

Amsterdam
Postbus 98
1000 AB Amsterdam

Confidentieel

T.a.v. het bestuur

Datum
24 juni 2013

Uw kenmerk

Ons kenmerk
2013/328107

Bijlage(n)
2

Onderwerp

Sectorbrief Onderzoek Intern Toezicht

Geacht bestuur,

De Nederlandsche Bank (hierna DNB) heeft bij kleine en middelgrote pensioenfondsen onderzoek verricht naar de effectiviteit van het intern toezicht, uitgevoerd in de vorm van visitatie. Centraal bij stond de vraag:

“Hoe gaat het bestuur van het pensioenfonds om met (de bevindingen van) het intern toezicht?”

Met deze brief met bijlagen informeert DNB u over de belangrijkste bevindingen en good & bad practices. Ook wordt inzicht gegeven in de onderzoeksopzet en de inspanningen die DNB gaat verrichten om te bewerkstelligen dat de effectiviteit van het intern toezicht verbetert.

Bevindingen en conclusies

Het proces van visitatie is in ontwikkeling. Uit het onderzoek blijkt dat er al goede voorbeelden zijn maar ook dat er nog veel verbeteringen moeten worden doorgevoerd door de pensioenfondsen en in het verlengde daarvan de visitatiecommissie. DNB zal hieraan in de toekomst opnieuw aandacht besteden en gaat ervan uit dat juist nu, in verband met de komst van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen, het intern toezicht een zwaardere rol krijgt. Het pensioenfondsbestuur kan daardoor -waar nodig- op een hoger plan komen. De guidance die DNB geeft in deze brief met bijlagen kunt u hierbij gebruiken. De belangrijkste bevinding van DNB is, voornamelijk op basis van de eerste visitatierondes die bij pensioenfondsen hebben plaatsgevonden, dat het nog schort aan een positieve houding van het bestuur jegens intern toezicht. De meerderheid van de besturen van pensioenfondsen ziet slechts beperkt de meerwaarde van intern toezicht in de vorm van een visitatiecommissie. Naar de mening van het bestuur neemt de visitatie veel tijd in beslag en zijn de kosten te hoog. Het bestuur voelt zich ook wel eens “op de vingers gekeken” en dat wordt als lastig en belastend ervaren.

De houding van het bestuur kan zowel de kwaliteit van het visitatieproces als de mate waarin het bestuur de bevindingen van de visitatiecommissie adequaat opvolgt beïnvloeden. De kwaliteit

van de visitatierapporten wordt negatief beïnvloed door een te weinig positief, en daardoor ook onvoldoende kritisch, bestuur.

Achtergrond van het onderzoek

Op grond van de Principes voor goed pensioenfondsbestuur, die krachtens artikel 33, tweede lid van de Pensioenwet en artikel 42, tweede lid van de Wet verplichte beroepspensioenregeling wettelijk zijn verankerd, hebben de pensioenfondsen intern toezicht georganiseerd. De meeste fondsen hebben gekozen voor visitatie. DNB hecht grote waarde aan een effectief intern toezicht omdat het leidt tot een hogere kwaliteit van het bestuur. DNB houdt toezicht op de naleving van de Pensioenwet.

Het doel van het onderzoek is meer duidelijkheid te krijgen over de wijze waarop besturen het visitatieproces hebben ingericht en omgaan met de bevindingen van de visitatiecommissie.

Ten tijde van het onderzoek had de overgrote meerderheid van de geselecteerde fondsen pas één visitatietraject gehad.

In bijlage I van deze brief vindt u achtereenvolgens:

1. Een overzicht van de belangrijkste bevindingen en conclusies.
2. Een samenvatting van goede en slechte praktijkvoorbeelden ofwel 'good & bad practices'.
3. Nadere informatie over de toezichtinspanningen van DNB waarmee een verbetering van de effectiviteit van het intern toezicht moet worden bereikt.
4. Een inzicht in de opzet van het onderzoek en de beoordelingscriteria.

Bijlage II verschaft guidance in de vorm van niveaus per onderdeel van het visitatieproces. Het doel hiervan is dat u uw intern toezichtproces kritisch bekijkt. Ook als u voor een andere wijze van intern toezicht heeft gekozen kunnen deze aanbevelingen van toegevoegde waarde zijn. De niveaus hebben wij aan de hand van de good & bad practices ontwikkeld. Uit ons onderzoek bleek dat het merendeel van de pensioenfondsen zich, in de onderzochte periode, in dit model op het minimale of basis niveau bevonden.

