

> Commissaris

**bij een woningcorporatie,
een vak apart!**

COMMISSARIS BIJ EEN WONINGCORPORATIE, EEN VAK APART!

Een gezamenlijke uitgave van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
(VTW) en het Nationaal Register
Tweede druk, 2014
Vormgeving omslag: Coers & Roest ontwerpers bno, Arnhem
Druk: Zoeterhage, Zoetermeer
ISBN/EAN: 978-94-91008-15-3

Voorwoord	5
Hoofdstuk 1 De wereld van de woningcorporaties	6
1.1 Algemene kenmerken en ontwikkelingsfasen	7
1.2 Van toen tot nu	10
1.3 Het bestel	14
1.4 De corporaties als bedrijf	19
1.5 Zoektocht naar identiteit en profiel	25
Hoofdstuk 2 Corporate governance en de rol van de Raad van Commissarissen	26
2.1 De wettelijke context	26
2.2 Het begrip 'corporate governance'	29
2.3 De RvC in wet- en regelgeving en de Governancecode	31
2.4 De RvC in de praktijk van good governance	32
2.4.1 Toezicht houden 'vooraf' en 'achteraf'	33
2.4.2 Adviseren van de bestuurder	36
2.4.3 Werkgever zijn van de bestuurder	36
2.4.4 Voorwaarden voor het goed functioneren van de RvC	37
2.4.5 Bemensing als belangrijke voorwaarde voor het functioneren van de RvC	39
Hoofdstuk 3 Het commissariaat en u	41
3.1 U overweegt een commissariaat bij een woningcorporatie	41
3.2 U komt in beeld voor een commissariaat	43
3.3 Vragen en benodigde informatie vóór aanvaarding van een commissariaat	44
3.4 De eerste 100 dagen als commissaris	46
3.5 Geen commissariaat is hetzelfde	48
3.6 Tot slot	51
Nationaal Register	53
Overzicht publicaties Nationaal Register	54
VTW	56
Overzicht publicaties VTW	57



VOORWOORD

Hoe houd je als commissaris goed toezicht bij een woningcorporatie? Die vraag is misschien wel actueler dan ooit tevoren. De ontwikkelingen in de corporatiesector gaan snel, inclusief de steeds verdergaande professionalisering van de interne toezichthouder. De vraag naar nieuwe toezichthouders zal de komende jaren alleen nog maar toenemen.

De lat voor nieuwe commissarissen ligt hoog, met alle dynamiek en de verhoogde maatschappelijke aandacht die er voor de corporatiesector is. Wie commissaris wil worden in de corporatiesector, dient zich daar uiteraard goed op voor te bereiden.

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en het Nationaal Register geven met deze herziene en geactualiseerde versie van de eerdere publicatie uit 2009, een handreiking voor aankomend commissarissen over “hoe” goed toezicht te houden. De publicatie is zeker ook interessant voor zittende commissarissen én voor degenen belast met de selectie en benoeming van commissarissen.

Hildegard Pelzer, Koos Parie en Olaf Smits van Waesberghe wijzen u de weg in deze specifieke sector. Hierbij komen de wereld van de woningcorporaties, corporate governance en uw rol als commissaris aan bod. De auteurs leggen u de vragen voor die u zichzelf en de corporatie als commissaris zou moeten stellen.

Wij wensen u veel plezier bij uw oriëntatie op het toezichthoudersvak in de corporatiesector.

Dr. ir Albert Kerssies
Directeur VTW

Mr. Olaf Smits van Waesberghe
Directeur Nationaal Register



1. DE WERELD VAN DE WONINGCORPORATIES

Door Koos Parie

Volkshuisvesting is een complexe wereld waar veel geld in omgaat en maatschappelijke belangen centraal staan. Woningcorporaties bouwen en beheren woningen, wijken en buurten én richten zich op wonen in de meest brede zin van het woord. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de belangrijkste actoren, de grote onderlinge verschillen tussen corporaties, het politieke en maatschappelijke spanningsveld en de financiën. Huidige ontwikkelingen in woningcorporaties worden verduidelijkt in het licht van hun voorgeschiedenis. De laatste jaren is er veel verwarring over de positie van de corporaties. De politieke en maatschappelijke discussies die de komende jaren, mede op basis van de uitkomsten van de Parlementaire Enquête in 2014, gevoerd gaan worden, zullen bepalend zijn voor de toekomst van de corporatiesector.

De meeste woningcorporaties hebben hun werkdomein breed gedefinieerd. Ze garanderen de kwaliteit van wonen en bieden kansen aan bewoners. Het zijn maatschappelijke bedrijven, die leefbaarheid in buurten en wijken realiseren en garanderen. Voor nieuwe commissarissen van woningcorporaties is de volkshuisvesting vaak 'een wondere wereld'. Een realiteit met bijzondere relaties naar de rijksoverheid, soms een haat-liefdeverhouding met de gemeente, met een eigen jargon met termen als 'leefbaarheid', 'onrendabele top' en ga zo maar door. Het is ook een sector die volop in de schijnwerpers staat. Soms door affaires, waarbij zelfverrijking of mismanagement van grote kostbare projecten een rol spelen. Maar zeker ook door de prominente rol die corporaties nemen in de verbetering van probleemwijken of door het traditioneel grote aandeel in de bouwproductie. Sommigen spreken over de enorme reserves van corporaties, anderen relativeren dat en wijzen op de noodzaak om in de toekomst nog grote investeringen in wijken en stadsdelen te doen, waarvoor de inkomsten niet in verhouding staan.

Sinds 2010 is er een nieuwe realiteit. De waarde van het vastgoed is gedaald, de verkoop van woningen stagneert, de overheid laat corporaties zwaar meebetalen aan het redden van de rijksbegroting en de investeringen zijn afgenomen. De tendens naar meer overheidsinvloed is overduidelijk.

Al met al is de woningcorporatie een lastig te doorgronden organisatie. Temeer omdat de corporatie werkt in een omgeving met vele spelers met veelal tegengestelde belangen. Goed voor nieuwe commissarissen om gedegen kennis te nemen van alle relevante aspecten.

1.1 ALGEMENE KENMERKEN EN ONTWIKKELINGSFASEN

In soorten en maten

Dé corporatie bestaat niet meer. De kleinste corporatie in Nederland heeft 22 woningen, de grootste inmiddels meer dan 80.000. De laatste 20 jaar is sprake geweest van schaalvergroting. De laatste jaren zijn 'bovenlokale' fusies heel gebruikelijk geworden. Ooit waren er meer dan duizend corporaties, in 1990 waren dat er 820 en in 2011 nog ongeveer 390.

Samen beheren de corporaties ruim 2,4 miljoen woningen, ongeveer 34% van de totale woningvoorraad van Nederland. Corporaties zijn kapitaalintensieve bedrijven. Een grote corporatie met 50.000 woningen, wat op basis van de WOZ-waarde al gauw een balanstotaal van 7 miljard euro betekent, heeft slechts ongeveer 600 mensen in dienst. Voor een corporatie is dat veel, maar vanuit de personeelsomvang gezien toch eigenlijk niet meer dan de bovenkant van het midden- en kleinbedrijf.

Enkele kengetallen per 2011	
390	Aantal woningcorporaties
28.000	Aantal werknemers
2,4 miljoen	Aantal woningen woningcorporaties
35.000	Aantal nieuwbouwwoningen (waarvan 21.027 huurwoningen)
18.000	Aantal verkochte woningen
430 euro	Gemiddelde kale maandhuur
9,4 miljard euro	Investeringen
6,4 miljard	Nieuwbouw
0,5 miljard	Aankoop
4,7 miljard	Woningverbetering en onderhoud
290 miljoen	Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed
280 miljoen	Energiebesparende maatregelen

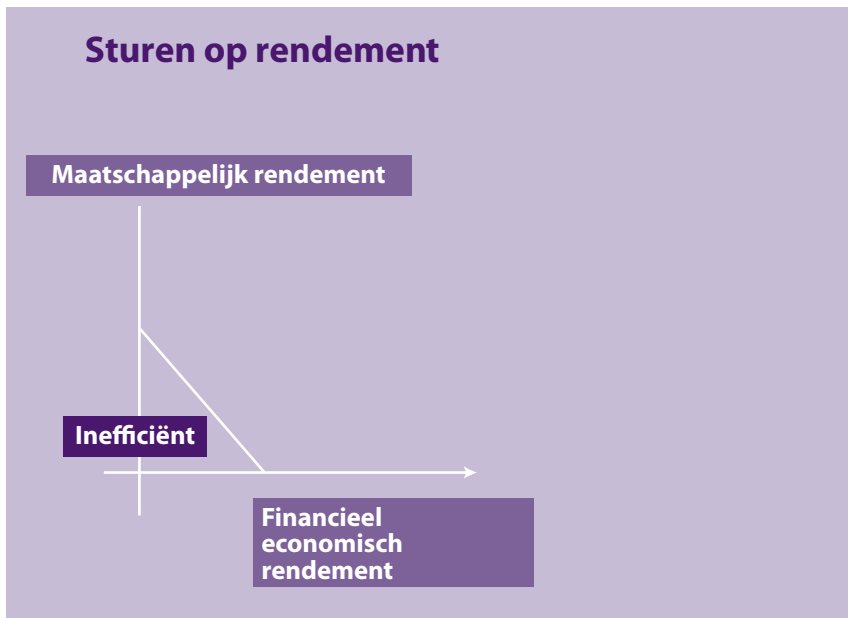
Naast verschillen in schaal, zijn er aanzienlijke verschillen in het karakter van de woningvoorraad (hoogbouw, laagbouw, oud bezit of recent bezit en soms historische panden), de omgeving waarin de corporatie opereert, de vermogenspositie, et cetera. Dit alles heeft gevolgen voor de organisatiestructuur, maar ook voor de verhoudingen tussen de toezichthouders en het bestuur.

De overeenkomst

Met in acht neming van de grote verscheidenheid, hebben corporaties in ieder geval één gemeenschappelijk kenmerk: het zijn maatschappelijke ondernemingen. Gezamenlijk vormen zij een sector naast overheid en bedrijfsleven en wordt voor corporaties ook wel de term 'hybride organisatie' gehanteerd. In een veel geciteerd CDA-rapport 'Investeren in de samenleving' luidt de definitie van maatschappelijke ondernemingen:

"een onderneming, die is vormgegeven als een privaatrechtelijke rechtspersoon, die een maatschappelijk doel nastreeft dat vervlochten is met (of deels parallel loopt met) het algemeen belang, die goederen en diensten voortbrengt, waarvan het financiële overschot of de winst niet wordt uitgekeerd, maar geheel wordt aangewend voor het realiseren van het maatschappelijke doel dat de onderneming nastreeft."

Maatschappelijk ondernemen is dus wat anders dan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij dat laatste gaat het erom of het feitelijk functioneren al dan niet maatschappelijk verantwoord is, bijvoorbeeld vanuit de invalshoeken people, profit, planet. Bij maatschappelijk ondernemen gaat het erom dat de maatschappelijke prestaties leidend zijn en de financiële consequenties voorwaardelijk. Zie het schema op de volgende pagina dat aangeeft waar het om gaat: de maatschappelijke prestaties zijn het doel, de financiën het middel. Corporaties zijn dus geen overheidsinstellingen. Een andere gangbare duiding is ook wel: private ondernemingen met een publieke taak.



De doelgroep en het werkdomein

Vanzelfsprekend hebben corporaties de zorg voor de huisvesting van mensen met de laagste inkomens en voor mensen die in die huisvesting om andere redenen niet zelfstandig kunnen voorzien, bijvoorbeeld arbeidsmigranten en dak- en thuislozen. Daarnaast bieden veel corporaties van oudsher woningen voor brede lagen van de samenleving. De laatste jaren zijn de middeninkomensgroepen steeds minder aangewezen op de corporatiesector, waardoor de corporaties steeds meer de sympathie van het politieke midden kwijtraakten. Daarnaast maakte Europese regelgeving het financieren en dus bouwen van duurere huurwoningen aanzienlijk moeilijker. Dat de middeninkomens daarmee op de woningmarkt in de knel komen is duidelijk.

Wettelijk worden corporaties geacht vraagstukken op de terreinen leefbaarheid, wonen en zorg op zich te nemen. Maar waar ligt dan de grens? En is dat voor elke corporatie hetzelfde? Of hangt dat misschien van de lokale situatie af? De politiek heeft hoe dan ook een steeds grotere behoefte het domein goed te definiëren. De huidige (augustus 2013) minister voor Wonen en Rijksdienst Blok heeft de stellige overtuiging dat investeren in leefbaarheid geen taak van de woningcorporaties is. Het laatste woord daarover is nog niet gesproken.

Overleg met huurders

Grote groepen huurders hebben gezien vanuit het klantperspectief een zwakke positie. Alternatieven op de woningmarkt zijn schaars en verhuizen is duur, dus een ontevreden klant kan moeilijk weg. De positie van de huurders is overigens wettelijk stevig geregeld via de huurbeschermingswet en de huurprijzenwet. Daarnaast is de corporatie verplicht om geregeld overleg te voeren met huurders, wat is vastgelegd in de wet op het overleg huurders verhuurder, ook wel de Overlegwet genoemd. Daarin is geregeld over welke onderwerpen huurdersorganisaties en bewonerscommissies informatierecht, overlegrecht, adviesrecht of agenderingsrecht hebben.

Wie is de eigenaar?

