

Het zelfreflecterende vermogen van toezichhouders van woningcorporaties

Vinden toezichhouders zichzelf professioneel, deskundig en kritisch langs de lijn van
Opdrachtgeverschap binnen de Governance ?

Dit artikel is geschreven in het kader van de Executive Master Management Consulting aan
de Vrije Universiteit van Amsterdam.
December 2017

Auteur: Klaas Ettema
Begeleider: Frans Kwakman

Inhoud	
1. Inleiding	6
2. Onderzoeksvragen	8
3. Wat is Opdachtgeverschap en Governance ?	9
3.1 Governance.....	9
3.2 Opdrachtgeverschap	11
4. Onderzoek naar de zelfreflectie van Raad van Commissaris leden.....	12
4.1 Enquête.....	12
4.2 Bijeenkomst en interviews	21
5. Conclusies en aanbevelingen.....	22
Bijlage	22

Samenvatting

In dit artikel wordt een antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

Vinden toezichthouders van woningcorporaties zichzelf professioneel, deskundig en kritisch?

Deze hoofdvraag is aan de hand van een drietal deelvragen beantwoord:

1. Welke score geven zij zichzelf op deze 3 kwaliteiten?
2. Wat zijn de ervaringen van Raad van Commissaris leden op deze onderwerpen?
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de antwoorden op bovenstaande deelvragen?

De hoofdvraag en deelvragen zijn beantwoord door middel van literatuuronderzoek, het bijwonen van een ronde tafel bijeenkomst met toezichthouders en de beroepsverenigingen Aedes en de Vereniging Toezicht Woningcorporaties (VTW), een enquête onder commissarissen van woningcorporaties (toezichthouders) en interviews. De enquête is uitgezet onder alle 1.400 aangesloten toezichthouders van de VTW. Uiteindelijk hebben 69 toezichthouders de enquête volledig ingevuld.

Uit het literatuur onderzoek blijkt dat er in het verleden misstanden zijn geweest in de sector welke onder andere ontstonden doordat toezichthouders onvoldoende kritisch, professioneel en deskundig waren. Er werd te weinig tegenkracht geboden aan de bestuurders van woningcorporaties. Daarnaast ontbrak er zelfreflectie bij de toezichthouders. Mede als reactie daarop is de Governance Code voor woningcorporaties opgesteld. Het naleven van de Code dient waarborgen te geven voor het voorkomen van misstanden in de toekomst.

Het veldonderzoek is afgebakend door mij te richten op één concreet onderwerp, namelijk Opdrachtgeverschap binnen de Governance. In het veldonderzoek is ingegaan op het functioneren en de competenties van de Raad van Commissarissen, de inhoudelijke deskundigheid en de mate waarin de competenties en de deskundigheid samen worden gebruikt om bestuurders aan te spreken en de dialoog aan te gaan.

In dit artikel wordt met kritisch bedoeld in welke mate de toezichthouder kritisch op zichzelf is (zelfreflectie) als wel kritisch in de zin van als voldoende tegenkracht bieden aan bestuurders. Bij deskundigheid gaat het in dit artikel over in welke mate een toezichthouder voldoende kennis heeft van het onderwerp Opdrachtgeverschap langs de lijn van de thema's in de Governance Code. Professioneel is door mij gedefinieerd als de mate waarin kritisch handelen en deskundigheid worden gecombineerd.

Uit het veldonderzoek blijkt dat er een grote variëteit in antwoorden is. Op geen van de stellingen uit de enquête wordt éénduidig antwoord gegeven. Toezichthouders “durven” ook aan te geven dat de deskundigheid en de interactie met het bestuur verbeterd dient te worden. Tijdens de ronde tafel bijeenkomst is gebleken dat de aanwezige toezichthouders soms geen akkoord gaven op grote investeringsbesluiten. De geïnterviewde toezichthouders gaven aan de dialoog met het bestuur aan te gaan over de omvang en diepgang van de informatieverstrekking en de te (te lange) duur van RvC vergaderingen.

Bovengenoemde uitkomsten zijn voor mijn een indicatie dat de toezichthouder anno 2017 voldoende kritisch op zichzelf is.

Uit het onderzoek komt naar voren dat toezichthouders vinden dat de gezamenlijke Raad van Commissarissen voldoende kennis heeft omtrent opdrachtgeverschap en voldoende vaardigheden heeft voor de interactie met het bestuur. Doch, uit de uitkomsten van het onderzoek blijft dat deze combinatie niet altijd voldoende wordt gebruikt. Mijn indruk is op basis daarvan dat “kritisch” in de zin van als tegenkracht functioneren voor de bestuurder nog meer aandacht nodig heeft.

Op het gebied van de deskundigheid is mijn indruk dat er nog wel het nodige verbeterd dient te worden. Uit het onderzoek komt naar voren dat niet alle betrokken toezichthouders voldoende kennis hebben omtrent het onderwerp Opdrachtgeverschap. Bijvoorbeeld over het aanbestedingsbeleid, de procedures en procuratie. Dat vindt ik opmerkelijk doordat een aantal misstanden in de sector zijn oorsprong hebben in onvoldoende Opdrachtgeverschap en dat ten gevolge daarvan Opdrachtgeverschap expliciet opgenoemd is in de Governance Code.

Uit het veldonderzoek blijkt ook dat het aantal betrokken toezichthouders welke de strategie bespreekt met de bestuurders groter is dan het aantal toezichthouders welke vervolgens toezicht houdt en het gesprek aan gaat over de uitvoering van de strategie. Het aantal toezichthouders welke vervolgens evaluaties omtrent Opdrachtgeverschap bespreekt met het bestuur is nog minder. Niet alle onderwerpen in de Governance Code komen daardoor voldoende aanbod.

Op het onderwerp risico management geeft ongeveer de helft van de betrokken toezichthouders aan dat de risico's omtrent de strategie en de uitvoering omtrent Opdrachtgeverschap regelmatig met het bestuur worden besproken. De andere helft doet dit dus niet op regelmatige basis. Wat betreft informatie verstrekking en verschaffing omtrent Opdrachtgeverschap geeft een minderheid van de betrokken toezichthouders aan dat het bestuur hierover bevroegd wordt.

Conclusies:

De indruk is dat de toezichthouder anno 2017 kritisch op zichzelf is en daardoor beschikt over voldoende zelfreflectie. Het als tegenkracht fungeren voor de bestuurder dient echter verder ontwikkeld te worden evenals de deskundigheid.