Wij vertrouwen erop dat deze brief met bijlagen u voldoende informatie geeft over de bevindingen van ons onderzoek en guidance geeft om uw eigen intern toezichtproces nog eens kritisch onder de loep te nemen en te komen tot eventuele aanpassing daarvan.

Adresblok

Datum

24 juni 2013

Bladnummer

3

Ons kenmerk

2013/328107

Als u naar aanleiding van deze brief nog vragen of opmerkingen heeft dan kunt u contact opnemen met mevrouw M. van Breemen (020-5243106) of de heer K.S. Fokkema (020-5243117)

Hoogachtend,
De Nederlandsche Bank NV

Drs. L.J. Hobbelt RA
Afdelingshoofd toezicht middelgrote en kleine pensioenfondsen

Bijlage I bij Sectorbrief Onderzoek Intern Toezicht

In deze bijlage zijn de bevindingen en conclusies van het onderzoek, good & bad practices voorbeelden, toezichtinspanningen en een overzicht van de opzet en beoordelingscriteria van het onderzoek opgenomen. Die hebben onder meer tot doel een leidraad te zijn voor het bestuur bij het signaleren van eventuele tekortkomingen. DNB verwacht dat het bestuur bij deze eventuele tekortkomingen gepaste acties ter verbetering neemt.

1 BEVINDINGEN EN CONCLUSIES

Zoals in de brief is opgemerkt is de belangrijkste bevinding van DNB dat het voornamelijk schort aan een positieve houding van het bestuur jegens intern toezicht. De meerderheid van de besturen van pensioenfondsen ziet slechts beperkt de meerwaarde van intern toezicht in de vorm van een visitatiecommissie niet. Naar de mening van het bestuur neemt de visitatie veel tijd in beslag en zijn de kosten te hoog. Het bestuur voelt zich ook wel eens “op de vingers gekeken” en dat wordt als lastig en belastend ervaren.

In hoofdstuk 4 van deze bijlage gaan wij in op de beoordelingscriteria

De conclusie is dat als gevolg van deze houding met name onderstaande drie onderdelen van het proces negatief beïnvloed worden:

1. De kwaliteit van het visitatieproces
2. De wijze waarop het bestuur omgaat met de bevindingen van de visitatiecommissie
3. De kwaliteit van de visitatierapporten

In de volgende paragrafen worden nadere bevindingen bij deze onderdelen weergegeven.

1.1 Kwaliteit van het visitatieproces

- Niet alle pensioenfondsen hebben selectiecriteria voor de visitateurs opgesteld. Weinig fondsen hebben het verantwoordingsorgaan om advies gevraagd over de selectiecriteria voor of de samenstelling van de visitatiecommissie. Het opstellen van heldere selectiecriteria en het helder formuleren van de opdracht helpt het bestuur van te voren na te denken wat zij van een goede visitateur verwacht. Dit draagt bij aan de effectiviteit van het visitatieproces.
- Uit het onderzoek is gebleken dat de meeste pensioenfondsen een visitatiecommissie hebben ingericht zonder over een aan de visitateurs te verstrekken opdracht na te denken. De meeste fondsen gaven aan dat de opdracht aan de visitatiecommissie overeenstemde met de in de Principes vermelde taken, slechts een aantal fondsen heeft een aanvullende opdracht verstrekt. Weinig fondsen hebben het verantwoordingsorgaan om advies

gevraagd ten aanzien van de aan de visitatiecommissie te verstrekken opdracht.