Herhaaldelijk rijst de vraag van wie de corporatie 'is'. Een corporatie heeft immers geen aandeelhouders en dus geen juridische eigenaren. Dit noemt men ook wel 'de dode hand'. Sommige wethouders en andere bestuurders zijn er nog steeds heilig van overtuigd dat corporaties publiek eigendom zijn en willen deze organisaties als 'pinautomaat' voor de gemeente kunnen gebruiken. Ook de gedachte dat de corporatie van de huurders is, want daar komt het geld vandaan, is onjuist. Het vermogen van corporaties is opgebouwd door inkomsten uit huren, honderd jaar overheidssubsidies en lage grondkosten. De corporatie is in ieder geval evenmin van de bestuurder(s) of de Raad van Commissarissen (RvC)/Raad van Toezicht (RvT), die, oneerbiedig gezegd, slechts passanten zijn. Zij worden geacht het vermogen van de corporatie goed en verantwoord in te zetten voor de maatschappelijke

en volkshuisvestelijke doelen. Een bruikbare gedachte is om vast te stellen dat corporaties beschikken over ‘maatschappelijk gebonden vermogen’ en dus geacht worden met de belanghouders te overleggen over beleidskeuzes die gemaakt moeten worden en daarover vervolgens verantwoording af te leggen. Nauwe banden met de lokale belanghouders, anders gezegd: een lokale verankering, worden dan ook gezien als belangrijke voorwaarde voor het succesvol opereren van de corporatie. In dit verband is het inmiddels verplicht gestelde instrument van visitatie een middel om na te gaan hoe de verschillende belanghouders oordelen over de prestaties en ambities van de corporaties en hoe zij de samenwerking ermee ervaren.

Het vigerende regeerakkoord stelt dat corporaties onder ‘directe aansturing’ van de gemeenten moeten komen. Inmiddels heeft een commissie onder leiding van oud-minister Dekker in dit kader een realistisch samenwerkingsscenario tussen gemeente en corporatie bepleit.

1.2 VAN TOEN TOT NU

Het begin

Voor een goed begrip volgt een korte schets van de oorsprong en historische ontwikkeling van de corporatiesector. De voorlopers van de huidige woningcorporaties dateren van het begin van de 20e eeuw toen met de Woningwet in 1901 het begrip ‘toegelaten instelling’ zijn intrede deed. Vóór die tijd, vanaf ongeveer 1850, waren er al wel vermogende particulieren die beperkte initiatieven namen voor de arbeidende klasse en ook waren er groepen arbeiders die op coöperatieve basis hun woonsituatie en daarmee vooral hun gezondheidssituatie trachtten te verbeteren. Dit gebeurde allemaal echter op zeer beperkte schaal.

De Woningwet stimuleerde de oprichting van woningcorporaties. Die hadden dankzij financiële steun van de overheid geen groot eigen vermogen nodig. Feitelijk was dit het begin van de non-profit gedachte: overheidssteun kon in geen geval bedoeld zijn als winst voor particulieren. Na de Eerste Wereldoorlog nam het aantal corporaties toe. De woningbouw moest worden gestimuleerd en marktpartijen lieten het afweten als gevolg van hoge rente en investeringsrisico's. Sommige gemeenten hadden een eigen Gemeentelijk Woningbedrijf, overheidsdiensten die onder vergelijkbare voorwaarden als de woningcorporaties werkten. In de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn de meeste gemeentelijke woningbedrijven geprivatiseerd en omgezet of opgegaan in woningcorporaties.

De groei na de Tweede Wereldoorlog

Na de Tweede Wereldoorlog ontstond een vergelijkbare situatie als na de Eerste

Wereldoorlog. De woningnood was volksvijand nummer één en er was een tekort aan geld en bouwmaterialen. Dit resulteerde in een sterke groei van het corporatiebezit. Corporaties waren formeel private instellingen, het ging meestal om verenigingen, maar ze functioneerden in feite als 'bijkantoren' van de overheid die de hoogte van de huur bepaalde en wat, hoeveel en waar werd gebouwd. Veelal bouwden gemeenten. Na oplevering werden de woningen overgedragen aan de corporaties, die nu vaak verantwoordelijk worden gehouden voor de in die tijd onder een geheel ander regime gebouwde wijken.

In de jaren '60 gingen stemmen op voor een grotere vrijheid van woningcorporaties. In deze jaren werd bepaald dat gemeenten niet meer mochten bouwen. Corporaties gingen ook bij nieuwbouw de rol van de opdrachtgever vervullen. Ook verdween de plicht om niet benutte subsidiegelden terug te storten, waardoor corporaties een eigen vermogen konden opbouwen, destijds Algemene Bedrijfsreserve (ABR) genoemd. Voor de financiering van de woningen konden corporaties nog steeds terecht bij de overheid en werden daarvoor op grote schaal rijksleningen afgesloten. Om de huur lager te kunnen houden dan op basis van de stichtingskosten logisch zou zijn, ontvingen corporaties per woning een zogenaamde objectsubsidie. Deze werd afgeleid van rente en huurontwikkeling en werd jaarlijks uitgekeerd en was gebaseerd op een exploitatietermijn van vijftig jaar. Later werd daar – voor huurders met de laagste inkomens – het nog steeds bestaande instrument van de individuele huursubsidie, de inkomensafhankelijke subjectsubsidie (IHS), aan toegevoegd.

De verzelfstandiging

Tot 1990 was er nog weinig beleidsruimte voor woningcorporaties, de rijksoverheid en gemeente waren sterk sturend. Pas na 1990 startte een serieus verzelfstandigingsbeleid (niet te verwarren met privatisering, de corporaties waren inmiddels private instellingen) onder leiding van de, inmiddels legendarische, staatssecretaris Heerma. Dit alles gebeurde in een tamelijk onzeker tijdsgewricht. Na de crisis van de jaren '80 was de rente hoog en waren er nog grote woningtekorten.

Het nieuwe wettelijk regiem dat in 1993 werd ingevoerd, het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), veranderde de relatie van de corporaties met de overheid. Tot de invoering van het BBSH moest iedere investering vooraf worden goedgekeurd door het Ministerie van Volkshuisvesting. Daarna, de overheid trad nadrukkelijk terug, was pas verantwoording achteraf nodig op hoofdlijnen. Om die reden werd in het BBSH een intern toezichthoudend orgaan verplicht gesteld. Aan de directies werden hogere eisen gesteld en de directies kregen na het BBSH ook meestal de positie van bestuurder. Daarnaast werden veel verenigingen omgezet in stichtingen en vonden veel fusies plaats. Het interne toezicht kreeg een sleutelrol, terwijl er echter weinig aandacht was voor de invulling van de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Meerdere onderzoeken

wijzen erop dat de kwaliteit van het intern toezicht vaak te wensen overliet en de in 2002 opgerichte VTW maakte de professionalisering en kwaliteitsverbetering van het intern toezicht tot een belangrijke kerntaak.

Cruciaal in dit verzelfstandigingbeleid was de bruteringsoperatie, verankerd in de Bruteringswet die per 1 januari 1995 van kracht werd. Corporaties hadden nog vele miljarden tegoed van de rijksoverheid, de optelsom van alle beschikkingen van de objectsubsidies, en hadden tegelijkertijd ongeveer hetzelfde bedrag uitstaan bij de rijksoverheid in de vorm van rijksleningen. Dat werd tegen elkaar weggestreept en betekende voor de overheid in het kader van de Europese eenwording een gunstige balansverkorting. Op macroniveau klopte de som ongeveer, met een licht voordeel voor de overheid. Op micro-niveau betekende het dat er corporaties waren die overbleven met een schuld die op de kapitaalmarkt opnieuw gefinancierd moest worden en corporaties die een grote som geld, de contant gemaakte subsidies, in één keer op hun rekening gestort kregen. Met arm of rijk worden had dat overigens niets te maken, want de netto-ontvangers moesten dat geld reserveren en netjes gaan beleggen om toekomstige exploitatietekorten te kunnen dekken. De kerngedachte van deze verzelfstandigingoperatie was dat de vermogensgroei van corporaties voldoende was om zonder overheidssubsidies de woningvoorraad in stand te houden. Wat we nu bij investeringen de 'onrendabele top' noemen, is in feite niets anders dan wat tot het moment van de bruteringsoperatie de objectsubsidies waren, maar dan contant gemaakt en uit eigen zak.

Voor corporaties betekende de bruteringsoperatie een enorme verandering. In plaats van financiële administratie werden deskundig financieel beleid en management een noodzaak.

Investeren was niet langer een risico dat door de overheid werd afgedekt, maar gebeurde voor eigen rekening en risico van de corporatie. Het kapitaal voor die investeringen moest grotendeels worden geleend op de kapitaalmarkt. Dit was mogelijk dankzij het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), een privaatrechtelijke instelling die in 1983 werd opgericht door de corporatiekoepels. De eerste twaalf jaar speelde het WSW nog slechts een beperkte rol. Het WSW kon leningen (met een achtervang van het rijk) borgen, waardoor tegen gunstige tarieven kon worden geleend. Eind 2011 werd door het WSW ruim 86 miljard euro aan corporatieleningen geborgd.

In zekere zin werd het stoppen van de rijkssubsidies vervangen door een grotere beleidsvrijheid voor de woningcorporaties. Ze gingen daarna dan ook veel meer hun eigen weg en de onderlinge verschillen namen toe. Dat had ook gevolgen voor de koepelorganisaties. Tot aan de bruteringsoperatie waren de corporaties verenigd in twee zogenaamde landelijke centrales of koepelorganisaties, de Nationale Woningraad (NWR) en de kleinere zusterorganisatie het Nederlands Christelijk Instituut voor de Volkshuisvesting (NCIV). Beide organisaties hadden veel invloed, zowel op politiek niveau als richting de aangesloten leden (bijna 100% van de corporaties). Vrij snel na de bruteringsoperatie fuseerden de twee organisaties

tot Aedes, die zich brancheorganisatie ging noemen en steeds meer moeite kreeg om met de toenemende verscheidenheid van de leden haar positie te bepalen. De brutering was gebaseerd op een aantal aannames die in de periode daarna allemaal positiever uitvielen. De twee belangrijkste: de rente was lager en de waardeontwikkeling van het vastgoed hoger. Dat betekende dat de vermogensontwikkeling van corporaties veel beter uitpakte dan was voorzien. Ook werden grotere risico's gelopen door het pad van de commerciële vastgoedontwikkeling op te gaan, wat door de gunstige omstandigheden lange tijd niet tot grote verliezen leidde. Vaak meer door geluk dan door wijsheid. De recente ontwikkelingen laten zien – daling van de vastgoedwaarde en instorten van de verkoopmarkt – dat het riskant was om je rijk te rekenen, zeker gezien de grote verplichtingen die corporaties nog te wachten staan.

De grote zoektocht

Met de verzelfstandiging begint de grote zoektocht. Jarenlang was het vanzelfsprekend waar woningcorporaties voor stonden. De doelen werden in belangrijke mate door de overheid geformuleerd en corporaties waren beleidsvolgend. Na het verminderde politieke belang van de volkshuisvesting en de terugtrekkende overheid, lag de verantwoordelijkheid voor de volkshuisvesting veel meer bij de corporaties. Ze werden in plaats van beleidsvolgende nu beleidsontwikkellende organisaties. In de jaren '90 vindt een ware fusiegolf plaats. Corporaties worden sterker en professioneler en er wordt een basis gelegd voor ondernemen in vastgoed. In diezelfde tijd vindt ook een versnelde verschuiving richting het eigen woningbezit plaats en veel huurders met een middeninkomen verhuizen naar een koopwoning. De wijken uit de wederopbouwperiode krijgen het moeilijk met een eenzijdig woningbezit en in toenemende mate ook een eenzijdige bevolkingsopbouw. Corporaties moeten alle zeilen bijzetten om geen vangnet voor de achterblijvers te worden.

Corporaties krijgen (en nemen) steeds meer op hun bord. Van de tamelijk eenduidige opdracht, woningen bouwen, verdelen en beheren, is de problematiek complex geworden. Wijken verouderen, of erger, verpauperen, en moeten worden aangepakt. Ook de vergrijzing is een thema. In sommige gebieden is er sprake van krimp van de bevolking. De nieuwe termen zijn niet van de lucht: vitale wijken, sociale cohesie, wijkregisseur, et cetera. Het leidt tot een grote schakering aan oplossingen, opvattingen en dilemma's. Waar sommige corporaties met grote stelligheid beweerden nooit een opbouwwerker aan te zullen nemen, stond deze elders al lang op de loonlijst.

De zoektocht leidt tot toenemende verschillen tussen de corporaties. Met als basis de maatschappelijke taakstelling, zijn er corporaties die zich sterk concentreren op hun vastgoedtaak. Andere corporaties zijn juist sterk georiënteerd op de individuele klant of maken

zich expliciet verantwoordelijk voor buurten. Ook zijn er die veel energie steken in woonwerk- en woon-leerprojecten en die zich 'emancipatiemachine' noemen. Het zijn allemaal keuzes die gevolgen hebben voor, de verschillende onderdelen van, het beleid en voor de inrichting van de organisatie. Met het bouwen van een Universitaire Campus en het kopen van een voormalig cruiseschip als uitersten.

Onder de naam "De balans verstoord" heeft Rudy de Jong in opdracht van Aedes in een zeer lezenswaardig rapport de recente geschiedenis van de corporatiesector beschreven en de oorzaken benoemd die geleid hebben tot de huidige maatschappelijke onvrede over het functioneren van de corporaties.