Aanbevelingen

Op basis van het literatuuronderzoek en de resultaten van het veldonderzoek worden door mij de volgende aanbevelingen gedaan:

1. De individuele toezichthouder dient zijn of haar deskundigheid op het gebied van Opdrachtgeverschap te vergroten
2. De Raad dient in de dialoog met het Bestuur aandacht te besteden aan op welke wijze de strategie omtrent Opdrachtgeverschap wordt vertaald naar de uitvoering. Hierbij dient ook ruimte te zijn voor reflectie en tegenspraak.
3. De Raad dient het Bestuur te bevragen over de evaluaties inzake Opdrachtgeverschap
4. De Raad dient meer aandacht te besteden aan de hele cyclus van risico management. Naast het indentificeren van risico's bestaat dit ook uit een risk respons , beheersingsmaatregelen en informatieverstrekking over de opzet en werking hiervan.
5. De Raad dient de dialoog aan te gaan met het Bestuur over de procedures omtrent informatieverstrekking en op welke wijze mogelijke onvolkomdeden of afwijkingen bekend worden bij de RvC. Bespreek tevens het abstractie gehalte van de informatie

1. Inleiding

Introductie

“Met enige verwondering liep ik na de vergadering van de Investeringscommissie naar het “Eet Werk Café” (vroeger was dat de kantine) waar ik nadacht over hetgeen was besproken...

Elke dinsdag is er bij de woningcorporatie waar ik werkzaam ben een investeringscommissie. In de investeringscommissie (ICOM) worden besluiten genomen over de investeringen in het vastgoed van de woningcorporatie. Er kan worden besloten om een woningcomplex te renoveren of te slopen waarna er nieuw wordt gebouwd. De woningcorporatie is daarbij Opdrachtgever. In de ICOM hebben de Bestuurder, directeur Financiën en Bedrijfsondersteuning, Manager Vastgoedsturing en de Controller zitting. Vanuit mijn functie van Controller ben ik lid van de ICOM. De ICOM heeft zijn wortels in principe 5 van de GovernanceCode Woningcorporaties 2015 waarin een Investeringsstatuut verplicht is gesteld. Op deze wijze kan het Bestuur en de Raad van commissarissen (RvC) de risico's welke verbonden zijn aan de activiteiten beter beheersen. “Het gaat daarbij in elk geval over het Opdrachtgeverschap van woningcorporaties, het sluiten van contracten, samenwerkingsverbanden en/of grote transacties”¹ Het Investeringsstatuut was recentelijk nog aangepast en goedgekeurd door RvC. Het investeringsstatuut geeft aan dat zowel besluiten omtrent de haalbaarheid (voorcalculatie) van een investering boven de 3 miljoen moet worden voorgelegd aan de RvC als de evaluatie (nacalculatie) van het project. Op de agenda stond een nacalculatie document van een afgerond renovatie project. Er is gesproken over de voortgang van het renovatie project, de kwaliteit van de renovatie en de uiteindelijke kosten van de renovatie. Daarnaast is de relatie met de Opdrachtnemer besproken zoals de aanbesteding. De ICOM keurde de evaluatie goed waarna deze naar de RvC zou worden gestuurd ter besluitvorming. De interim bestuurder gaf echter aan dat hij toch niet hoopte dat dit hele document naar de RvC zou worden verzonden. Hierover was ik verwonderd. De interim bestuurder vind een goede Governance belangrijk, maar gaf ook aan dat het niet nodig was om het hele evaluatie document ter besluitvorming voor te leggen aan de RvC. Anderszijds had dezelfde RvC recentelijk het Investeringsstatuut goedgekeurd waarin staat aangegeven dat evaluatiedocumenten moeten worden goedgekeurd door de RvC.

De RvC en de bestuurder zaten kennelijk niet op één lijn. Deze case beschrijft een situatie in 2017 waarin het nodig is dat de toezichthouder voldoende tegenkracht geeft aan de bestuurder.

Ook uit de parlementaire enquête commissie (2014) bleek reeds dat bij de incidenten in de branche de Raad van Commissarissen onvoldoende tegenkracht wist te bieden aan de bestuurder. Dat werd veroorzaakt doordat Raden van Commissarissen “vaak niet professioneel, deskundig en kritisch genoeg waren. Tevens ontbrak het aan zelfreflectie”. Juist bij woningcorporaties is, zoals in de parlementaire enquête woningcorporaties staat beschreven, een cruciale rol weggelegd voor de Raad van Commissarissen omdat aandeelhouders ontbreken welke tegenkracht aan de bestuurder kunnen geven.

¹ Governance Code woningcorporaties, Aedes en VTW, 1 juli 2017

De woningcorporatie sector heeft een probleem als toezichthouders hierin geen ontwikkeling hebben doorgemaakt. Dit artikel gaat nader in op de mate waarin toezichthouders zich anno 2017 professioneel, deskundig en kritisch vinden.

De hoofdvraag in dit artikel luidt:

<p><i>Vinden toezichthouders van woningcorporaties zichzelf professioneel, deskundig en kritisch?</i></p>

Met dit onderzoek en de daaruitvoortvloeiende aanbevelingen hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan een beter toezicht en daarmee een betere sociale huisvesting in Nederland.

Woord van Dank

Ik ben een woord van dank verschuldigd aan de Vereniging Toezicht Woningcorporaties (VTW) en dan met name Hans Geurts. Tijdens mijn onderzoek heb ik de samenwerking opgezocht met de VTW waarbij de VTW mijn veldonderzoek en enquête met stellingen gefaciliteerd heeft. Daarnaast een woord van dank aan Margriet Drijver omdat zonder haar verbindende eigenschappen de samenwerking met het VTW niet tot stand zou zijn gekomen. Ook bedank ik de Raad van Commissaris leden welke hebben deelgenomen aan de interviews.

2. Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit artikel betreft:

Op blz 18 van het eindrapport van de parlementaire enquête commissie staat letterlijk dat Raad van Commissarissen vaak niet professioneel, deskundig en kritisch genoeg waren. De hoofdvraag van dit artikel ontleent daaraan zijn oorsprong.

Vinden toezichthouders van woningcorporaties zichzelf professioneel, deskundig en kritisch ?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen geformuleerd:

1. Welke score geven zij zichzelf op deze 3 kwaliteiten?
2. Wat zijn de ervaringen van Raad van Commissaris leden op deze onderwerpen?
3. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan op basis van de antwoorden op bovenstaande deelvragen?