- Vrijwel alle onderzochte fondsen geven aan dat er tijdens het onderzoek overleg tussen het bestuur en de visitatiecommissie heeft plaatsgevonden. Alle fondsen hebben de visitatiecommissie volledige medewerking gegeven bij het onderzoek. Beide zijn positief.
- In weinig gevallen heeft overleg tussen de visitatiecommissie en de externe accountant en actuaris plaatsgevonden. Daardoor zou de visitatiecommissie mogelijk relevante informatie kunnen missen. Een aantal van de bevroegde visitatiecommissies vond bedoeld overleg niet nodig of zag daar de toegevoegde waarde niet van in. De besturen van de pensioenfondsen hebben hier ook niet op aangedrongen noch hebben zij dit overleg gestimuleerd.
- Zeer weinig fondsen hebben het visitatierapport volledig openbaar gemaakt (bijvoorbeeld door plaatsing op de website). Openbaarmaking geeft transparantie over het proces en de beoordeling van het intern toezicht. Een aantal fondsen heeft de transparantie beperkt tot een samenvatting van de rapportage. De meeste fondsen hebben de volledige rapportage wel ter beschikking gesteld aan het verantwoordingsorgaan. Soms wordt het volledige rapport ook gedeeld met de deelnemersraad.
- Een aantal visitatiecommissies heeft opgemerkt dat veel besturen van pensioenfondsen zich defensief opstellen. Sommige visitatiecommissies stellen dat zij zich door de te defensieve houding van het bestuur genoodzaakt voelen om hun oordeel af te zwakken of anders te formuleren. Zij achten de kans anders groot dat het bestuur in het defensief blijft en het oordeel van de visitatiecommissie ter zijde schuift. In een enkel geval heeft DNB geconstateerd dat een visitatiecommissie niet wordt herbenoemd, mede vanwege een te kritisch rapport. Een aantal bezoekers van de grotere bureaus geeft aan dat de defensieve bestuurshouding één van de belangrijkste verbeterpunten is voor de effectiviteit van de visitatie.
- In jaarverslagen ziet DNB in de meeste gevallen geen inhoudelijke bestuursreactie op de samenvatting van de bevindingen van de visitatiecommissie. In de gevallen waarin het bestuur wel een reactie geeft, is deze vaak weinig inhoudelijk. Samenvattingen van het visitatieproces in jaarverslagen geven soms onvoldoende de bevindingen van de visitatiecommissie weer en zijn in een aantal gevallen milder dan de bevindingen en het oordeel zoals vastgelegd in het visitatierapport.

1.2 Wijze waarop het bestuur omgaat met de bevindingen van de visitatiecommissie

- De meeste fondsen hebben de rapportage, conform de wettelijke verplichting daartoe, met het verantwoordingsorgaan besproken.
- De besturen geven allen aan het op hoofdlijnen eens te zijn geweest met de bevindingen van de visitatiecommissie. Veel van de besturen geven echter in de survey aan niet alle aanbevelingen van de visitatiecommissie te hebben opgevolgd. DNB is van mening dat hiervoor een goed onderbouwde reden voor moet zijn. Tijdens de deskresearch en de interviews heeft DNB geconstateerd dat de aanbevelingen die niet door het bestuur opgevolgd waren in veel gevallen de meest kritische opmerkingen van de visitatiecommissie betroffen.
Een aantal pensioenfondsen geeft daarentegen aan de visitatiecommissie te hebben uitgelegd waarom zij bepaalde bevindingen van de visitatiecommissie niet wenste op te volgen.

1.3 Kwaliteit van de visitatierapporten

- Bij de bestudering van de visitatierapporten is opgevallen dat de kwaliteit van de rapporten sterk verschilt. De meerderheid van de rapporten geeft geen kader waar het functioneren van het bestuur tegen wordt afgezet en waarop de kwaliteit van de beleids- en bestuursprocedures en –processen worden beoordeeld. De bevindingen blijven vaak beperkt tot een beschrijving van de bestuurs- en bedrijfsprocessen binnen het fonds zonder dat daarover een duidelijk oordeel wordt gegeven. Juist het oordeel van deze processen is een onderdeel van de taken van het intern toezicht. DNB vindt het belangrijk dat rapporten van het intern toezicht tenminste normstellend, onderbouwd en materieel zijn.
- De rolopvatting van de visitatiecommissies verschilt. Sommige visitatiecommissies kijken uitsluitend naar de wettelijke taak, anderen leggen de opdracht ruimer uit: De meeste visitatiecommissies geven aan dat hun onderzoek zich richt op de uitvoering van de wettelijke taakopdracht zoals omschreven in principe C3 van de Principes. Deze taakomschrijving wordt ook in vrijwel alle rapportages vermeld.
- De rapportage van het onderzoek geeft echter geen blijk van een diepgaand onderzoek naar de wijze waarop de beleids- en bestuursprocedures en –processen functioneren. De onderzoeken van de visitatiecommissie beperken zich in sommige gevallen tot een bestudering van documenten en notulen in één of enkele dagen. Hierdoor ontbreekt veelal inzicht in de procedures en processen binnen het fonds, het risicomanagement en de wijze waarop het bestuur omgaat met de risico's op de langere termijn.