De corporatie als organisatie tussen markt en staat

Er is gedurende hun hele geschiedenis discussie geweest over de positionering van woningcorporaties in het maatschappelijk bestel. Dat is inherent aan de hybride positie, tussen markt en overheid. De inhoud en toon van die discussie was voor een belangrijk deel afhankelijk van hoe de economie ervoor stond. Soms is er een roep om meer overheidssturing, soms juist om meer vrijheid. Sommige corporaties bepleiten zelfs de zogenaamde 'opting out', of uittreding uit het bestel. Door het grote aantal incidenten en de financiële debacles van de afgelopen tijd en het in de ogen van velen falen van de regelmatig door de sector beloofde zelfregulering, leeft nu breed de opvatting dat corporaties terug moeten naar hun kerntaak en de rol van de overheid moet worden verzwaaard. De aangekondigde Herzieningswet schept daar het wettelijk kader voor. Deze wet geeft bijvoorbeeld de minister meer bevoegdheden om bij de individuele corporatie in te grijpen.

1.3 HET BESTEL

De toelating

De basis van de wettelijke verankering is de toelating, geregeld in de Woningwet van 1901. Cruciaal daarin is de bestemmingsplicht rond de inzet van middelen: vermogen en opbrengsten daarvan moeten ten dienste van de volkshuisvesting blijven. De gedachte hierachter was te voorkomen dat financiële middelen zouden weglekken. Dit uitgangspunt blijft terugkomen in discussies rond de taakafbakening: waar ligt bij het realiseren en waarborgen van leefbaarheid de grens tussen wat de gemeente moet doen en wat de corporaties geacht worden te betalen? Daarnaast is er de recente verplichting tot integrale betaling van de Vennootschapsbelasting, waarmee de corporatiemiddelen immers terugvloeien naar de algemene middelen van de rijksoverheid en niet meer kunnen worden ingezet in het belang van de volkshuisvesting. Datzelfde geldt voor de recente verhuurdersheffing, die neerkomt op een structurele jaarlijkse afdracht van bijna twee maanden huuropbrengst.

Op basis van de toelating heeft de rijksoverheid een aantal mogelijkheden tot sturing. Om te beginnen stelt toelating eisen aan de statuten. In het verlengde daarvan is er sprake van extern toezicht dat voornamelijk financieel georiënteerd is, gericht op de continuïteit en de betrouwbaarheid voor externe kapitaalverschaffers. Het rijkstoezicht op de maatschappelijke prestaties wordt tot op heden slechts marginaal ingevuld. De laatste tijd gaan, vooral in de politiek, veel stemmen op om ook inhoudelijk de rol van de rijksoverheid weer zwaarder aan te zetten.

De politieke voornemens van de huidige minister (2013) zijn om het financieel en inhoudelijk toezicht onder te brengen bij het verantwoordelijke ministerie (BZK). Het laatste woord hierover lijkt nog niet te zijn gesproken.

Het bestuur van de corporatie is verantwoordelijk voor het gevoerde beleid, in eerste instantie onder het wakend oog van de intern toezichthouder (een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen). Voor corporaties met hun status van toegelaten instelling wordt de beleidsvrijheid door een aantal kaders beperkt. Daarnaast hebben de sectorinstellingen Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het eerder genoemde WSW grote invloed op het doen en laten van corporaties.

Wetten en regels¹

Om te beginnen is er sprake van regulering vooraf, primair vastgelegd in de Woningwet en in het BBSH. In het BBSH wordt het belang van de volkshuisvesting uitgewerkt in de vorm van zes verantwoordingsvelden:

- Kwaliteit (van de woonegelegenheden);
- Leefbaarheid (in buurten en wijken);
- Wonen en zorg (huisvesting van ouderen, gehandicapten, et cetera);
- Verhuur aan personen die niet zelfstandig in passende huisvesting kunnen voorzien;
- Betrekken van bewoners bij beleid en beheer;
- Waarborgen van de financiële continuïteit.

Deze verantwoordingsvelden zijn geformuleerd in algemene termen. De bedoeling is dat corporaties op lokaal niveau nadere afspraken maken over de gewenste prestaties. De prestatieovereenkomsten die met de lokale overheid worden afgesproken zijn in dit verband cruciaal. Voorts bevat het BBSH onder meer sectorspecifieke regelgeving over de toelating, statutenwijzigingen en fusies, verslaglegging en toezicht.

De vraag is wat de toekomst brengt voor het werkgebied van de corporaties. De Herzieningswet, (van de Woningwet), later nog aangevuld of gewijzigd door de novellen

¹ Zie ook de VTW-publicatie 'Corporatieregels in een notendop', 2005.

van minister Blok, beperken het werkgebied van de corporaties sterk tot het bouwen en verhuren van sociale huurwoningen. Investerings in maatschappelijk onroerend goed (gebouwen met een maatschappelijke functie) en uitgaven in het kader van leefbaarheid dienen nadrukkelijk gerelateerd te zijn aan het sociale vastgoed van de corporatie. Eind augustus 2013 bereikte Aedes een akkoord met de minister om het verzet van de corporaties tegen de verhuurdersheffing op te geven in ruil voor enige ruimte om onder bepaalde conditie vrije sectorwoningen te bouwen. Gezien de beperkte financieringsmogelijkheden van corporaties zal dat nog niet zo eenvoudig zijn.

Het extern toezicht

Het extern toezicht, inclusief de handhaving van regelgeving en het toepassen van sancties bij overschrijding daarvan, ligt bij de rijksoverheid in casu het Ministerie van BZK. In de toezichtketen vormt het extern toezicht na het intern toezicht de tweede lijn. In het kader van dit extern toezicht moeten corporaties voor 1 juli hun jaarverslag sturen aan de Minister, de gemeenten waar ze werkzaam zijn en aan het CFV. Het CFV beoordeelt de financiële positie. Formeel is de Minister de toezichthouder die voor 1 december een oordeel geeft in de *toezichtbrief*, voor de intern toezichthouder een belangrijk document, samen met het commentaar van de bestuurder. In de toezichtbrief wordt ook een oordeel gegeven over de kwaliteit van het toezicht. De Minister kan sancties opleggen in de vorm van een aanwijzing of als ultieme mogelijkheid intrekking van de toelating, wat echter nog nooit is gebeurd. Wel is de afgelopen periode een aantal corporaties onder verscherpt toezicht geplaatst. In de praktijk komt het er op neer dat het CFV dan nadrukkelijk de vinger aan de pols houdt en invloed uitoefent op (des)investeringsbeslissingen van de corporatie. In enkele gevallen – bijvoorbeeld bij Rochdale, SGBB en Laurentius - is voor een bepaalde periode een extern toezichthouder aangesteld, wat in feite neerkomt op een vorm van onder curatele stelling.

In de oorspronkelijke tekst van de Herzieningswet (door de Tweede Kamer aangenomen op 5 juli 2012) werd het extern toezicht ondergebracht bij een onafhankelijke Woonautoriteit. Na het regeerakkoord (november 2012) heeft de minister in een novelle een aantal aanpassingen geformuleerd, waaronder het onderbrengen van het toezicht bij het ministerie.

Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV)

Het in 1988 opgerichte CFV is een zelfstandig bestuursorgaan, wettelijk verankerd in de Woningwet en het Besluit Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. De drie hoofdtaken van het fonds zijn: saneren, projectsteun verlenen en het uitoefenen van het financiële toezicht op de corporaties. Voor de benodigde middelen legt het CFV heffingen op aan de corporaties. Daarmee zijn in feite de risico's die de individuele corporaties lopen collectief verzekerd. De laatste jaren is wel pijnlijk gebleken dat de gevolgen van onverantwoord

handelen – zoals het derivatendebacle bij Vestia – konden worden afgewenteld op dit collectieve systeem.

Op basis van de cijfers beoordeelt het CFV de individuele corporatie en stelt daarmee ook een beeld voor de gehele sector op, waarbij onder meer gebruik wordt gemaakt van regionale marktanalyses en referentiegroepen van woningcorporaties. Met de instrumenten die op basis daarvan zijn ontwikkeld kan elke corporatie het eigen presteren naast dat van vergelijkbare corporaties zetten. Deze benchmarkinformatie is ook van groot nut voor RvC's en kan ook op de informatieve website van het CFV (www.cfv.nl) worden geraadpleegd. Een woningcorporatie die zijn activiteiten niet meer door het WSW geborgd kan financieren, komt in aanmerking voor saneringssteun. Voorwaarde is dan een saneringsplan, waarbij zeer hoge eisen worden gesteld aan de maatregelen om de corporatie weer gezond te maken, zodat na de aanvullende bijdrage van het CFV de kans om gezond te functioneren weer reëel aanwezig is. Sinds 2001 kan het CFV aan corporaties projectsteun verschaffen voor initiatieven die maatschappelijk gewenst zijn, maar door de betrokken corporatie niet zelf gefinancierd kunnen worden. Voorwaarde is wel dat eerst aantoonbaar collegiale steun moet worden gezocht bij andere corporaties. Maar ook de toekomst van het CFV is onzeker. Zoals hiervoor is beschreven beoogt de huidige minister het toezicht onder te brengen bij het ministerie en de rol van het CFV terug te brengen tot de saneringstaak. In het eerder genoemde akkoord dat eind augustus 2013 werd afgesloten tussen Blok en Aedes wordt aangekondigd dat de saneringstaak ondergebracht gaat worden bij het hierna beschreven WSW.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Het WSW, een particuliere stichting, in 1983 opgericht door de corporatiekoepels, geeft garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken voor sociale woningbouwprojecten en leningen voor maatschappelijk vastgoed. Dankzij deze garanties kunnen corporaties geld lenen tegen gunstige voorwaarden. Het WSW beschikt over een solide zekerheidsstructuur bestaande uit het vermogen van de corporatiesector, de mogelijkheid van steun door het CFV, het eigen vermogen van het WSW en de achtervang van gemeenten en rijksoverheid. Dit garantiesysteem is uniek in de wereld en staat zeer hoog aangeschreven. De belangrijkste kredietbeoordelaars ter wereld, Standard & Poor's en Moody's Investors Service, hebben het WSW hun hoogste ratings, respectievelijk Triple-A en Aaa, toegekend. Het door het WSW geborgde volume – bijna alle corporaties zijn deelnemer – bedroeg in 2011 ruim 86 miljard euro.

Om gebruik te kunnen maken van het WSW worden aan de corporaties een aantal eisen gesteld. Sinds een aantal jaren beoordeelt het WSW een deelnemende corporatie op de cashflow. Tot op heden is daarbij het uitgangspunt is dat de toekomstige operationele kasstroom positief is waarin is begrepen de mogelijkheid om 2% van de uitstaande

schulden te kunnen aflossen. Baten uit verkoop en afschrijvingen mogen in deze kasstroombenadering niet worden meegenomen. Inmiddels heeft het WSW een nieuw stelsel van financiële criteria gepresenteerd om de corporaties te beoordelen. Het risico-profiel van de betreffende corporatie is daarbij van cruciale betekenis.

De WSW borging geldt alleen nog voor zogenaamde DAEB-activiteiten (Diensten van Algemeen Economisch Belang), waarmee voorkomen wordt dat commerciële activiteiten middels gunstige financieringsvoorwaarden een vorm van staatssteun zouden ontvangen. Op de website van het WSW staat onder "Bestedingsdoelen" duidelijk aangegeven voor welke activiteiten het WSW borg kan staan. Duidelijk zal zijn dat door de terugvallende markt voor koopwoningen het omzetten van nieuwbouw koopwoningen naar huurwoningen corporaties in grote liquiditeitsproblemen kan brengen, met als gevolg een beperking van de financieringsmogelijkheden.

De relatie met de gemeentelijke overheid

Sinds het BBSH is de gemeente meer onderhandelingspartner dan samenwerkingspartner van de corporatie. Lange tijd was voor de lokale overheid de traditionele volkshuisvestingsdoelstelling van groot belang. Inmiddels kregen andere zaken de aandacht, zoals versterking van het economisch draagvlak en concurrentiepositie en het aantrekken van midden- en hogere inkomensgroepen. De nadruk op bouwen voor de markt werd groter en het grondbedrijf van de gemeente kreeg niet alleen met de corporatie te maken als sociale volkshuisvester maar ook als partij die grond verwerft voor het bouwen van koopwoningen. Situaties die nogal eens leiden tot rolverwarring en wederzijds onbegrip en tot lange discussies in het bijzonder als het gaat om verdeling van de kosten. Van gemeenten mag worden verwacht dat zij het initiatief nemen om een heldere woonvisie op te stellen en van corporaties mag transparantie worden verwacht waar het gaat om de rol die zij wil en kan spelen in de realisatie van die woonvisie. In het regeerakkoord van 2012 staat de verder niet uitgewerkte aankondiging dat corporaties "onder directe aansturing van gemeenten komen". Een rigide uitwerking daarvan zou het einde van de zelfstandigheid van corporaties betekenen, maar vooralsnog wordt er breed vanuit gegaan dat deze stellingname niet te letterlijk moet worden genomen. Inmiddels heeft een commissie onder leiding van oud-minister Dekker een advies uitgebracht dat door de betrokken partijen als goed werkbaar wordt gezien en waarin – terecht – wordt gesteld dat de samenwerking tussen gemeenten en corporaties de vrijblijvendheid voorbij is en wederkerig en verplichtend is.