De hoofd- en deelvragen zijn beantwoord door een verkennend literatuur onderzoek en veldonderzoek door middel van een enquête, interviews en een ronde tafel bijeenkomst.

Het onderzoek spitst zich toe op het onderwerp Opdrachtgeverschap binnen de Governance. De reden hiervoor is dat dit onderwerp expliciet wordt genoemd in de Governance Code en dat veel incidenten gerelateerd zijn aan de manier waarop de woningcorporatie invulling gaf aan haar Opdrachtgeverschap. Tevens wordt het veldonderzoek hiermee concreet en afgebakend.

Het veldonderzoek is uitgevoerd door middel van het uitzetten van een enquête, interviews met RvC leden en een ronde tafel bijeenkomst. Tijdens de ronde tafel bijeenkomst van beroepsorganisatie Aedes en de Vereniging Toezichtwoningcorporaties is er dialoog gevoerd over het functioneren van de RvC langs de lijn van de brochure “Professioneel opdrachtgeverschap voor toezichthouders.” (VTW, 2017). Deze brochure is opgesteld om de toezichthouder te ondersteunen bij effectief toezicht. De uitgave gaat uitgebreid in op de essentie van professioneel opdrachtgeverschap en het raakvlak van het thema met Governance en wetgeving.

De enquête is uitgezet onder alle 1.400 leden van de VTW. De naam van de toezichthouder(st)er en de woningcorporatie waarop toezicht wordt gehouden hoefden niet ingevuld te worden. Uiteindelijk hebben 69 toezichthouders de enquête ingevuld. De geënquêteerden is gevraagd naar haar of zijn mening over 21 stellingen waarop geantwoord kon worden met “Mee eens”, “enigszins mee eens”, “mee oneens”, “enigszins mee oneens” en “weet niet”. Doel van de enquête is een beeld krijgen van de mate waarin een toezichthouder zichzelf professioneel, kritisch en deskundig vindt. De enquête is tot standgekomen langs de lijn van de principes uit de Governance Code woningcorporaties met behulp van de handreiking “Professioneel opdrachtgeverschap voor toezichthouders”. De enquête thema’s en de principes hebben indirect op alle vlakken een onderlinge samenhang. Naast het verkennende literatuuronderzoek, de bijeenkomst bij Aedes en het VTW en de enquête zijn er 2 interviews afgenomen met Raad van Commissaris leden van verschillende woningcorporaties. Tijdens de interviews zijn tevens de uitkomsten van de enquête besproken.

3. Wat is Opdachtgeverschap en Governance ?

Om de hoofdvraag in dit artikel te kunnen beantwoorden wordt eerst ingegaan op de onderwerpen Governance, Opdrachtgeverschap en hun onderlinge samenhang.

3.1 Governance

De eerste Governance Code voor woningcorporaties is opgesteld in 2007. In deze Governance Code staan regels om goed bestuur en toezicht te garanderen.² Toezichthouders waren verplicht zich aan de Code te houden. Ondanks de Governance Code voor woningcorporaties zijn er diverse grote misstanden geweest in de woningcorporatie sector. Op de site van de beroepsvereniging Aedes staat hierover het volgende:³ Wij moeten met zijn allen erkennen dat er veel goed, maar ook veel fout gegaan is in de sector. In 2012 dreigt de grootste woningcorporatie in Nederland failliet te gaan wegens het speculeren met financiële producten. Dit is de aanleiding geweest tot het starten van een parlementaire enquête commissie woningcorporaties. Voor de start heeft beroepsvereniging Aedes uiteengezet wat er allemaal mis is gegaan in de sector.⁴ De incidenten zijn ruwweg in drie categorieën te verdelen: mismanagement en te grote risico's bij projectontwikkeling, financieel mismanagement en speculatie, fraude en zelfverrijking. In totaal ging het om 15-20 belangrijke incidenten, die veel aandacht hebben getrokken. In het kader van dit artikel ga ik niet nader in op deze incidenten en verwijs ik voor nadere informatie naar de bron. Op 30 oktober 2014 heeft de Parlementaire enquête commissie haar eindrapport gepubliceerd⁵. De commissie heeft onderzocht wat de verklaringen voor het ontstaan van de onwenselijke incidenten in de corporatiesector zijn:

Gedrag, Grenzen, Governance en Geld.

Wat betreft de Governance bleken Raden van commissarissen vaak niet professioneel, deskundig en kritisch genoeg en waren er onvoldoende checks en balances. De parlementaire enquête commissie is uiteindelijk met 18 aanbevelingen gekomen waaronder het versterken van de Governance. Daartoe hebben de beroepsorganisatie Aedes en de VTW in 2015 de Governance Code woningcorporaties aangepast. De Governance Code woningcorporaties 2015 geeft richting aan de wijze waarop bestuur en RvC functioneren en de wijze waarop zij verantwoording afleggen over hun resultaten.⁶

² Fit en proper test , Rijks universiteit Groningen, 15-7-2016

³ www.aedes.nl

⁴ De balans verstoord, Aedes, februari 2013

⁵ Eindrapport Parlementaire enquête commissie, 30 oktober 2014

⁶ Governance Code woningcorporaties, Aedes en VTW, 1 juli 2017.

De Governance Code heeft 5 principes

1. Leden van bestuur en RvC hanteren normen en waarden die passen bij de maatschappelijke opdracht
2. Bestuur en commissarissen zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af
3. Bestuur en Raad van Commissarissen zijn geschikt voor hun taak
4. Bestuur en Raad van Commissarissen gaan in dialoog met belanghebbende partijen
5. Bestuur en Raad van Commissarissen beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie

De principes zijn verwerkt in de stellingen van de enquête en specifiek gemaakt voor het onderwerp Opdrachtgeverschap.

De volgende onderwerpen zijn verwerkt in de principes en daarom ook in de enquête vragen:

- Ruimte geven voor reflectie en tegenspraak,
- Aanspreekbaarheid
- De dialoog aangaan
- Deskundigheid
- Goede samenstelling van de RvC

Deze onderwerpen geven invulling aan professioneel, deskundigheid en kritisch. Tijdens mijn literatuur onderzoek en het vertalen daarvan in enquête stellingen is echter gebleken dat deze stellingen niet éénduidig kunnen worden ingedeeld in professioneel, deskundig en kritisch.