- Soms zijn de bevindingen van de visitatiecommissie van ernstige aard, terwijl het eindoordeel over de wijze waarop het fonds wordt bestuurd positief is.

2 GOOD EN BAD PRACTICES

In de volgende twee paragrafen is een selectie van voorbeelden opgenomen die bij het onderzoek naar voren zijn gekomen. De opsomming is niet limitatief en is bedoeld als leidraad voor gedachtenvorming.

2.1 Good practices:

Het visitatierapport:

- bevat een duidelijk normenkader waarop het oordeel is gebaseerd;
- bevat een duidelijk oordeel over de te beoordelen onderdelen zoals bepaald in de Principes voor goed pensioenfondsbestuur;
- is op te vragen bij het bestuur;
- is integraal geplaatst op de website van het fonds;
- bevat duidelijk en onderbouwd wat de bevindingen zijn en er worden duidelijke aanbevelingen gedaan;
- is gestructureerd opgebouwd: van onderzochte items worden eerst de beoordelingskaders benoemd, dan de bevindingen en ten slotte de aanbevelingen.

De visitatiecommissie:

- houdt vast aan het eindoordeel, en laat zich niet beïnvloeden door een reactie van het bestuur;
- geeft aandacht aan de reactie van het bestuur en geeft, bij een andere mening van het bestuur, ook aan waarom ze (geen) aanleiding in ziet het rapport te veranderen;
- heeft bij alle betrokkenen (zoals accountant, deelnemersraad, actuaris, compliance officer, vertegenwoordigers van organisaties waaraan is uitbesteed etc.) informatie opgevraagd.

Het bestuur:

- heeft een update gegeven van de stand van zaken met betrekking tot de aanbevelingen van de visitatiecommissie in het jaarverslag, ook in het jaar waarin geen visitatie plaatsvond;
- heeft nagedacht over een aanvullende opdracht aan de visitatiecommissie;
- laat jaarlijks een deelvisitatie uitvoeren;
- bevordert dat aan het einde van de driejaarscyclus alle wettelijke onderdelen onderzocht zijn;
- staat elk jaar stil bij de follow up van de visitatie.

2.2 **Bad practices:**

Het visitatierapport:

- bevat overwegingen maar geen aanbevelingen of opdrachten;
- wordt niet met het bestuur besproken door de visitatiecommissie. Het risico daarvan is dat het bestuur geen of onvoldoende opvolging geeft aan bepaalde punten;
- wordt in het jaarverslag summier behandeld, dit komt transparantie en verantwoording niet ten goede;
- is steviger dan de samenvatting in het jaarverslag en is daarmee niet consistent
- is beperkt en weinig kritisch en bevat te voorzichtige conclusies;
- mag niet worden verspreid zonder de uitdrukkelijke toestemming van de visitatiecommissie, dit komt de transparantie niet ten goede.

De visitatiecommissie:

- heeft tijdens het onderzoek weinig gesprekken gevoerd met betrokkenen bij het pensioenfonds;
- heeft haar oordeel niet opgenomen in het visitatierapport;
- heeft haar bevindingen niet onderbouwd.

Het bestuur:

- heeft het selectieproces van de visitatiecommissie niet helder vastgelegd.
- heeft vooraf geen gesprek gevoerd met de visitatiecommissie, de commissie is dus zonder dit gesprek aan de slag gegaan en beïnvloedt de verwachtingen tussen het bestuur en de commissie.
- geeft weinig gevolg aan beperkte bevindingen.
- heeft niet altijd oog voor de onafhankelijkheid van de leden van de visitatiecommissie.

3 TOEZICHTINSPANNINGEN

DNB gaat, met als doel om een verdere verbetering van de effectiviteit van het intern toezicht te bereiken, de volgende toezichtinspanningen verrichten:

- Installatie van een denktank van vertegenwoordigers uit de sector met als doel het ontwikkelen van ideeën en werkwijzen die het visitatieproces verbeteren. Deze denktank wordt momenteel geformeerd en krijgt de opdracht om binnen korte tijd te rapporteren.
- Verspreiding van kennis en ervaringen via publicaties in vakbladen.
- Het houden van gesprekken met grotere instellingen die visitatietrajecten verzorgen.