Europa

Al enkele jaren is de bijzondere positie van corporaties aan de orde gesteld in het kader van de Europese wet- en regelgeving. Het gaat dan om (markt)partijen die stellen dat corporaties op enigerlei wijze de concurrentieverhoudingen verstoren en hiervoor aankloppen bij het Europese Hof. Denk hierbij aan:

- Het gemeentelijk grondbeleid, wanneer voor sociale huurwoningen lagere prijzen worden gerekend;
- De rijksachtervang bij borging van leningen;
- De steun door het CFV.

Tot voor kort was de vennootschapsbelasting, waarvan corporaties tot voor enkele jaren waren vrijgesteld, ook een punt van discussie.

Van fundamentele aard is de stelling dat corporaties een disproportioneel deel van de woningmarkt bedienen en daarmee in het vaarwater zitten van commerciële aanbieders. De verdediging vanuit de corporatiesector is dat corporaties weliswaar primair verantwoordelijk zijn voor het huisvesten van de laagste inkomens, maar een grotere voorraad nodig hebben om dat goed te kunnen doen. Vastgesteld kan worden dat het werk van corporaties tot nu toe nog wordt gezien als behorend tot de competentie van de afzonderlijke lidstaten.

Nieuwe regelgeving verdeelt de activiteiten van corporaties in DAEB (Diensten van Algemeen Economisch Belang) en niet-DAEB activiteiten. Alleen voor de DAEB activiteiten mag staatsteun worden ontvangen en deze kunnen dus met geborgde leningen worden gefinancierd. Veel voorkomende niet-DAEB activiteiten zijn woningen met een kale huur van meer dan € 681,- (per 1-1-2013) per maand. Deze twee verschillende activiteiten moeten in ieder geval administratief en in de toekomst wellicht ook juridisch worden onderscheiden. De minister heeft aangegeven het wenselijk te vinden dat de corporaties alle commerciële activiteiten gaan onderbrengen in een aparte BV die binnen twee jaar wordt afgestoten. Tegen dit voornemen is vanuit diverse kanten de nodige weerstand.

1.4 DE CORPORATIES ALS BEDRIJF

De verzelfstandiging in de jaren '90 had grote betekenis voor de bedrijfsmatige ontwikkeling van de corporaties. Tot die tijd waren het duidelijke taakorganisaties van de overheid, die bepaalde wat er gebouwd werd, waar en wat het mocht kosten. Daarna werden corporaties geacht binnen kaders en spelregels een eigen beleid te ontwikkelen. De grotere zelfstandigheid leidde er toe dat de verschillen tussen de corporaties sterk zijn toegenomen en veel corporaties op zoek zijn naar een duidelijke identiteit en een eigen positionering.

Functies

Afgeleid van de doelstellingen, vervult elke corporatie vijf basisfuncties die, afhankelijk van de ambities en de omgeving waarin de corporatie actief is, een bepaalde mate van professionaliteit en specifieke deskundigheid vragen:

- *De vermogensfunctie.* Hierbij gaat het om het kunnen verschaffen van voldoende vermogen om de ambities van de corporatie te realiseren. Dat betekent bijvoorbeeld het effectief kunnen inzetten van het eigen vermogen en het op de juiste tijd en tegen passende tarieven kunnen aantrekken van leningen. Professioneel treasurymanagement is voor een ontwikkelende corporatie een must. Dat verantwoord omgaan met rentederivaten daar bij hoort, behoeft anno 2013 geen betoog meer.
- *De beleggingsfunctie.* Dit vraagt om deskundigheid op het gebied van waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille. Van groot belang voor de vermogensontwikkeling van de corporatie en het portfoliomanagement. Zeker bij die corporaties – en dat zijn de meeste – waar ook waarderealiseratie door verkoop van vastgoed nodig is voor het doen van investeringen.
- *De ontwikkelfunctie.* Het ontwikkelen van vastgoed – van conceptuele fase tot en met de oplevering – wordt steeds complexer en brengt veel risico's met zich mee. Dat vraagt om de nodige expertise en ook bij volledige uitbesteding zal het opdrachtgeverschap op een professionele wijze moeten worden uitgevoerd. Met name bij complexe multifunctionele projecten heeft een aantal corporaties de risico's, zowel bij de ontwikkeling als bij de verdere exploitatie, fors onderschat.
- *De beheerfunctie.* Daarbij gaat het om het fysieke beheer van het vastgoed, waarbij gewerkt wordt met instrumenten als het meerjarenonderhoudsplan en om het sociaal beheer, waar corporaties buurt- en wijkvisies opstellen en uiteenlopende rollen vervullen.
- *De functie dienstverlening.* Daarbij gaat het om alle aspecten van het verhuurproces en de organisatie (en soms uitvoering) van het dagelijks onderhoud. Ook dit werd de laatste jaren steeds gevarieerder, bijvoorbeeld met allerlei vormen tussen huur en koop, keuzepakketten bij nieuwbouw en interactief Internet als communicatiemiddel met de klant.

Bovenstaande indeling geeft ook goed aan waar binnen de corporaties vaak de spanningsvelden liggen. Een goed voorbeeld daarvoor is het dilemma sloop/nieuwbouw of renovatie. Zo kan het voorkomen dat medewerkers die dicht bij de bewoners staan hartstochtelijk pleiten voor renovatie van een bestaande buurt – omdat de bewoners gehecht zijn aan hun bestaande woonsituatie, maar dat vanuit het oogpunt van de beleggingswaarde er meer te zeggen valt voor sloop/nieuwbouw – omdat de woningen klein zijn en de ingeschatte toekomstwaarde dus gering. Het zal duidelijk zijn dat het maken van de juiste keuze in een dergelijk dilemma meer is dan alleen maar de cijfertjes naast elkaar zetten en voor de hoogste uitkomst kiezen.

Structuur

De meeste corporaties hebben na de verzelfstandiging hun rechtsvorm omgezet van vereniging naar stichting en inmiddels hebben ook de meeste corporaties een directie die statutair bestuurlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Ook de organisatiestructuur veranderde bij veel corporaties in een frontoffice-backoffice structuur. Er ontstonden op gemakkelijk bereikbare plaatsen woonwinkels waar de klantcontacten werden uitgevoerd. Momenteel zijn weer ontwikkelingen waarneembaar van virtuele loketten en callcenters en door het toenemende belang van leefbaarheid fysieke steunpunten in buurten waar extra aandacht nodig is.

Ook de ondersteunende diensten (de back-office) veranderden. Bij grote corporaties ontstonden aparte afdelingen projectontwikkeling, soms ondergebracht in een dochter-BV, die ook een forse productie buiten de huursector ontwikkelden. De administratie veranderde in een afdeling financiën, met taakvelden als financieel management, treasury en fiscaliteiten. Bij grotere corporaties ontstonden afdelingen zoals innovatie en personeel & organisatie; vraagstukken als pr en communicatie en relatiemanagement kregen aandacht. Aldus ontstond binnen de corporaties een toenemende functie-differentiatie en -scheiding.

Schaalvergroting²

Sinds 1990 is het aantal corporaties sterk afgenomen door fusies (zie de tabel op pagina 22). Sommige corporaties zijn uitgegroeid tot ware concerns met meerdere vestigingen in verschillende steden of delen van het land. De lokale verankering is dan vaak de verantwoordelijkheid van de lokale vestiging, terwijl strategische sturing met betrekking tot het overall-vastgoedbeleid, vermogensbeheer, innovatie en dergelijke centraal zijn belegd. De achtergronden van deze schaalvergroting waren verschillend. De toenemende noodzaak tot professionalisering speelde een rol. Andere argumenten waren risicospreiding van de waardeontwikkeling van het vastgoed, een grotere investeringscapaciteit, matching van middelen en een sterkere positie om het lokale beleid te kunnen beïnvloeden.

De veelgestelde vraag naar de optimale schaal is eigenlijk niet te beantwoorden. Schaal is een structuurkenmerk en de wetmatigheid 'structure follows strategy' gaat ook hier op. Anders gezegd, de schaal moet passen bij de strategie van de corporatie en kan dus te groot, maar ook te klein zijn. Een goed hulpmiddel om de discussie over de gewenste schaal te voeren is of bij het gewenste ambitieniveau de hiervoor genoemde vijf functies naar behoren kunnen worden gerealiseerd. Zo niet, dan is het tijd om te zoeken naar een

² Zie ook de VTW-publicatie 'Fusievoornemens beoordeeld', 2008.

oplossing en komen wellicht een fusie of andere samenwerkingsvormen in beeld. Politiek is er veel weerstand tegen de grote corporaties. Voornemens om corporaties die in meerdere gemeenten werkzaam zijn in nog slechts één gemeente te mogen laten investeren, slaan echter door.

Schaalvergroting

1990

- 820 corpo's
- Gem. 1800 vhe's
- Gem. 15 fte's

- **Fusies: lokaal**

2011

- 390 corpo's
- Gem. 6200 vhe's
- Gem. 73 fte's
- 340 corpo's onder 10.000, gem. 2830 vhe's
- 50 boven 10.000 gem. 22.000 vhe's
- 20 grootste: gem. 36.000
- **Fusies: bovenlokaal**

Financiën³

Het is te kort door de bocht om te beweren dat corporaties rijk of arm zijn. Wat vaststaat, is het feit dat corporaties bedrijven zijn waar veel geld in omgaat, wat zaken als financiële beheersing, risicomangement en fraudebesef van groot belang maakt. In onderstaand overzicht zijn de gemiddelde inkomsten en uitgaven per woning weergegeven.

De huuropbrengst is bijna een gegeven en is op corporatieniveau te beïnvloeden door de mutatieleegstand kort te houden en de huurachterstanden goed in de hand te houden. De maximale huur die een verhuurder mag vragen is wettelijk vastgesteld met het zogenaamde Woning Waarderingstelsel. Het mag ook lager. De huurverhoging wordt jaarlijks vastgesteld door het rijk. Als een woning vrij komt mag de verhuurder de woning optrekken naar de maximaal toegestane huur. Verliezen door leegstand van woningen kunnen in krimpgedebieden een rol gaan spelen. In de meeste woningmarkten kunnen klanten eigenlijk nog nauwelijks kiezen en kunnen ontevreden klanten niet weglopen. Doordat de markt de corporaties niet 'in je nek hijgt' ontbreekt vaak het urgentiebesef om te veranderen.

³ Zie ook de VTW-publicatie 'Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid', 2008.

Corporaties met veel bedrijfsnonroerend goed lopen momenteel in alle regio's grote risico's. Dat geldt ook voor corporaties die optreden als verhuurder van onroerend goed voor zorginstellingen.

Grote omzet, beperkt beïnvloedbaar

Kosten en opbrengsten per woning in 2011			
Onderhoud	1348	Huuropbrengsten	5164
Belasting/ Verzekering	300	Overheidsbijdragen	15
Bedrijfslasten	1295		
Leefbaarheid/Wonen & Zorg	96		
Rentelasten	1341		
Totaal	4380	Totaal	5179

Voor leefbaarheid worden de laatste jaren toenemende uitgaven gedaan. Corporaties hebben steeds meer oog voor dergelijke vraagstukken en nemen steeds meer zaken in de leefomgeving van woningen en in de buurten voor hun rekening. In het overzicht hiervoor is te zien dat de bedragen die naar deze vorm van, meestal sociaal, beheer omgaan nog beperkt zijn in vergelijking met de uitgaven voor het technisch onderhoud. Daarnaast zijn er natuurlijk grote verschillen tussen probleembuurten en buurten waar weinig of geen sociale problemen zijn. Niet ongebruikelijk is de stelling dat uitgaven in sociale vraagstukken gezien moeten worden als goede investeringen die ruim worden terugverdiend met de waardeontwikkeling van het vastgoed. Daar zit zeker een kern van waarheid in, al dient men zich te realiseren dat die waarde wel op enig moment gecashd moet kunnen worden. Ook de beheerkosten zijn de laatste jaren gestegen. Deels is dat te verklaren door de uitbreiding van activiteiten die de corporatie onderneemt, maar daarnaast worden ook steeds meer eisen gesteld aan de administratieve organisatie, fiscale afwikkelingen en verantwoording. Niet te ontkennen valt echter dat de meeste corporaties nog een forse efficiëncyslag in hun bedrijfsvoering kunnen maken.

Als grote kostenpost valt bij de meeste corporaties op de rentelast, zeker met de lage rentestand een risicofactor van belang. Daarnaast hakt de zogenaamde verhuurdersheffing er stevig in. Deze kostenpost bereikt in 2017 een omvang van ongeveer twee maandhuren per jaar. Het politieke uitgangspunt dat de verhuurdersheffing terugverdiend kan worden met huurverhogingen klopt in theorie, maar wordt door menig een als praktisch onhaalbaar ingeschat.

Een financieel gezonde corporatie kan uit de huuropbrensten minimaal de exploitatiekosten betalen (onderhoud, beheer, belastingen, heffingen) en kan ook nog een fictieve aflossing van 2% van de lopende leningen dragen. Corporaties die voor groot onderhoud geld moeten lenen of woningen moeten verkopen zijn bezig hun financiële positie steeds verder te verslechteren.

Naast de huuropbrensten ontvangt de corporatie inkomsten door woningen, bestaand en nieuwbouw, te verkopen. De meeste corporaties hebben deze inkomsten nodig om de huurprijs van nieuwbouwwoningen laag te kunnen houden. Dat gebeurt door bij aanvang van de huur direct een deel van de stichtingskosten voor eigen rekening te nemen en niet op te nemen in de exploitatie. De term die daar nog veel voor wordt gebruikt is 'de onrendabele top'. Afhankelijk van de exploitatietermijn, het exploitatieverloop en de restwaarde wordt deze onrendabele top wel of niet terugverdiend.

