlijke functioneren.
- Als u het evaluatieve gesprek als plezierig heeft ervaren en als stimulans om te blijven reflecteren op het eigen functioneren.
- Als

Wij hopen dat deze handreiking u helpt om nog scherper in beeld te krijgen welke waarde de zelfevaluatie voor u moet hebben en hoe u die waarde kunt realiseren.

COLOFON

Versie 1.0, mei 2017

Over VTW

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties is de beroepsvereniging van en voor 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ongeveer 300 woningcorporaties. De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties. Meer informatie over de VTW vindt u op de [website van de VTW](#).



Ledencommissie Zelfevaluatie

Ellen Bal (bestuurslid, voorzitter)
Wilco van Brandenburg
Arie Elsenaar
Elfrieke van Galen
Jannie van den Hul-Omta
Marieke Prins
Kees Smilde
Hans Geurts (VTW Bureau, secretaris)

Over de auteur



Hildegard Pelzer

Sinds 2003 zijn we gespecialiseerd in boardroom consulting. We adviseren en ondersteunen commissarissen, toezichthouders en bestuurders. Onze dienstverlening richt zich vooral op governance-vraagstukken.

Governance support is wat wij doen

Een goede inrichting van bestuur en toezicht en een open cultuur zijn belangrijk voor het succes en de maatschappelijke legitimatie van elke onderneming. Hier zijn wij goed in. De rijke ervaring van onze mensen is een belangrijk argument voor onze cliëntenkring. We combineren strategisch inzicht, brede ervaring met organisatievraagstukken en kennis van wet- en regelgeving met gevoel voor mensen en processen in de top van organisaties. We staan onze cliënten met open vizier terzijde.



2017 05 19 | 15 02 25 | 9328 | 9331 9334 9337 9340 9354 9345 9348 9351 9625



www.vtw-publicaties.nl/professionaliseren-door-zelfreflectie