Begin juli organiseert DNB een seminar voor intern toezichthouders. Het belang van de kwaliteit van de visitatie, de rapportage en de opvolging van adviezen en bevindingen zullen tijdens deze bijeenkomst centraal staan.

DNB zal in het reguliere toezicht aandacht blijven besteden aan de verdere professionalisering van het intern toezicht. Uiteraard worden daarbij eveneens de implicaties en het effect van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen betrokken.

Het onderwerp wordt geagendeerd voor besprekingen en bijeenkomsten met besturen en andere relevante vertegenwoordigers van de sector.

Intussen verwacht DNB dat besturen van pensioenfondsen het proces van visitatie nader analyseren en noodzakelijke verbeteringen worden doorgevoerd. DNB gaat daarop toezien.

4 OPZET VAN HET ONDERZOEK EN BEOORDELINGSCRITERIA

Het onderzoek intern toezicht van DNB heeft zich gericht op het intern toezicht in de vorm van visitaties bij middelgrote en kleine pensioenfondsen. Voor het onderzoek heeft DNB bij 60 pensioenfondsen de visitatierapporten opgevraagd en een elektronische vragenlijst naar de geselecteerde pensioenfondsen gestuurd. De meeste fondsen hadden op dat moment één visitatie gehad.

Aan de hand van een aantal beoordelingscriteria ten aanzien van het proces, de wijze waarop het bestuur omgaat met de bevindingen van de visitatiecommissie en ten aanzien van de kwaliteit van de visitatierapporten heeft DNB de visitatie beoordeeld. De beoordelingscriteria zijn gebaseerd op relevante wet- en regelgeving, dat zijn in dit kader de artikelen 33, 105, 143 Pw en de Principes voor goed pensioenfondsbestuur (met name de principes onder C1 tot en met C6).

Bijlage II bij Sectorbrief Onderzoek Intern Toezicht

Guidance: Niveaus Intern Toezicht in de vorm van visitatiecommissies.

Deze niveaus geven de good & bad practices weer die DNB tijdens het onderzoek in meerdere of mindere mate heeft aangetroffen. Het is heel goed mogelijk dat er op de verschillende processtappen ook andere goede of slechte voorbeelden in de sector te vinden zijn, deze niveaus zijn daarom geen limitatieve opsomming.

Processtap	Minimaal	Basis	Ontwikkeld	Continue verbetering
Selectie en benoeming visitatiecommissie	Er zijn geen selectiecriteria vastgesteld door het bestuur. Het bestuur toetst de leden van de visitatiecommissie minimaal op onafhankelijkheid. Het verantwoordingsorgaan wordt alleen betrokken bij de benoeming van de visitatiecommissie als zij daar zelf om vraagt. Er is	Er zijn specifieke selectiecriteria voor de visitatiecommissie opgesteld. De visitatiecommissie wordt bij aanvang actief getoetst door het bestuur op onafhankelijkheid. Het verantwoordingsorgaan wordt vooraf geconsulteerd over de selectiecriteria van de visitatiecommissie.	Er zijn individuele profielen voor de leden van de visitatiecommissie opgesteld waarin deskundigheid, competenties en vaardigheden worden beschreven. De visitatiecommissie wordt getoetst op onafhankelijkheid en alle nevenfuncties zijn in kaart gebracht. Het verantwoordingsorgaan	Er zijn individuele profielen vastgesteld voor de leden van de visitatiecommissie, waar deskundigheid, competenties en vaardigheden in staan beschreven en deze profielen zijn afgeleid van de doelstellingen van het fonds. Het bestuur heeft alle nevenfuncties en afhankelijkheden in kaart gebracht en heeft getoetst op