Van groot belang voor corporaties is het eigen vermogen. Het bepalen van dat vermogen ofwel de keuze van de waarderingsgrondslag is een verhaal apart dat uitvoerig wordt beschreven in de eerder genoemde VTW-publicatie 'Toezicht op financieel beleid'. Dat vermogen is de basis voor de totale vermogensontwikkeling die de corporatie steeds gedeeltelijk nodig heeft om haar activiteiten, waarvan een deel onrendabel, te kunnen betalen. Het bekostigen van activiteiten uit het eigen vermogen (zelf opeten), leidt tot een daling van de vermogensontwikkeling en dus tot geringere mogelijkheden om onrendabele activiteiten uit te voeren. De omvang van het eigen vermogen is dus bepalend voor wat de corporatie in de toekomst aan onrendabele activiteiten voor haar rekening kan nemen. De recente heffingen van de overheid, komen jaarlijks terug op de begroting en slaan een behoorlijk gat in de ontwikkeling van de bedrijfswaarde.

1.5 ZOEKTOCHT NAAR IDENTITEIT EN PROFIEL

Na de brutering zijn de corporaties voor een groot deel hun eigen weg gegaan. De zorg voor betaalbare huisvesting voor mensen met lagere inkomens is de grootste gemene deler gebleven. Sommige corporaties hebben die algemene doelstelling amper verbreed, maar een toenemend aantal corporaties onderneemt in verschillende mate en vormen een breed scala aan uiteenlopende activiteiten en betreedt andere, nieuwe en minder bekende, werkvelden. Dat maakt zowel de besluitvorming over de inzet van middelen als de legitimatie moeilijker. Kort gezegd: waar staat de corporatie voor en waar ligt de focus? Door deze onduidelijkheid over taak en positie, gevoed door een groot aantal incidenten en debacles, staan de corporaties momenteel maatschappelijk en politiek in de schietent. In het in dit boekje eerder aangehaalde Aedes-rapport “De balans verstoord” staat een gedegen analyse van hoe het beeld is ontstaan dat de sector ontspoord is. Duidelijk is dat de overheid de greep op de sector weer wil en zal versterken.

Belangrijk is dat de onmiskenbare verdiensten niet worden genegeerd. Het grootste deel van de corporaties bestaat uit degelijke sociale volkshuisvesters en de Nederlandse volkshuisvesting is van een ongeëvenaarde kwaliteit. Er is meer dan genoeg bereikt om alles op alles te zetten om de woningmarkt weer op orde te krijgen met daarin een evenwichtige en volwaardige plaats voor de corporaties.

Over de auteur

Koos Parie is sinds 2001 zelfstandig adviseur en interim-manager (ORKA-advies). Hij vervulde meerdere directiefuncties bij de Nationale Woningraad (rechtsvoorganger van Aedes), was bestuurder bij middelgrote en grote corporaties en adviseert regelmatig bij organisatie- en governancevraagstukken. Hij is commissaris bij Woningstichting Wooncompagnie.

2. CORPORATE GOVERNANCE EN DE ROL VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Door Hildegard Pelzer

Dit hoofdstuk beschrijft de rol en functies van de Raad van Commissarissen (RvC), ook wel Raad van Toezicht genoemd. Als eerste wordt de wettelijke context van woningcorporaties geschetst voor zover relevant voor de inrichting van corporate governance, met name van bestuur en toezicht. Vervolgens wordt het begrip corporate governance en de complexiteit daarvan voor een hybride onderneming zoals de woningcorporatie nader beschreven. Tegen die achtergrond wordt daarna uitgebreid ingegaan op de taken van de RvC en het samenspel met het corporatiebestuur en wat nodig is om daar goed invulling aan te geven.

2.1 DE WETTELIJKE CONTEXT

Stichting of vereniging

De meeste woningcorporaties zijn een stichting, enkele zijn een vereniging. Het Burgerlijk Wetboek Boek 2 (rechtspersonen) bepaalt dat een stichting of vereniging een bestuur heeft. Het bestuur bestuurt de organisatie, dat wil zeggen: zet de strategie uit en zorgt voor de realisatie daarvan. Daarop is het bestuur aanspreekbaar. De wet laat open of het bestuur uit één of meer leden bestaat die in dienst zijn van de stichting of vereniging (dan vaak ook directeur of directie⁴ genoemd) of uit meerdere leden voor wie het bestuur een nevenfunctie is. Een RvC is mogelijk, maar volgens het rechtspersonenrecht bij een stichting of vereniging niet verplicht.

Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) stelt een RvC voor een woningcorporatie wel verplicht. Ook de Governancecode Woningcorporaties gaat uit van de aanwezigheid van dit toezichthoudend orgaan. Elke woningcorporatie heeft dan ook een RvC. Er zijn plannen om de wettelijke verankering van de RvC van een woningcorporatie te versterken in de zogenaamde Herzieningswet. Dit wetsvoorstel voorziet onder meer in wettelijke bepalingen voor de minimale (goedkeurings)bevoegdheden van de RvC, de maximale zittingsduur van commissarissen en de mogelijkheid om commissarissen hoofdelijk aansprakelijk te stellen.

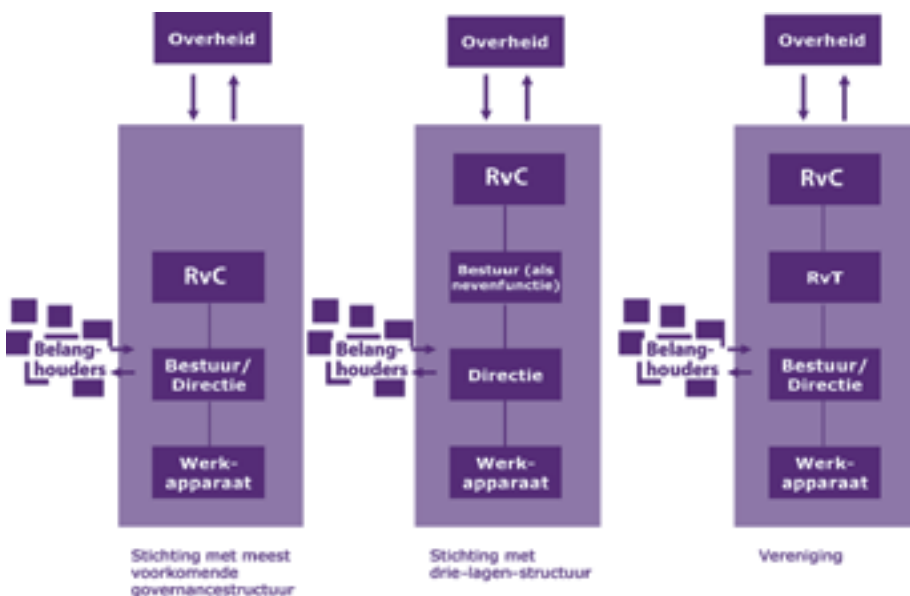
⁴ Met het begrip 'bestuur' en 'bestuurder' kan de directie of de directeur worden bedoeld die tevens de functie van bestuurder heeft. Overigens kan ook een rechtspersoon het bestuur van een andere rechtspersoon vormen; die invulling blijft hier verder buiten beschouwing.

Enkele corporaties hebben een zogenaamde 'drie-lagen-structuur'. Zij hebben een RvC, een meerhoofdig bestuur dat bestaat uit personen waarvoor dit een nevenfunctie is en een directeur die niet tevens bestuurder is. Die vorm komt echter steeds minder voor.

Een woningcorporatie met de rechtspersoon 'vereniging' kent naast de RvC en het bestuur ook een algemene ledenvergadering, bestaande uit huurders van de corporatie. De algemene ledenvergadering heeft enkele wettelijk bepaalde rechten, zoals het vaststellen van de jaarrekening, en kan bovendien statutair bepaalde rechten hebben, zoals het goedkeuren van bepaalde bestuursbesluiten en het benoemen en ontslaan van commissarissen. De algemene ledenvergadering kan uit haar midden een ledenraad benoemen en daaraan taken overdragen.

De meeste woningcorporaties zijn een stichting met een RvC en een bestuur/directie (zie rechter model in onderstaande tekening). Op deze vorm is het vervolg van dit hoofdstuk gebaseerd.

Figuur – verschillende rechtspersonen en governancestructuren, inclusief relevante externe partijen (zie: beschrijving van maatschappelijke onderneming op pagina 28)



Maatschappelijke onderneming

De woningcorporatie is een maatschappelijke onderneming, een privaatechtelijke rechtspersoon met een maatschappelijk doel. Het financiële overschot of de winst die gegenereerd wordt, wordt gebruikt om verder te investeren in het realiseren van het maatschappelijke doel van de onderneming. In hoofdstuk 1 is het fenomeen maatschappelijke onderneming nader uiteengezet.

De woningcorporatie opereert in een domein waarvoor de overheid een zekere verantwoordelijkheid draagt en waarop de overheid wordt aangesproken, namelijk het zorgen voor huisvesting voor mensen die moeite hebben om op eigen kracht passende huisvesting te organiseren. De bemoeienis van de overheid bestaat uit sturing door wet- en regelgeving en het kunnen interveniëren in bijzondere gevallen. Een uitgebreide beschrijving van de rol van de overheid vindt u in hoofdstuk 1.

Als maatschappelijke onderneming draagt de woningcorporatie zorg voor inbreng van belanghouders en informeert hen over wat zij doet en presteert op de voor belanghouders belangrijke beleidsterreinen. Belanghouders zijn vooral degenen die belang hebben bij de maatschappelijke functie van de woningcorporatie, met name huurders en gemeenten. Maar bijvoorbeeld ook zorginstellingen, omdat woningcorporaties vaak ook bouwen voor mensen die gezien hun zorgbehoefte aangepaste of beschutte huisvesting behoeven. Uitgaande van een brede taakopvatting van de woningcorporatie, waarbij het niet alleen om het wonen gaat maar ook om leefbaarheid, kan de kring van belanghouders breder worden getrokken. Te denken valt aan welzijnszorgorganisaties, scholen en de politie. De woningcorporatie bepaalt wie haar belanghouders zijn.

De Governancecode stelt een aantal eisen aan de wijze waarop met belanghouders wordt omgegaan. Volgens de Governancecode is het organiseren van beleidsbeïnvloeding door en de maatschappelijke verantwoording aan belanghouders primair zaak van het bestuur. De RvC heeft goedkeuringsbevoegdheid ten aanzien van de wijze waarop het bestuur dit in praktijk brengt en ziet meer in het algemeen toe op de relatie van het bestuur met de belanghouders. Daarop is de RvC aanspreekbaar, ook door de belanghouders zelf. De Governancecode bepaalt ook dat de corporatie zich minimaal eens in de vier jaar laat visiteren door een daartoe geaccrediteerd bureau. Dat dit gebeurt, is de verantwoordelijkheid van het bestuur en de RvC. Die visitatie is gericht op het volkshuisvestelijke en maatschappelijke presteren van de corporatie, onder meer bekeken vanuit het gezichtsveld van belanghouders. De visitatiemethodiek en de accreditatie zijn in handen van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.⁵

⁵ De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland is opgericht door de VTW, Aedes (brancheorganisatie), de Woonbond (vereniging van huurdersorganisaties) en het Ministerie van VROM.

Voor de huurders bestaan naast de Governancecode ook wettelijke bepalingen die hun rechten versterken. Huurders kunnen een huurderorganisatie oprichten die wettelijk toegekende bevoegdheden heeft, zoals het recht op bindende voordracht van twee leden van de RvC.

Het wetsvoorstel Herzieningswet voorziet in wettelijke bepalingen die de positie van belanghouders zal versterken, zoals het wettelijk verankeren van de vierjaarlijkse visitatie, meer aandacht voor aansluiting van het beleid bij de woonvisie van de gemeente(n) waar de corporatie werkzaam is en het enquêterecht voor huurderorganisaties.

2.2 HET BEGRIIP 'CORPORATE GOVERNANCE'

Checks and balances

In de kern van de zaak gaat corporate governance over:

- Het besturen van een onderneming: richting geven aan de onderneming en zorgen voor realisatie van de uitgezette koers, mede door het genereren en beheren van de daartoe benodigde middelen;
- Het toezicht houden op het besturen: op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de onderneming;
- De externe verantwoording over het besturen en het toezicht houden, onder meer in een openbaar jaarverslag en een openbare jaarrekening.

Doel is het borgen van goed bestuur, onder meer door het organiseren van checks and balances. Het gaat om de verdeling van macht en het vinden van een goede balans tussen enerzijds de bevoegdheid om te beslissen en handelen, en anderzijds de controle op het gebruik van die bevoegdheden. Daartoe zijn niet alleen passende spelregels nodig, zoals goedkeuringsbevoegdheden van de RvC en de toegang tot informatiebronnen, maar ook mannen en vrouwen in de RvC en in het bestuur die aan elkaar gewaagd zijn.