De uitsplitsing tussen deze 3 termen is zodoende geen apart onderzoeksobject.

In dit artikel wordt met kritisch bedoeld in welke mate de toezichthouder kritisch op zichzelf is (zelfreflectie) als wel kritisch in de zin van als voldoende tegenkracht bieden aan bestuurders. Bij deskundigheid gaat het in dit artikel over in welke mate een toezichthouder voldoende kennis heeft van het onderwerp Opdrachtgeverschap langs de lijn van de thema's in de Governance Code. Professioneel is door mij gedefinieerd als de mate waarin kritisch handelen en deskundigheid worden gecombineerd. Professioneel is hier een resultante.

In welke mate de toezichthouder kritisch is ontleen ik in de mate waarin de antwoorden variëren. Hierbij hanteer ik het uitgangspunt dat veel variatie in antwoorden een indicatie is dat toezichthouders kritisch op zichzelf zijn een geen politiek correctie antwoorden geven.

3.2 Opdrachtgeverschap

Aedes deelde in het rapport de “Balans verstoord” de misstanden in drie categoriën. Eén categorie betrof daarvan “Mismanagement bij projecten en te grote risico’s nemen” Deze categorie heeft een directe relatie met het onderwerp Opdrachtgeverschap.

Er is sprake van Opdrachtgeverschap als de woningcorporatie een externe partij inhuurt voor een product of dienst. Dit geldt dus voor de inkoop van alle goederen en diensten. Het gaat hierbij met name om het onderhoud van woningen en het slopen en nieuw bouwen van woningen. De woningcorporaties zijn samen de grootste opdrachtgever in de bouw.

Onder Opdrachtgeverschap wordt verstaan⁷

De wijze waarop een organisatie in de publieke sector ten aanzien van haar verantwoordelijkheden in de gebouwde omgeving haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt.

Opdrachtgeverschap heeft zodoende grote financiële consequenties, maar raakt ook de volkshuisvestelijke doelen van de woningcorporatie zoals huurderstevredenheid. De opdrachtnemer heeft immers vaak een directe relatie met de huurder bij een renovatie in bewoonde staat. Daarnaast hebben opdrachtnemers een belangrijke rol bij bijvoorbeeld het halen van de duurzaamheidsambities van een woningcorporatie. Ook neemt binnen het Opdrachtgeverschap de wijze van aanbesteding een belangrijke rol in. Al met al reden genoeg voor een toezichthouder om aandacht te besteden aan Opdrachtgeverschap. Naast bovengenoemde redenen staat Opdrachtgeverschap expliciet genoemd in de Governance Code: In de Code staat dat toezicht moet worden gehouden op de manier waarop invulling wordt gegeven aan opdrachtgeverschap: Hoe wordt omgegaan met het afsluiten van contracten, samenwerkingverbanden en grote transacties. Ook bij het beheersen van de risico’s wordt Opdrachtgeverschap letterlijk genoemd. In dit onderzoek is bewust gekozen voor Opdrachtgeverschap als specifiek onderwerp waarbij de principes zijn vertaald in meer concrete handvatten.

In dit hoofdstuk is kort ingegaan op Governance, Opdrachtgeverschap en de onderlinge relatie. In het volgende hoofdstuk wordt onderzocht welke ervaringen toezichthouders hier mee hebben.

⁷ Handreiking Opdrachtgeverschap Inleiding en praktijk voor toezichthouders, Margriet Drijver, Marleen Hermans, Tom Smeulders en Emile Spek, mei 2017

4. Onderzoek naar de zelfreflectie van Raad van Commissaris leden

Het onderzoek bestaat uit een enquête, een actieve rol in een bijeenkomst over het onderwerp bij Aedes en de VTW en 2 interviews met RvC leden van verschillende woningcorporaties.

4.1 Enquête

De enquête is ingedeeld in vier verschillende thema's

Functioneren van de RvC
Strategie en uitvoering
Risico beheersing
Informatie verschaffing

Deze thema's zijn alle vier te herleiden naar de principes uit de Governance Code Woningcorporaties.

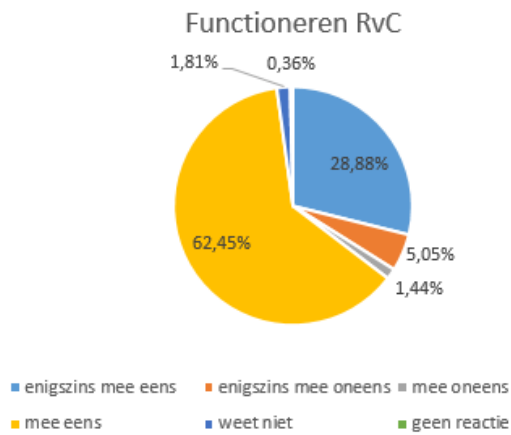
Per thema wordt ingegaan op de gezamenlijke uitkomsten per thema en de individuele antwoorden op de stellingen. De gezamenlijke uitkomsten in de vorm van een cirkeldiagram geven richting aan de uitkomsten per thema en zijn niet zozeer een gewogen gemiddelde van alle stellingen. De individuele antwoorden op de stellingen zijn vormgegeven door staafdiagrammen.

Het functioneren van de RvC

Principe 3 van de Code geeft aan dat het bestuur en de RvC geschikt zijn voor hun taak. In de enquête waren 4 stellingen verwerkt waarop de geënquêteerden werd gevraagd te antwoorden.

Stelling
1.Mijn kennis over het onderwerp opdrachtgeverschap is voldoende
2.De RvC beschikt over voldoende deskundigheid op het gebied van opdrachtgeverschap
3.De RVC heeft 2 verschillende rollen inzake opdrachtgeverschap: toezichthouder en klankbord. Deze twee verschillende rollen worden tijdens de interactie met het bestuur op dit onderwerp voldoende onderscheiden
4. Mijn (advies)vaardigheden zijn voldoende voor een goede interactie met het bestuur

In onderstaand cirkeldiagram zijn alle antwoorden op de stellingen samengevat:

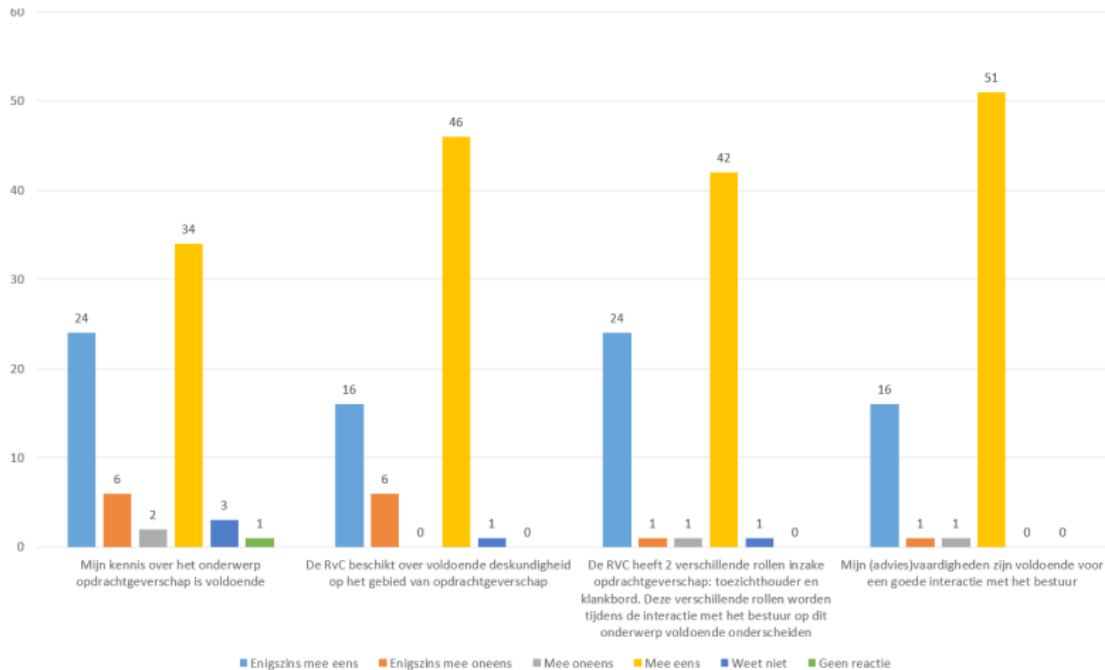


Bevindingen

Op basis van de antwoorden op de stellingen blijkt dat 62,45% van de respondenten vindt dat de kennis omtrent opdrachtgeverschap binnen de RvC en de respondent zelf voldoende is, de verschillende rollen inzake opdrachtgeverschap binnen de RvC voldoende worden onderscheiden en dat de adviesvaardigheden voldoende zijn voor een goede interactie met het bestuur. 29% is het daar enigszins mee eens. De andere antwoorden kwamen minder dan 6% voor.

In onderstaand staafdiagram de antwoorden op de individuele stellingen:

Functioneren RvC



De respondenten gaven aan het vaker eens te zijn dat de RvC als geheel over voldoende deskundigheid beschikt dan de individuele toezichthouder c.q. respondent. Dat blijkt ook uit de opmerkingen welke separaat verstrekt zijn: “Samen hebben wij genoeg kennis”.

Aanbeveling

Concrete aanbeveling hieruit is dat de individuele toezichthouder het doel moet hebben om zijn of haar kennis omtrent Opdrachtgeverschap te vergroten.

Strategie en uitvoering

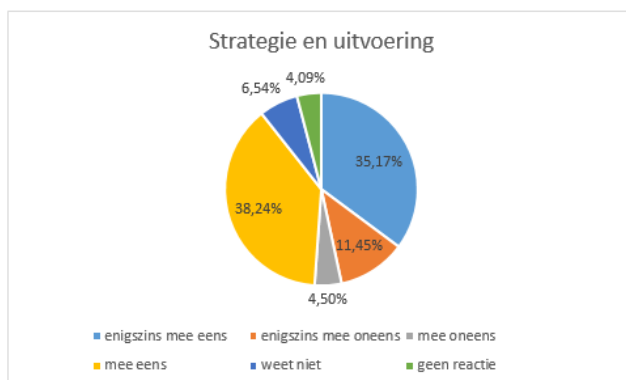
Dit thema is gerelateerd aan principe 1 en 2 van de Governance Code:

- Leden van bestuur en RvC hanteren normen en waarden die passen bij de maatschappelijke opdracht.
- Bestuur en commissarissen zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

Dit thema bestond uit 7 stellingen

Stelling
1. De RVC en het bestuur bespreken periodiek de strategie van de woningcorporatie omtrent opdrachtgeverschap
2. De opdrachtgeversrol van de woningcorporatie is verbonden met de strategie
3. Er is voldoende toezicht op de uitvoering van de strategie inzake opdrachtgeverschap door de RvC
4. Ik ben voldoende bekend met het inkoop- en aanbestedingbeleid van de corporatie
5. Ik ben voldoende bekend met de protocollen, procedures en procuratie afspraken inzake opdrachtgeverschap
6. De woningcorporatie is bezig met een ontwikkeltraject inzake opdrachtgeverschap
7. De RvC wordt regelmatig inhoudelijk op de hoogte gesteld van de uitkomsten van evaluaties omtrent opdrachtgeverschap

In onderstaand cirkeldiagram zijn alle antwoorden op de stellingen samengevat:



Bevindingen

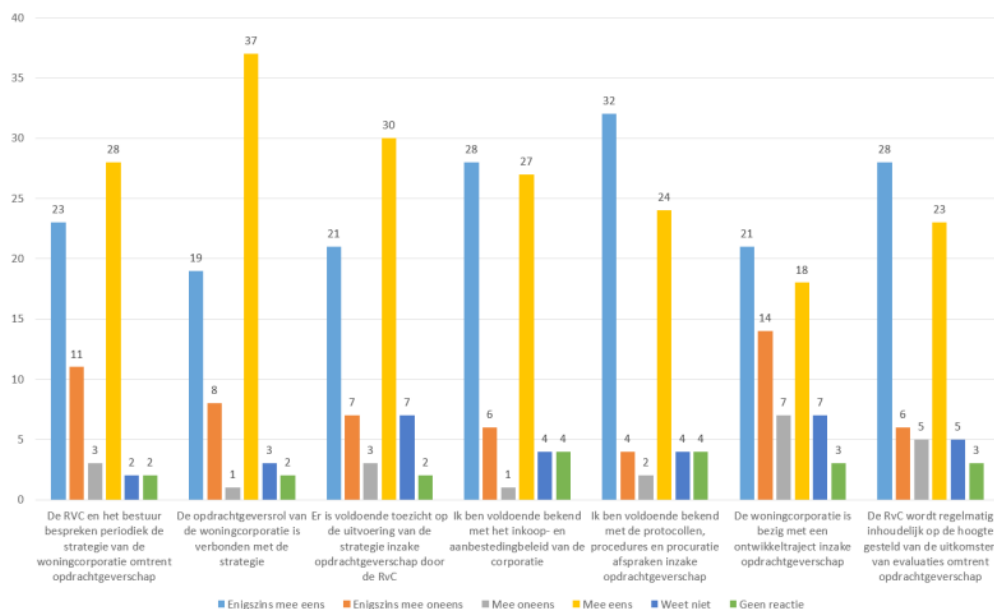
Bij het thema Strategie en uitvoering is 38% het eens met de stellingen. 35% heeft aangegeven

“enigszins mee eens” te zijn met de stellingen. 11% van de respondenten gaf “Enigszins mee oneens” als antwoord.