	een protocol/reglement voor intern toezicht opgesteld. bestuur heeft een		wordt tijdens het selectieproces doorlopend betrokken en vervult een actieve rol in het selectieproces.	onafhankelijkheid van de visitatiecommissie en de organisatie waar zij eventueel aan verbonden is. Het bestuur stelt het verantwoordingsorgaan in staat om een actieve rol in het selectieproces te vervullen.
Opdracht aan de visitatiecommissie	De opdracht aan de visitatiecommissie behelst enkel de wettelijke opdracht. Binnen de scope valt in ieder geval de zaken die relevant zijn voor het in control zijn van het bestuur en haar (uitbestede) uitvoeringsorganisatie. Het verantwoordingsorgaan is alleen geïnformeerd als zij daar om heeft gevraagd.	Naast de wettelijke opdracht is er nagedacht over een aanvullende, fonds specifieke opdracht aan de visitatiecommissie meegegeven. De scope is breder dan de zaken die relevant zijn voort het in control zijn van het bestuur en haar (uitbestede) uitvoeringsorganisatie. Het verantwoordingsorgaan wordt achteraf om advies gevraagd over de opdracht.	Bij de opdracht is, naast de wettelijke opdracht, nagedacht over een aanvullende en fonds specifieke opdracht. De scope is breder dan de zaken die relevant zijn voort het in control zijn van het bestuur en haar (uitbestede) uitvoeringsorganisatie. Daarnaast heeft de visitatiecommissie de ruimte om eigen onderwerpen voor het onderzoek aan te dragen. Het bestuur en de visitatiecommissie hebben een gesprek gehad over	De opdracht is in samenspraak met het verantwoordingsorgaan tot stand gekomen. Het bestuur en de visitatiecommissie hebben een gesprek gehad over alle voor het fonds relevante onderwerpen. Het staat de visitatiecommissie vrij om, in overleg met het bestuur, tijdens de visitatie de opdracht uit te breiden als dat nodig is. De scope is zo volledig mogelijk en breder dan de zaken die relevant zijn voor het in control zijn

			de inhoud van de visitatie-opdracht. Het verantwoordingsorgaan is vooraf gevraagd advies te geven over de opdracht aan de visitatiecommissie.	van het bestuur en haar (uitbestede) uitvoeringsorganisatie. Het verantwoordingsorgaan is in de gelegenheid om een actieve rol bij de opdrachtformulering te vervullen.
Onderzoek visitatiecommissie	Er zijn geen afspraken met de visitatiecommissie over het onderzoek gemaakt en er is ook vooraf niet gesproken met de visitatiecommissie over wederzijdse verwachtingen. Tijdens het onderzoek wordt een beperkt aantal bronnen geraadpleegd. De visitatiecommissie krijgt de minimale informatie van het pensioenfonds.	Vooraf wordt uitgelegd door de visitatiecommissie hoe het onderzoek eruit zal zien. De visitatiecommissie maakt gebruik van verschillende bronnen. Er zijn gesprekken met onder meer (een delegatie van) het bestuur en het verantwoordingsorgaan. De visitatiecommissie krijgt de informatie die zij nodig heeft.	Voor het onderzoek is er een gesprek om de verwachtingen over en weer uit te spreken. Tijdens het onderzoek worden meerdere bronnen geraadpleegd, zoals deskresearch en interviews met verschillende betrokkenen bij het fonds (accountants, actuarissen, bestuursondersteuning, verantwoordingsorgaan, bestuursleden, compliance officer, vertegenwoordigers van organisaties waaraan is uitbesteed etc). Er worden	Voor het onderzoek bespreken de visitatiecommissie en het bestuur de wederzijdse verwachtingen zowel op inhoud, als op proces als op relatie en samenwerking. Het bestuur denkt actief mee over kandidaten die geïnterviewd kunnen worden, onder meer personen waarvan bekend is dat ze een minderheidsstandpunt hebben, zodat de visitatiecommissie alle geluiden mee krijgt. De visitatiecommissie