Borgen van goed bestuur

Maatregelen om goed bestuur te borgen zijn vooral belangrijk als eigendom en bestuur gescheiden zijn (de bestuurder werkt met het geld van anderen) en als de onderneming van groot maatschappelijk belang is. Degenen die - direct of indirect - het geld verschaffen of ervoor garant staan, en de samenleving, willen zich verzekerd weten van goed bestuur. De afgelopen 10 jaar is men steeds meer eisen gaan stellen en hogere verwachtingen gaan ontwikkelen aan de RvC als 'instrument' om goed bestuur te borgen. Andere 'instrumenten' om goed bestuur te borgen, zijn de externe toezichthouder (het Centraal Fonds Volkshuisvesting dat volgens plannen van de minister zal worden omgevormd

tot een onderdeel vallend onder het verantwoordelijk ministerie), de minister met onder meer de bevoegdheid om aanwijzingen te geven en de verplicht externe verslaglegging. Ook wordt steeds meer aandacht besteed aan 'instrumenten' om interne tegenspraak en interne controle te bevorderen, zoals een sterk managementteam, een sterke interne controller en een klokkenluiserregeling. Wij concentreren ons in het hier volgende op de RvC met als taak om goed bestuur te borgen.

Goed bestuur

Wat is 'goed bestuur'? Naar mate vraagstukken concreter worden, wordt het lastiger om die vraag te beantwoorden, met name voor maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties.

Waarvoor laten het bestuur en de RvC zich bij het vervullen van hun taken leiden?

Uiteraard moet de financiële continuïteit van de woningcorporatie worden bewaakt. Dat is een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen zorgen voor sociale huisvesting.

Uiteraard moet voor sociale huisvesting worden gezorgd. Dat is de bestaansgrond van de woningcorporatie. Het Besluit Beheer Sociale Huursector beschrijft de taken van de corporatie als volgt: zorg dragen voor knelgroepen op de woningmarkt en het bouwkundig op peil houden van de woningen, leefbaarheid bevorderen, evenals zorg dragen voor huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. Er zit veel ruimte voor interpretatie van wat maatschappelijk gezien nodig is.

Hoeveel (risicovol) ondernemerschap mag of moet de bestuurder omwille van de maatschappelijke opgaven tonen? In het verleden beoordeelde het Centraal Fonds Volkshuisvesting corporaties niet alleen op het minimale eigen vermogen, maar ook op het maximale eigen vermogen in combinatie met het specifieke risicoprofiel van de betreffende corporatie. Immers, geld is er om te besteden aan volkshuisvestelijke opgaven. Nu de financiële positie van woningcorporaties door velerlei factoren minder rooskleurig is, ligt het accent weer op financiële continuïteit.

De corporatie heeft te maken met vele belanghouders met verschillende wensen. Van de corporatie wordt verwacht er goed naar te luisteren en uiteindelijk eigen afwegingen te maken. Dat betekent vaak dat niet iedereen maximaal kan worden bediend.

Het bestuur van de corporatie moet dus verschillende soorten toetspunten in het oog houden, die niet zelden met elkaar conflicteren. Zeker in een dergelijke zakelijk en politiek complexe omgeving zijn het objectiverend vermogen en een goed maatschappelijk geweten van de RvC van groot belang.

Wat heeft de RvC nodig om zijn rol goed te kunnen vervullen. Daarop wordt in het hier volgende ingegaan. Eerst wordt stilgestaan bij wet- en regelgeving betreffende de RvC. Vervolgens wordt de praktijk van de RvC beschreven

2.3 DE RvC IN WET- EN REGELGEVING EN DE GOVERNANCECODE

De wet zegt weinig over de inrichting en het functioneren van de RvC van woningcorporaties. De stichtings- en verenigingswet zeggen er niets over. Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) stelt een intern toezichthoudend orgaan verplicht. Verdere bepalingen ten aanzien van dit orgaan zijn beperkt. Zij richten zich vooral op functies die niet verenigbaar zijn met de functie van commissaris van de woningcorporatie⁶ en op de manier waarop huurders en huurderorganisaties invloed kunnen uitoefenen op de samenstelling van de RvC⁷.

De Governancecode Woningcorporaties gaat wel uitgebreid in op de inrichting en het functioneren van de RvC. Zij behandelt de volgende aspecten.

- De taken en werkwijze van de RvC;
- De onafhankelijkheid en deskundigheid van de leden;
- De rol van de voorzitter van de RvC en de commissies die de Raad uit zijn midden kan instellen;
- Het bewaken van en omgaan met tegenstrijdige belangen van commissarissen, bestuurders en de accountant;
- De rol van de RvC ten opzichte van de accountant en ten opzichte van belanghouders;
- De bezoldiging van commissarissen.

Daarnaast gaat de Governancecode in op het bestuur, op de audit van de financiële verslaggeving, de positie van de interne control functie en van de externe accountant en op de maatschappelijke verantwoording aan en beleidsbeïnvloeding door belanghouders. De Governancecode heeft de status van 'pas toe of leg uit'. Dat betekent dat de corporatie alle bepalingen van de code moet naleven of moet uitleggen waarom zij bepaalde onderdelen niet naleeft. Voor een tweetal bepalingen geldt de status 'pas toe', te weten een maximale zittingsduur van commissarissen van 2 x 4 jaar en bepalingen met betrekking tot de hoogte en structuur van de bezoldiging van bestuurders en commissarissen. De Governancecode is een initiatief van de sector zelf en dus een instrument voor zelfregulering. Aedes, de brancheorganisatie, en de VTW, investeren in het onder de aandacht houden van de Governancecode bij hun leden.

⁶ Volgens de BBSH zijn de volgende functies onverenigbaar met de functie van commissaris van een woningcorporatie: werknemer zijn van betreffende corporatie, lid zijn van het college van B&W van de gemeente of van het college van GS van de provincie waar de corporatie gevestigd of werkzaam is, lid zijn van een orgaan van een organisatie dat belangen van gemeenten of provincies behartigt.

⁷ Volgens de BBSH hebben de huurdersorganisaties van een corporatie het recht om gezamenlijk een bindende voordracht te doen voor twee commissarissen.

Sinds kort wordt de bezoldiging van bestuurders en commissarissen van vele maatschappelijke ondernemingen, waaronder de woningcorporaties geregeld door de Wet Normering Topinkomens semipublieke sector (WNT).

Verder is sinds kort de Wet Bestuur en Toezicht van kracht. Op grond van die wet wordt het aantal toezichtfuncties die iemand bij grotere vennootschappen en stichtingen bekleedt, beperkt. Die wet eist verder van grotere vennootschappen en stichtingen een inspanningsverplichting om ervoor te zorgen dat de RvC voor minimaal 30% uit vrouwen en minimaal 30% uit mannen bestaat.

Aanvullende wettelijke bepalingen voor de inrichting van de RvC van woningcorporaties zijn te verwachten bij de invoering van de Herzieningswet. Daarin zullen ook de toegang tot de Ondernemingskamer en mogelijkheden om de RvC en zijn leden aansprakelijk te stellen verruimd worden. De definitieve invulling van de wet en besluitvorming hierover door de eerste en tweede kamer, zijn echter nog niet in zicht.

Over het algemeen kan worden gesteld dat de inrichting en het functioneren van het bestuur en intern toezicht van woningcorporaties een steeds uitgebreider juridisch fundament krijgen. Dat vraagt van bestuur en RvC een goede juridische antenne en aandacht voor de governancehygiëne.

2.4 DE RVC IN DE PRAKTIJK VAN GOOD GOVERNANCE

De RvC is verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op drie kerntaken:

- Toezicht houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de onderneming;
- Het bestuur met raad ter zijde staan;
- Werkgever zijn van de bestuurders.

De RvC kan aansprakelijk worden gesteld voor het niet naar behoren vervullen van zijn taak. De Raad is in principe collectief aansprakelijk. Onder bepaalde omstandigheden is het mogelijk om enkele commissarissen van de aansprakelijkheid uit te sluiten.

Wat houden die drie kerntaken in de praktijk in? Hieronder volgt een toelichting per kerntaak, met daarbij aangegeven over welke belangrijke capaciteiten de commissaris moet beschikken om deze te kunnen vervullen. Het is overigens geen uitputtende opsomming van capaciteiten.

2.4.1 Toezicht houden ‘vooraf’ en ‘achteraf’

De RvC moet erop toezien dat de corporatie ‘het goed doet’; dat zij invulling geeft aan de maatschappelijke opgave, zorgt voor continuïteit en integer en transparant opereert. Enerzijds door bepaalde besluiten van het bestuur aan zijn goedkeuring te onderwerpen en anderzijds door de uitvoering van die besluiten en het functioneren van de corporatie in het algemeen kritisch te volgen.

Toezicht ‘vooraf’

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de woningcorporatie, maar moet bepaalde besluiten vooraf ter goedkeuring aan de RvC voorleggen. Het betreft besluiten die van wezenlijk belang zijn voor de corporatie, zoals het strategisch beleid, de begroting, grote investeringen, het aangaan of verbreken van belangrijke samenwerkingsrelaties, het ontslag van een aanzienlijk aantal medewerkers en fusie. In principe is in de statuten vastgelegd welke besluiten goedkeuring behoeven. De Governancecode Woningcorporaties geeft aan welke besluiten van het bestuur dat in elk geval zijn.

Het goedkeuringsbesluit is een zwaarwegend besluit. Daarmee draagt de RvC mede verantwoordelijkheid voor de gemaakte keuze. Een commissaris moet het voorstel dat ter goedkeuring voorligt dan ook goed kunnen beoordelen. Dat vraagt enerzijds om een helder en gedegen onderbouwd voorstel van het bestuur dat tijdig op de agenda van de RvC wordt gezet. Anderzijds moeten de commissarissen de capaciteit hebben om zich een goed oordeel te vormen over vaak complexe vraagstukken met een strategisch karakter. Dat stelt eisen aan de individuele commissaris en aan de gespreksvoering en groepsdynamiek binnen de RvC als team. De RvC komt immers gemeenschappelijk tot een besluit.

Bij complexe, majeure beslissingen kan het zinvol zijn dat de RvC al vroeg in het traject van beleidsontwikkeling door het bestuur betrokken wordt, bijvoorbeeld door als klankbord voor het bestuur te fungeren, zijn kennis in te brengen en/of om zich tijdig te kunnen verdiepen in een ingewikkelde materie en daardoor later een doorwrocht goedkeuringsbesluit te kunnen nemen. Overigens is het inmiddels een breed verspreide praktijk dat RvC en bestuur, eventueel samen met het managementteam, jaarlijks tijd uittrekken om de strategie te bespreken (waar staat de corporatie nu, wat zijn nieuwe ontwikkelingen, wat betekent dat voor het beleid et cetera). Die vroege betrokkenheid van de RvC laat onverlet dat het bestuur verantwoordelijk is voor de beleidskeuzen die uiteindelijk ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd. Het gaat hier om een subtiel samenspel dat rolvastheid van beide partijen verlangt.

Toezicht 'achteraf'

De RvC moet het presteren van de corporatie en het functioneren van het bestuur kritisch volgen. Het gaat om de volkshuisvestelijke prestaties en de financiële gezondheid van de corporatie, om deugdelijke administratieve systemen, een deugdelijke verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie, goede personeelszorg en om constructieve relaties met belanghouders. Het gaat om 'harde cijfers' en 'zachte signalen', zoals hoe de corporatie in het werkgebied ligt en de cultuur van de corporatie. De RvC heeft niet alleen het recht om alle informatie te krijgen die hij nodig acht, maar heeft ook de plicht om ervoor te zorgen dat hij over de nodige informatie kan beschikken. Dat vraagt van de RvC en zijn leden dat zij een goed beeld hebben van de factoren die wezenlijk zijn voor het functioneren van de onderneming, zowel van de succesfactoren, als van de risicofactoren.

In eerste instantie ontvangt de RvC informatie van het bestuur, onder andere in de vorm van periodieke voortgangsrapportages. De RvC mag van het bestuur verwachten ook tijdig en adequaat geïnformeerd te worden over externe ontwikkelingen die voor de corporatie van strategisch belang kunnen zijn en alle bijzonderheden die voorkomen dat de RvC verrast wordt. Van de commissaris mag verwacht worden dat hij de kunst van het kritisch en constructief doorvragen beheerst.

De RvC kan en moet ook andere informatiebronnen raadplegen. Een must is de accountant. De afgelopen jaren is de als RvC-accountant versterkt. De RvC benoemt de accountant die de jaarstukken controleert. De accountant hoort aanwezig te zijn in de RvC-vergadering waarin de jaarrekening wordt besproken en kan door de RvC worden bevestigd. De Governancecode kent bepalingen die de relatie met de accountant nader beschrijven. Informatiebronnen zijn ook de OR en de huurderorganisatie. Het is gebruikelijk dat (een delegatie van) de RvC een of twee keer per jaar een vergadering met de OR en huurderorganisatie bijwoont om een gevoel te krijgen van wat er leeft. Andersom kan de RvC door de OR en de huurderorganisatie worden aangesproken op hoe hij zich van zijn taak kwijt. In de praktijk ziet men dat de RvC actiever wordt in het opzoeken en organiseren van aanvullende informatiebronnen binnen en buiten de corporatie. Belangrijk is dat dit in overleg met het bestuur gebeurt en dat de RvC in de contacten met anderen rolvast blijft.