In onderstaand staafdiagram de antwoorden op de individuele stellingen



Strategie en uitvoering



Interessant is dat het merendeel van de respondenten aangaf bij het thema Functioneren RvC dat de RvC in zijn geheel over voldoende kennis beschikte inzake Opdrachtgeverschap en beschikte over voldoende (advies)vaardigheden, maar dat deze meerderheid niet terug te zien is bij de stellingen over Strategie en uitvoering.

Op de strategie stellingen wordt vaker geantwoord met “Mee eens” dan de andere vragen welke onder andere meer betrekking hebben op de beleid en operatie.

Op de beleid en operatie stellingen wordt vaker geantwoord met “enigszins mee eens”

Net zoals bij het thema functioneren RvC is er een grote diversiteit in antwoorden.

Bij de stelling over de evaluatie scoort “enigszins” het hoogst.

Aanbevelingen

Gebruik de kennis en vaardigheden om de dialoog aan te gaan met het Bestuur van de woningcorporatie.

Ga in de dialoog tevens in op de vertaling van Strategie naar beleid en Operatie.

Vraag actief naar evaluaties omtrent Opdrachtgeverschap

Risico beheersing

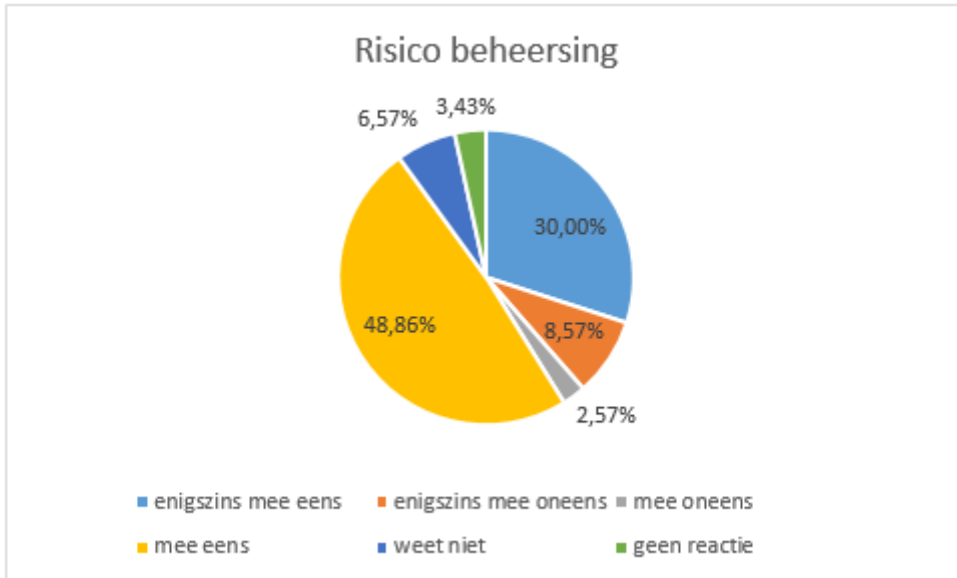
Dit thema raakt principe 5 van de Governance Code:

- Bestuur en Raad van Commissarissen beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie.

In de enquête waren de volgende 5 stellingen opgenomen:

Stelling
1. De risico's aan de strategie inzake opdrachtgeverschap en de activiteiten worden regelmatig met de RvC besproken
2. De woningcorporatie inventariseert en analyseert de risico's verbonden aan de strategie en uitvoering
3. De woningcorporatie heeft een adequaat risico beheersings- en controle systeem met betrekking tot de wijze waarop de opdrachtgeversrol wordt vervuld
4. De woningcorporatie onderhoud het risico beheersings- en controle systeem met betrekking tot de wijze waarop de opdrachtgeversrol wordt vervuld.
5. De RvC en het bestuur hebben dezelfde visie inzake risico management inzake de opdrachtgeversrol

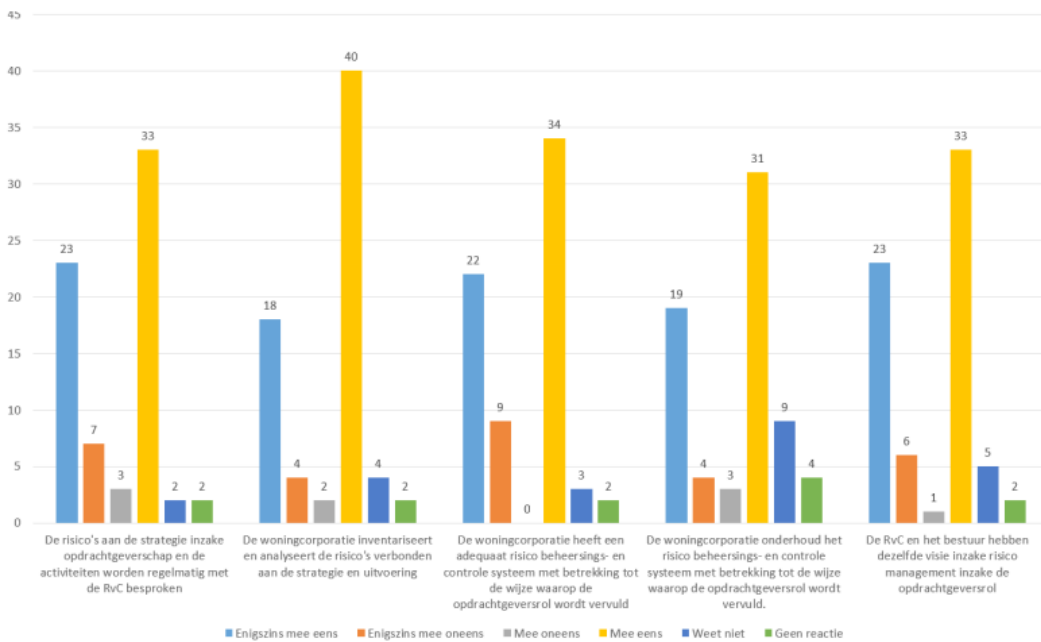
In onderstaand cirkeldiagram zijn alle antwoorden op de stellingen samengevat:



Ongeveer de helft van de respondenten (48%) geeft het eens te zijn met de stellingen. De andere helft geeft echter aan het enigszins eens, enigszins mee oneens, helemaal mee oneens te zijn of het niet te weten.