			<p>verschillende onderzoeksmethodes ingezet.</p> <p>De visitatiecommissie krijgt de beschikking over alle informatie die zij nodig heeft.</p>	<p>gebruikt zo veel mogelijk bronnen en onderzoeksmethodes om tot haar oordeel te komen en heeft de beschikking over alle informatie van en over het fonds. Het onderzoek hoeft niet beperkt te zijn tot een momentopname, maar kan op meerdere waarnemingen door de visitatieperiode heen worden gebaseerd.</p>
Rapportage visitatiecommissie	<p>De visitatiecommissie stuurt de eindrapportage naar het pensioenfonds. De rapportage wordt niet openbaar gemaakt en alleen besproken met het verantwoordingsorgaan als zij daar om vraagt.</p>	<p>De visitatiecommissie stuurt de eindrapportage op en indien gewenst, licht de visitatiecommissie de rapportage mondeling toe. In het jaarverslag staat een korte samenvatting van het rapport, deze wordt ook aan het verantwoordingsorgaan ter beschikking gesteld. Deze samenvatting is korter en geeft een fractie</p>	<p>De visitatiecommissie stelt een concept rapportage op, deze wordt besproken met het bestuur. Daarna wordt de definitieve rapportage opgesteld.</p> <p>In het jaarverslag staat een samenvatting van het rapport, deze wordt door het bestuur besproken met het verantwoordingsorgaan. Het bestuur reageert in</p>	<p>De visitatiecommissie bespreekt de bevindingen met het bestuur voordat zij haar rapportage opstelt, waardoor de rapportage voor het bestuur geen verrassing meer is. Het bestuur maakt de rapportage openbaar via website en/of jaarverslag. In het jaarverslag staat in ieder geval een samenvatting die recht doet aan de</p>

		weer van de daadwerkelijke rapportage. De rapportage is meer beschouwend van aard.	het jaarverslag op de rapportage van de visitatiecommissie. Het rapport is normstellend, materieel en onderbouwd.	rapportage. Het rapport wordt aan het verantwoordingsorgaan ter beschikking gesteld en met het verantwoordingsorgaan besproken door bestuur en/of de visitatiecommissie. De rapportage is normstellend, materieel en goed onderbouwd.
Opvolging door het bestuur	De houding van het bestuur is passief. Opvolging door het bestuur is niet zichtbaar, wordt niet vastgelegd en niet besproken met het verantwoordingsorgaan of visitatiecommissie. In het jaarverslag staat enkel dat visitatie heeft plaatsgevonden.	De houding van het bestuur is reactief. Het bestuur legt vast welke actie zij neemt naar aanleiding van het visitatierapport. In het jaarverslag staat een korte reactie van het bestuur op de samenvatting van de visitatiecommissie.	De houding van het bestuur is constructief kritisch. Het bestuur heeft vastgelegd welke aanbevelingen uit het rapport zij op gaat volgen en welke niet en heeft de visitatiecommissie en het verantwoordingsorgaan daarvan op de hoogte gebracht. Zij heeft een plan gemaakt hoe het bestuur de aanbevelingen op gaat volgen. In het jaarverslag gaat het bestuur inhoudelijk in op	De houding van het bestuur is constructief, kritisch en reflectief, het bestuur staat open om te leren en te ontwikkelen. Het bestuur heeft gemotiveerd en vastgelegd welke aanbevelingen zij op gaat volgen en welke niet en ook op welke wijze. Dit heeft het bestuur met de visitatiecommissie en het verantwoordingsorgaan besproken. Het bestuur heeft een plan van aanpak

			het rapport van de visitatiecommissie. Bij de volgende visitatie wordt stilgestaan bij het vorige visitatie rapport en de ontwikkelingen die het bestuur heeft doorgemaakt naar aanleiding daarvan.	met een tijdsplan gemaakt voor de opvolging van de aanbevelingen en maakt dit een vast agenda punt op de bestuursvergadering waarbij de vorderingen die zijn gemaakt worden besproken en vastgelegd. Zij betreft daar het verantwoordingsorgaan bij en rapporteert daar jaarlijks over in het jaarverslag. Bij de volgende visitatie wordt expliciet stilgestaan bij de manier waarop het bestuur de eerdere aanbevelingen heeft opgevolgd en op welke manier zij zich heeft ontwikkeld. Het verantwoordingsorgaan speelt een belangrijke rol in de monitoring van de opvolging.
Evaluatie	Er vindt geen evaluatie plaats.	Het bestuur evalueert de visitatie op het moment	Het bestuur evalueert de visitatie en betreft de	Het bestuur en de visitatiecommissie

		dat het tijd is voor een nieuwe visitatie.	uitkomsten daarvan bij een nieuwe visitatie. Zij deelt de uitkomsten van de evaluatie met de visitatiecommissie.	evalueren zowel op inhoud als op proces als op relatie en samenwerking de visitatie en trekken er lessen uit voor de toekomst. Dit doen zij gezamenlijk en apart. Het bestuur bespreekt deze evaluatie met het verantwoordingsorgaan en neemt dit mee in haar zelfevaluatie.
--	--	--	--	--