Toetsingskader

Er is een toetsingskader nodig voor het beoordelen van voorstellen van het bestuur (toezicht 'vooraf') en voor het monitoren van het functioneren van de onderneming (toezicht 'achteraf'). Zo mogelijk zijn er criteria die helpen te bepalen wanneer iets wel of niet als adequaat wordt beoordeeld. Als toetsingskader fungeren onder meer

het strategisch beleid, de begroting en andere (goedgekeurde) plannen. Maar wat is het toetsingskader waaraan het strategisch beleid zelf wordt getoetst? Dan gaat het om criteria van een hogere orde, zoals wat is de missie? Vinden wij dat wij ook woningzoekenden met een middeninkomen moeten bedienen en onder welke voorwaarden? Breiden wij ons werkgebied uit naar andere gemeenten of blijven wij lokaal opereren en stevig verankerd? Dat zijn lastige vragen die niet altijd op basis van rationele overwegingen kunnen worden beantwoord, maar waarbij veelal ook maatschappelijke visies en overtuigingen van bestuurders en commissarissen een rol spelen.

Interventie

Welke mogelijkheden heeft de RvC als hij zware kritiek heeft op een voorstel dat ter goedkeuring wordt voorgelegd of op het functioneren van de corporatie? Mag de RvC alleen een oordeel uitspreken of heeft hij ook andere interventiemogelijkheden?

De RvC kan goedkeuring onthouden. Hij kan ervoor kiezen om tijdelijk bovenop het functioneren van de corporatie te gaan zitten en de voortgang frequenter en meer in detail te gaan volgen. Daarnaast zijn er tal van mogelijkheden om de wijze van functioneren van het bestuur op meer of minder subtiele wijze bij te sturen, zonder op de stoel van het bestuur te gaan zitten. Dat vraagt van commissarissen bestuurlijke ervaring, gezag en wijsheid. Het uiterste middel is het ontslag van een bestuurder of het aftreden als commissaris. Dat laatste is vooral aan de orde als de commissaris over een voor hem wezenlijke zaak anders denkt dan zijn collega's.

Capaciteiten die de commissaris moet hebben:

- Snel inzicht in en overzicht van een onderneming weten te krijgen, met een gevoel voor wat wezenlijk is voor het goed functioneren van de onderneming.
- Zich een goed beeld kunnen vormen van en een weloverwogen oordeel kunnen vormen over vaak complexe vraagstukken met een strategisch karakter.
- Eigen vragen en overwegingen duidelijk kunnen overbrengen en de overwegingen van collega's in de eigen oordeelsvorming mee kunnen laten wegen.
- Goed gevoel voor wanneer een interventie nodig is en welke passend en effectief is (niet te snel en niet te laat; niet te licht en niet te zwaar).
- Communicatieve en sociale vaardigheden: een stevig gesprek kunnen voeren zonder de relaties te verstoren.
- Een onafhankelijke geest bezitten en tegelijk de flexibiliteit bezitten om waar mogelijk mee te gaan met het team.

2.4.2 Adviseren van de bestuurder

Van geheel andere aard is de adviesfunctie van de RvC. De RvC en de individuele commissaris kunnen het bestuur of de individuele bestuurder gevraagd en ongevraagd tips geven, helpende vragen stellen et cetera. Het bestuur kan bijvoorbeeld een commissaris met HRM-ervaring vragen om eens te kijken naar het sociaal plan dat in het kader van een reorganisatie is opgesteld en vragen om tips waarop te letten bij onderhandelingen met de vakbond. Het bestuur kan de RvC uitnodigen om te sparren over een mogelijke nieuwe koers. Een commissaris kan de bestuurder aanbieden om hem in contact te brengen met een expert op het gebied van duurzaamheidsontwikkelingen. Het zijn slechts enkele voorbeelden voor de invulling van de adviesfunctie. De bestuurder is vrij in het omgaan met dit soort 'adviezen' (het zijn meer suggesties) van de RvC of een commissaris.

De advies- en toezichtfunctie zijn niet altijd scherp te scheiden. Een voorbeeld: de bestuurder bespreekt met de RvC dat hij overweegt om een verkennend gesprek met een collega-corporatie aan te gaan met het oog op een mogelijke fusie. Hier is geen sprake van een goedkeuringsvraag aan de Raad, maar die kan in een latere fase wel komen. De RvC wil dan niet geconfronteerd worden met een fusievoorstel waaraan het bestuur zich al in zekere zin gecommitteerd heeft en waarover de RvC twijfels heeft. Dat betekent dat de RvC al in een vroege fase met het bestuur spelregels over het traject zal moeten afspreken, zowel wat inhoudelijke afwegingen als wat het proces betreft.

Capaciteiten die de commissaris moet hebben:

- Over relevante kennis beschikken.
- Oog hebben voor waar de bestuurder mee geholpen is.
- Helpende vragen kunnen stellen en/of opmerkingen weten te maken.
- Ruimte kunnen laten voor eigen keuzen van de bestuurder.

2.4.3 Werkgever zijn van de bestuurder

Als werkgever van de bestuurder is de RvC volledig 'in the lead'. De RvC bepaalt de omvang van het bestuur en bij een meerhoofdig bestuur wie de functie van voorzitter vervult. De RvC benoemt, schorst en ontslaat bestuurders, bepaalt hun salaris en overige arbeidsvoorwaarden. De RvC voert beoordelingsgesprekken met de bestuurders en zorgt tijdig voor opvolging van de bestuurder. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de corporatie. Een goed functionerend bestuur, passend bij de opgaven waarvoor de corporatie staat is dan ook het belangrijkste voor een woningcorporatie.

Tenminste eens per jaar moet de RvC de balans opmaken over het functioneren van de bestuurder(s) en hierover met hen in gesprek gaan. Als de Raad zich zorgen maakt, hoort dat zeker in het beoordelingsgesprek duidelijk gemaakt te worden. Het voeren van een goed beoordelingsgesprek is altijd lastig, maar vooral als het om het functioneren van de bestuurder gaat. Er is geen hiërarchische relatie tussen RvC en bestuurder (behalve dat de RvC ontslagbevoegdheid heeft) en het is voor commissarissen vaak moeilijk om scherp de vinger op zwakke plekken te leggen. Het moge duidelijk zijn dat voor het voeren van het beoordelingsgesprek met de bestuurder enig overwicht en gezag van de commissaris nodig is. Het gesprek wordt meestal gevoerd door de zogenaamde remuneratiecommissie, bestaande uit de twee leden van de RvC. Het is good practice dat voorafgaand het functioneren van de bestuurder in de voltallige RvC wordt besproken.

Ook de bezoldiging en overige arbeidsvoorwaarden van de bestuurder zijn een terugkerend onderwerp van gesprek. De vrijheidsgraden voor de invulling daarvan worden beperkt door de WNT (Wet Normering Topinkomens).

Het zoeken van een nieuwe bestuurder begint met het ontwikkelen van een duidelijke visie op de kwaliteiten die de corporatie de komende jaren nodig heeft en welk soort leiderschap gewenst is. Het gewenste profiel zal mede afhangen van de opgaven waar de corporatie voor staat en van de inrichting en personele invulling van de eerste managementlaag. Hier moet de RvC goed zicht op hebben. Bij het opstellen van het profiel en de selectie van de bestuurder zullen ook de OR en het managementteam en als er sprake is van een meerhoofdig bestuur uiteraard ook de collega-bestuurder, gehoord worden. Het zoeken van een nieuwe bestuurder vraagt van de RvC extra tijd en aandacht, evenals de eerste periode na benoeming.

Capaciteiten die de commissaris moet hebben:

- Inzicht in de werking van organisatiestructuren.
- Inzicht in leiderschap en wenselijke leiderschapscapaciteiten.
- Mensenkennis.
- Met name voor degenen die het beoordelingsgesprek voeren: overwicht en gezag.

2.4.4 Voorwaarden voor het goed functioneren van de RvC

Wat is nodig om de drie kerntaken van de RvC goed in te vullen?

Voldoende informatie

De RvC moet over de nodige informatie beschikken: de rapportages van het bestuur, aanvullende informatiebronnen zoals de accountant, de ondernemingsraad en de

huurderorganisatie en zelf de oren en ogen openhouden. Paragraaf 2.4.1 ging hier al uitgebreid op in.

Effectieve RvC-vergaderingen

In de vergaderingen van de RvC vindt de gemeenschappelijke oordeels- en besluitvorming over goedkeuringszaken en over het functioneren van de corporatie en van de bestuurder plaats. De vergaderingen zijn dus van wezenlijk belang. Twee soorten factoren bepalen de kwaliteit van de vergaderingen. Ten eerste is de logistiek van en rondom de vergaderingen van belang. Het gaat om te beginnen om een goede jaarplanning (data en voor zover mogelijk wat wanneer op de agenda komt). Per vergadering moet er een goede agenda zijn, met duidelijkheid over het doel van de verschillende agendapunten (ter informatie, ter bespreking, ter besluitvorming). De bij de agenda horende stukken moeten op tijd bij de commissarissen zijn en de commissarissen moeten zich aan de hand van die stukken gedegen voorbereiden. De vergaderingen moeten in heldere notulen worden vastgelegd. Ten tweede is de dynamiek in de vergadering van belang. De verscheidenheid aan deskundigheden en persoonlijkheden van de commissarissen moet bijdragen aan optimale oordeels- en besluitvorming. Hier moet zich bewijzen dat het collectief meer is dan de som van individuen. Iedereen moet ruimte krijgen en ook nemen om zijn inbreng te leveren. Er moet daadwerkelijk naar elkaar geluisterd worden; er moet interesse zijn voor andere zienswijzen. Men moet elkaar kunnen en durven 'challengen'. Mogelijke bias moet gesignaleerd worden, bijvoorbeeld het gevaar dat naar een bepaalde conclusie toe wordt geredeneerd, omdat een andere conclusie minder aantrekkelijk is en lastige consequenties heeft. Het zijn slechts enkele factoren die de kwaliteit van de oordeels- en besluitvorming in de groep bepalen. De voorzitter van de RvC speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van een effectieve dynamiek. Maar ook van andere leden wordt verwacht zich bewust te zijn van de groepsdynamiek en het effect dat het heeft op eigen en andermans gedrag, en op basis daarvan zijn gedrag bij te stellen.

Bijzondere functies en passende taakverdeling

Er is altijd een voorzitter en meestal ook een vicevoorzitter. Daarnaast kan sprake zijn van verdere functie- en taakverdeling. Er kunnen bijvoorbeeld commissies zijn die zich in bepaalde aspecten verdiepen en de uitkomsten daarvan in de Raad brengen, die zich vervolgens collectief een oordeel vormt en beslist. Er wordt bijna altijd een auditcommissie ingesteld, die onder meer kijkt naar financiële verslaglegging en het financiële presteren van de corporatie. Ook is er over het algemeen een remuneratiecommissie, die het beoordelings- en bezoldigingsbeleid voorbereidt en het beoordelingsgesprek met de bestuurder voert. Meestal is deze commissie ook de trekker bij de werving en selectie van nieuwe bestuurders en soms ook van nieuwe commissarissen. Ook kunnen functies aan personen worden toebedeeld, zoals het onderhouden van het contact met de ondernemingsraad of

de huurderorganisatie. Belangrijke spelregel is dat door het toedelen van taken aan commissies en individuele commissarissen de verantwoordelijkheid van de RvC als collectief niet wordt aangetast.

Samenspel tussen RvC en bestuur

De RvC en het bestuur moeten de eigen rol en die van de anderen goed kennen en respecteren. Er moet een gemeenschappelijk beeld bestaan van beide rollen en de daarbij horende spelregels. De grens tussen de rol van de commissaris en de rol van de bestuurder is soms smal. Er is dus enige souplesse nodig. Grensdiscussies mogen niet leiden tot verkrampte bestuurders en commissarissen en tot verstoorde verhoudingen.

Bestuur en RvC moeten kunnen vertrouwen op elkaars integriteit. Dat is voorwaarde voor openheid ten opzichte van elkaar, ook over lastige kwesties. In een dergelijke cultuur is het mogelijk om inhoudelijk scherp met elkaar in debat te gaan en elkaars opvattingen te 'challengen', zonder de persoonlijke verhoudingen te versturen. In een dergelijke cultuur kunnen checks and balances goed tot hun recht komen.

Bemensing

Veel hangt af van de bemensing van de RvC. De volgende paragraaf gaat hierop uitgebreid in.

2.4.5 Bemensing als belangrijke voorwaarde voor het functioneren van de RvC

Het denken over de passende samenstelling van de RvC is in de loop der jaren gewijzigd. Stond in het verleden de binding met belanghouders centraal en werd op grond daarvan nogal eens gewerkt met 'vertegenwoordigers van ...', nu staan onafhankelijkheid en onbevangenheid van de commissaris centraal. De binding met belanghouders wordt op andere wijze geregeld, bijvoorbeeld door periodiek overleg. Werden in het verleden de notabelen uit de gemeenschap waar de corporatie werkzaam was benoemd, nu staan ervaring, kennis en sociale bestuurlijke competenties centraal. Werd in het verleden vooral gezocht in het eigen netwerk, nu wordt de kring waaruit geworven wordt vergroot, mede geholpen door advertenties en searchbureaus. De afgelopen jaren is de aandacht voor het effect van diversiteit in de Raad gegroeid. Daarbij gaan de gedachten vaak als eerste uit naar duidelijk te onderscheiden kenmerken: mannen en vrouwen, autochtoon en allochtoon, jongere en oudere leden. Maar diversiteit heeft ook andere, minder goed zichtbare facetten, zoals verschillende invalshoeken (bijvoorbeeld: vooral financieel of vooral maatschappelijk, referentie zoeken in de vrije markt of bij de overheid), verschillende karakters (hoge of lage risicobereidheid; harmonie zoekend of confrontatie zoekend; ondernemend of consoliderend).