Risico beheersing



Ook bij het thema risico beheersing is er een grote diversiteit aan antwoorden op de stellingen.

40 respondenten geven aan dat de woningcorporatie de risico's inventariseert, maar een lager aantal respondenten (33) geeft aan dat deze ook regelmatig worden besproken tussen met de RvC.

Opvallend is ook dat 40 respondenten aangeven de risico's te inventariseren, maar dat vervolgens maar 34 respondenten deze inventarisatie vertaalt naar de uitvoering en nog minder (31) naar het onderhoud van het risico beheersings- en controle systeem.

Aanbeveling

Ga de dialoog aan over risico beheer inzake Opdrachtgeverschap en ga dan met name in op de vertaling van de risico's naar de uitvoering van een risico beheersings- en control systeem en het onderhoud daarvan.

Informatieverschaffing

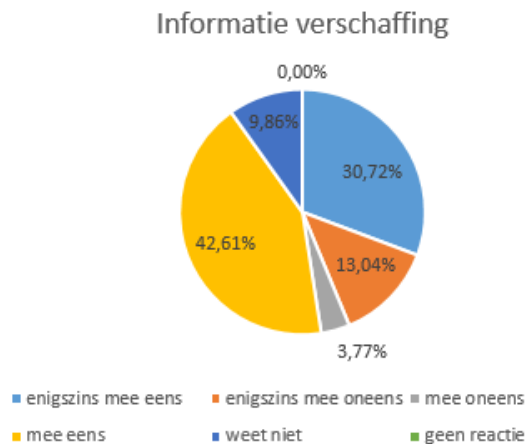
Op dit onderdeel van de enquête zijn principes 2 en 4 van de governance Code van toepassing:

- Bestuur en commissarissen zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af.
- Bestuur en Raad van commissarissen beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie..

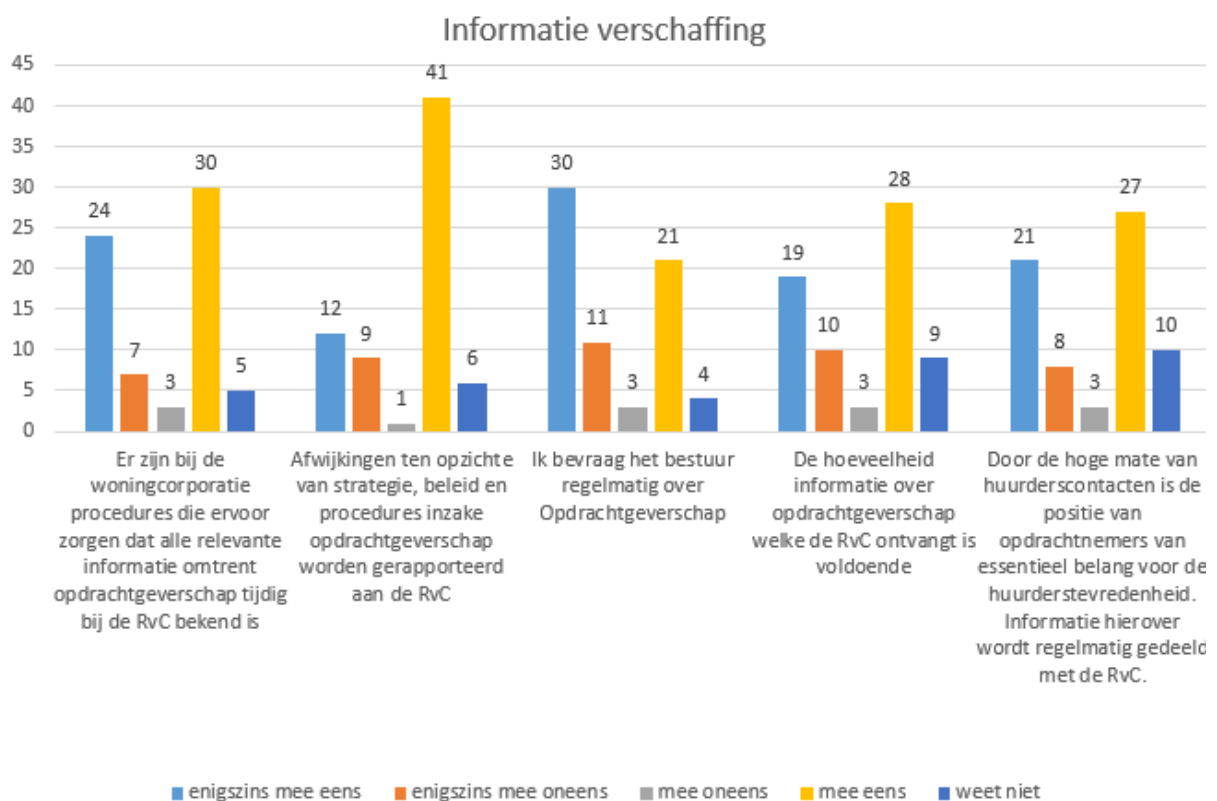
De volgende stellingen zijn gehanteerd:

Stelling
1. Er zijn bij de woningcorporatie procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie omtrent opdrachtgeverschap tijdig bij de RvC bekend is
2. Afwijkingen ten opzichte van strategie, beleid en procedures inzake opdrachtgeverschap worden gerapporteerd aan de RvC
3. Ik bevraag het bestuur regelmatig over Opdrachtgeverschap
4. De hoeveelheid informatie over opdrachtgeverschap welke de RvC ontvangt is voldoende
5. Door de hoge mate van huurderscontacten is de positie van opdrachtnemers van essentieel belang voor de huurderstevredenheid. Informatie hierover wordt regelmatig gedeeld met de RvC.

In onderstaand cirkeldiagram zijn alle antwoorden op de stellingen samengevat.



43% van de respondenten is het eens met de stellingen. 47% is het enigszins eens, enigszins oneens of oneens met de stelling. 10% weet het niet. Op het thema informatieverstrekking wordt het vaakst van alle behandelde thema's "Weet niet" geantwoord.



Uit de individuele uitkomsten blijkt dat 41 respondenten aangeven dat afwijkingen ten opzichte van strategie, beleid en procedures inzake Opdrachtgeverschap worden gerapporteerd aan de RvC. Echter, maar 30 respondenten geven aan dat er procedures zijn die ervoor zorgen dat relevante informatie tijdig bij de RvC bekend is. Dat lijkt niet in lijn met elkaar te liggen.

Meer als de helft van de respondenten geeft niet het antwoord “mee eens” op de vraag of het bestuur regelmatig wordt bevraagd over Opdrachtgeverschap.

Ook op dit thema is de diversiteit in antwoorden opvallend groot.

Aanbevelingen

Ga de dialoog aan met het Bestuur over de procedures omtrent informatieverstrekking en op welke wijze mogelijke onvolkomeden of afwijkingen bekend worden bij de RvC. Bespreek tevens het abstractie gehalte van de informatie.

4.2 Bijeenkomst en interviews

Tijdens de bijeenkomst van Aedes en de VTW op 15 juni in Den Haag is gesproken over het onderwerp Opdrachtgeverschap binnen de Governance van woningcorporaties.

Alle aanwezige toezichthouders waren bekend met de regel uit de Governance Code dat besluiten boven de 3 miljoen moesten worden geaccordeed door de RvC.

Dit gold met name voor grote investeringbesluiten welke middels fase documenten worden beheerst in het ontwikkelproces. Een RvC lid gaf bijvoorbeeld aan dat een besluit niet goedgekeurd was door de Raad omdat deze de investering per woning te hoog vond binnen het totale budget. Op andere onderwerpen inzake Opdrachtgeverschap waren de aanwezige RvC leden minder betrokken, zoals het aanbestedingenbeleid, klanttevredenheid en de financiële uitgaven van planmatig onderhoud. Bij planmatig onderhoud gaat het om kleinere onderhoudsuitgaven per woning. Hierdoor komt een project vaak niet boven de > 3 miljoen. Door de veelheid aan planmatige projecten zijn de uitgaven hiervan vaak nog hoger dan die van grote renovaties.

Tijdens de interviews met RvC leden van verschillende woningcorporaties bleek dat één van de toezichthouders in lijn zat met de RvC leden op de bijeenkomst. Het andere RvC lid gaf aan dat met name het Prestatiegericht samenwerken met de RvC werd besproken. Daarbij ging het dan met name om datgene wat de markt beter kan dan de desbetreffende woningcorporatie om vooruit te komen. Dit RvC lid gaf aan dat zijn ervaring juist was dat teveel RvC leden zich met de operatie bezig hielden en niet zozeer met de strategie. Uit de enquête bleek het tegenovergestelde. Wat betreft de informatie verschaffing gaven de RvC leden aan dat hier “het kaf nog van het koren moet worden gescheiden” wat betreft de informatievoorziening. Er was sprake van “irritant lange vergaderingen” met een overload aan informatie. Ook heb ik de uitkomsten van de enquête besproken met de RvC leden waarbij deze ook aangaven dat de diversiteit in antwoorden als een rode draad door de uitkomsten loopt.

5. Conclusies en aanbevelingen.

69 van de 1400 toezichthouders hebben de enquête ingevuld. Dat is ongeveer 5% van alle aangesloten toezichthouders. De uitkomsten zijn derhalve niet generaliseerbaar en representatief voor alle RvC leden. De uitkomsten geven echter wel een beeld van de verschillende standpunten welke worden ingenomen op de verschillende onderwerpen binnen Opdrachtgeverschap en Governance. De uitkomsten van de enquête laten zien dat er een grote diversiteit in antwoorden is

De hoofdvraag in dit artikel betrof:

Vinden toezichthouders van woningcorporaties zichzelf professioneel, deskundig en kritisch ?

Op basis van de grote diversiteit in antwoorden is er een indicatie dat de toezichthouder anno 2017 kritisch is op zichzelf, maar dat de tegenkracht voor de bestuurder nog verder ontwikkelt kan worden. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de mate van deskundigheid van de toezichthouder verbeterd dient te worden. Niet alle toezichthouders vinden zich immers deskundig genoeg. Professioneel was in dit artikel een resulante van deskundig en kritisch.

Op basis van het literatuuronderzoek en de resultaten van het veldonderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. De individuele toezichthouder dient zijn of haar deskundigheid op het gebied van Opdrachtgeverschap te vergroten
2. De Raad dient in de dialoog met het Bestuur aandacht te besteden aan op welke wijze de strategie omtrent Opdrachtgeverschap wordt vertaald naar de uitvoering. Hierbij dient ook ruimte te zijn voor reflectie en tegenspraak.
3. De Raad dient het Bestuur te bevragen over de evaluaties inzake Opdrachtgeverschap
4. De Raad dient meer aandacht te besteden aan de hele cyclus van risico management. Naast het indentificeren van risico's bestaat dit ook uit een risk respons , beheersingsmaatregelen en informatieverstrekking over de opzet en werking hiervan.
5. De Raad dient de dialoog aan te gaan met het Bestuur over de procedures omtrent informatieverstrekking en op welke wijze mogelijke onvolkomdeden of afwijkingen bekend worden bij de RvC. Bespreek tevens het abstractie gehalte van de informatie

Bijlage

Geraadpleegde literatuur

¹ Governance code woningcorporaties, Aedes en VTW, 1 juli 2017

² Fit en proper test , Rijks universiteit Groningen, 15-7-2016

³ www.aedes.nl

⁴ De balans verstoord, Aedes, februari 2013

⁵ Eindrapport Parlementaire enquête commissie, 30 oktober 2014

⁶ Governance code woningcorporaties, Aedes en VTW, 1 juli 2017.

⁷ Handreiking Opdrachtgeverschap Inleiding en praktijk voor toezichhouders, Margriet Drijver, Marleen Hermans, Tom Smeulders en Emile Spek, mei 2017