Leidend voor de samenstelling is een profielschets voor de RvC als collectief waarvan het profiel voor een bepaalde vacature afgeleid is. Wij beperken ons tot enkel algemene opmerkingen over het profiel van de commissaris.

Kunnen

De commissaris moet de kennis en deskundigheid hebben om zijn functie te vervullen. Hij moet over de basiskennis beschikken of deze willen verwerven om alle facetten van het beleid en het functioneren van de woningcorporatie te kunnen beoordelen. Hij moet specifieke kennis en deskundigheden hebben op de terreinen die zijn benoemd in het profiel voor de betreffende vacature hebben en bijhouden. De Governancecode bepaalt dat minimaal één lid een zogenaamde financieel expert is en dat minimaal één lid ervaring heeft in volkshuisvestelijke aangelegenheden. Het gaat erom dat een commissaris de ervaring heeft om ideeën van het bestuur te kunnen beoordelen.

Durven

De commissaris moet ruimte in de raadsvergadering weten te nemen om zijn inbreng te leveren. Hij moet kritische vragen durven stellen en opmerkingen durven maken richting het bestuur. Hij moet tegen de stroom in durven zwemmen. Immers, de RvC moet als ‘laatste geweten’ fungeren. Om effectief te zijn is behalve lef, ook tact nodig. Dat geldt zeker voor de nieuwe commissaris die nog bezig is zijn plaats binnen de RvC te verwerven.

Mogen

Er moet een cultuur zijn waarin een commissaris mag doorvragen en een andere insteek mag hebben, en die het mogelijk maakt dat de RvC over zijn eigen cultuur kritisch kan reflecteren. Vooral voor nieuwe commissarissen, van wie men nogal eens een frisse blik en een frisse wind verwacht, is een dergelijke cultuur binnen de RvC van belang. Daarvan moet de Raad die een nieuw lid benoemt zich bewust zijn.

Over de auteur

Hildegard Pelzer is directeur van Governance Support, een adviesbureau dat maatschappelijke ondernemingen, bedrijven en overheidsorganisaties adviseert bij governance-vraagstukken. Zij is als adviseur en opleider onder meer in de corporatiesector actief en is lid van het College van Deskundigen van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Hildegard werkte eerder als strategisch adviseur bij Boer & Croon Corporate Strategy. Zij was toezichthouder bij een goededoelenorganisatie en lid van een accreditatiecommissie voor bachelor en masteropleidingen, vooral in Duitsland en aangrenzende landen.



3. HET COMMISSARIAAT EN U

Door Olaf Smits van Waesberghe

Dit hoofdstuk gaat vooral over u als (potentiële) commissaris bij een woningcorporatie. Over uw (ver)houding tot het commissariaat in de volkshuisvesting. Aan de orde komen individuele vragen als ‘wat maakt dat ik geschikt ben als commissaris bij een woningcorporatie, hoe moet ik me voorbereiden, wat wordt van me verwacht, naar welke informatie moet ik vragen, welke positie moet ik innemen en welke rol moet ik spelen?’

Vragen die tot nadenken stemmen en u tegelijkertijd niet de ambitie zouden mogen ontnemen om enthousiast en verantwoord ‘ja’ te zeggen tegen een positie als commissaris bij een woningcorporatie of er bewust van af te zien als dat na een grondige afweging verstandiger lijkt.

Om het iets persoonlijker te maken, permitteren we ons in dit hoofdstuk de directe aanspreekvorm. Het gaat om u, de nieuwe commissaris.



3.1 U OVERWEEGT EEN COMMISSARIAAT BIJ EEN WONINGCORPORATIE

Kijkend naar de toekomst kan gesteld worden dat de (politieke) druk op woningcorporaties eerder zal toenemen dan afnemen. De parlementaire enquête die voor 2014 is voorzien, zal er voor zorgen dat kritische vragen over het verleden aan de orde worden gesteld, alsook relevante vraagstukken over de toekomst van de sector. De lawine aan berichtgeving over het reilen en zeilen van een aantal woningcorporaties in Nederland zou sommige mensen kunnen doen aarzelen om een positie als commissaris te aanvaarden.

Het is hierbij raadzaam om naast de juridische positie, lees de aansprakelijkheid, ook de informele aansprakelijkheid, lees aanspreekbaarheid, in uw overwegingen mee te nemen. Dat wil zeggen dat u als commissaris bereid zult moeten zijn in voorkomende gevallen uit te leggen wat uw huidige rol is of gaat zijn bij de betreffende woningcorporatie en met name wat die niet is geweest in het recente verleden.

Uw agenda moet verder nu en in de komende vier jaar voldoende tijd bieden. Tijd om u voor te bereiden voor de reguliere RvC-vergaderingen, beschikbaarheid voor tussentijdse, soms urgente, vergaderingen en dat u wellicht als voorzitter van een commissie *in the lead* bent.

Kortom: voordat u een positie als commissaris in overweging neemt, is het raadzaam u ervan te verzekeren dat er rek en ruimte zit in uw beschikbare tijd. Een ruwe indicatie voor de benodigde tijd is gemiddeld circa twee tot drie dagen per maand. Het voorzitterschap van de RvC en/of audit commissie vergt vaak 1,5 keer zoveel tijd.

Wanneer u overweegt als commissaris toezicht te houden bij een woningcorporatie is het raadzaam dat u zichzelf onder andere de volgende vragen stelt:

- Wat maakt dat ik geschikt ben als commissaris bij een woningcorporatie?
- Wat zijn voor mij de belangrijkste redenen om commissaris te zijn bij een woningcorporatie?
- Zie ik een goede match tussen het gevraagde profiel en mijn kennis en ervaring?
- Welke specifieke kennis, ervaring of specialisatie kan ik toevoegen, bijvoorbeeld financiën en vermogensbeheer, HR, vastgoed, volkshuisvesting (inclusief inspraak van huurders), projectontwikkeling?
- Hoe ga ik om met de ogenschijnlijke tegenstellingen waarmee een toezichthouder te maken heeft – betrokkenheid en tegelijk toezicht van op afstand, autonome denker en tegelijkertijd lid van een team?
- Kan ik de benodigde tijd vrijmaken in combinatie met andere professionele activiteiten (een voltijdsfunctie, additionele commissariaten, bestuurlijke verplichtingen, etc.)?
- Hoe kan ik mij in hoog tempo voldoende bekend maken met de bijzonderheden van de sector?
- Kan er sprake zijn, nu of in de nabije toekomst, van een conflict of interest of zelfs een schijn van belangenverstrengeling met mijn bestaande professionele activiteiten of persoonlijke relaties?
- Wat zijn de argumenten om het commissariaat niet te aanvaarden? Bijvoorbeeld omdat uw eigen expertise weinig toegevoegde waarde heeft of omdat noodzakelijke expertise in de raad ontbreekt, ook na uw aantreden?

Voor de volledigheid vermelden wij in dit kader de basiscriteria die voor iedere commissaris gelden:

- Onafhankelijkheid – er mag geen sprake zijn van onverenigbare belangen of schijn daarvan (hetzij zakelijk, hetzij persoonlijk).
- Kennis en ervaring – het is van groot belang om de woningcorporatie en haar succes- en risicoparameters goed en snel te kunnen beoordelen.
- Voldoende tijd en beschikbaarheid – de eisen die aan de commissaris worden gesteld zijn zwaarder en vragen meer tijd en aandacht dan soms wordt vermoed.
- Professionaliteit – bereidheid tot verantwoording, het respecteren van wet- en regelgeving en het bijhouden van basale kennis van corporate governance regels.
- Attitude – integriteit, sterk normbesef en zorgvuldigheid.

Daarnaast voldoet iedere commissaris aan de meeste van onderstaande 'gewenste kwaliteiten en competenties':

- Strategisch inzicht, helicopterview, integratief denken.
- Kritisch-analytisch oordeelsvermogen.
- Affiniteit en betrokkenheid met het algemeen maatschappelijk belang. Gevoel voor verhoudingen met de belangrijkste stakeholders.
- Proactieve opstelling (informatie zoeken, doorvragen, netwerken, eigen oordeelsvorming).
- Autonome denker die goed kan samenwerken en gevoel heeft voor verhoudingen, cultuur en sfeer.
- Reflectievermogen op eigen rol, positie, invloed en gedrag.
- Goede balans wanneer het gaat over afstand versus nabijheid en controle versus advies.
- Relevante bestuurlijke ervaring.

Tenslotte: het gaat uiteraard om een mooie positie in een relevante sector. Als u er bewust voor kiest, zult u ongetwijfeld niet worden teleurgesteld in uw verwachtingen. De tijd dat het commissariaat 'een rustig bezit' was, is definitief voorbij. Er is zeker sprake van een 'dynamisering en emancipatie' van het commissarissenvak.

3.2 U KOMT IN BEELD VOOR EEN COMMISSARIAAT

Uit het commissarissenonderzoek 2013 blijkt dat coöptatie, werving via de eigen kring van commissarissen en bestuur, een veel gebruikte methode is om aan een commissariaat te komen. Dit ligt in de corporatiesector anders, want artikel III.3.1 van de Governancecode Woningcorporaties stelt 'open werving', bijvoorbeeld via advertentie, of een gespecialiseerd bureau, dan wel een combinatie van beide, als de te volgen methode.

U wordt geattendeerd op een vacature

Niets menselijks is ons vreemd. Velen van ons vinden het eervol om gevraagd te worden of uitgenodigd te worden om te reflecteren op een RvC-vacature. Want 'nee' zeggen kan immers altijd nog. Onderschat echter niet de dynamiek die door de vraag alleen al in gang wordt gezet. Er is aan de kant van de vragende partij al het nodige huiswerk gedaan voordat u werd benaderd. En de vraag of u geïnteresseerd bent zal u wellicht ook méér bezighouden dan u vooraf had ingeschat. Probeer dus zo snel mogelijk af te tasten en te toetsen of het überhaupt zin heeft om het proces voort te zetten. Wanneer u benaderd wordt als kandidaat voor de positie van commissaris is het goed om u zelf af te vragen waarom u eigenlijk wordt gevraagd.

U stelt zich kandidaat door middel van een sollicitatie

Het ligt anders als de corporatie of het ingeschakelde searchbureau een advertentie heeft gezet. Het gaat dan om een open procedure waarbij u uw eigen kandidatuur kenbaar maakt en u in principe evenveel kans maakt als een ander. Tracht in dat geval zoveel mogelijk informatie te verzamelen voordat u de sollicitatiebrief of –mail de deur uit doet. Daarvoor is het raadzaam om u goed te verdiepen in de organisatie via web search en andere ingangen, wellicht in uw netwerk, om zowel tijdens uw kandidaatstelling als in een eventuele eerste gespreksronde goed beslagen ten ijs te komen. Weet dat er gemiddeld tientallen reacties op een advertentie binnenkomen, maar ook dat het niet vaak voor komt dat kandidaten voor de volle 100% op het opgestelde functieprofiel passen.

3.3 VRAGEN EN BENODIGDE INFORMATIE VÓÓR AANVAARDING VAN EEN COMMISSARIAAT

Indien u wordt uitgenodigd voor een oriënterend gesprek met de selectiecommissie, dan doet u er goed aan informatie te bestuderen, die door de woningcorporatie beschikbaar wordt gesteld en via externe bronnen kan worden geraadpleegd. Daarom gaan we in dit deel nader in op de informatie die u nodig heeft en de vragen die u (zichzelf en anderen) zou kunnen stellen om tot een verantwoorde beslissing te komen.

Het is zaak om zowel voor als tijdens een eerste interview antwoord te vinden op vragen zoals:

- Wat is de positie van deze specifieke corporatie op de regionale of plaatselijke markt ? Aantal woningen in beheer, aantal en omvang van grotere projecten, werkgebied, financiële positie, imago, veel/weinig maatschappelijk onroerend goed?
- Wat is de historie van deze corporatie? Fusies, imago, exploitatieresultaten, verloop eigen vermogen, groei of krimp, bijzondere gebeurtenissen of crisis?
- Wat is het toekomstperspectief en bestaansrecht? Hoe groot is het eigen vermogen, wat zijn de claims of schulden en wat de garanties? Hoe groot zijn de investerings- en andere risico's? Hoe ambitieus of degelijk is het strategisch beleidsplan?
- Hoeveel beleidsruimte heeft de corporatie? Welke rol spelen de belangrijkste stakeholders?
- Wat is de *organisatiestructuur* en hoe is de *organisatiecultuur*? Hoe is de top van de organisatie opgebouwd, qua benoemingstermijnen en qua portefeuilleverdeling? Hoe functioneert het bestuur? Wat is bekend over de prestaties en het potentieel van het tweede echelon? Wat is de positie van de controller?

- Wat is de *track record* van de woningcorporatie wat betreft de realisatie van doelstellingen in de afgelopen jaren? Welke trends zijn te bespeuren?
- Wat zijn de prioriteiten van de organisatie op de korte en lange termijn en welke onderwerpen zullen in de komende periode zeker worden geagendeerd?
- Hoe is de RvC samengesteld? Wat zegt het schema van aan- en aftreden? Welke commissies zijn ingesteld? Hoe en wanneer wordt er vergaderd? Hoe communiceert de RvC tussen de vergaderingen door?
- Waar legt de RvC zijn prioriteiten? Wat is zijn stijl? Hoe loopt de samenwerking tussen de RvC en de RvB? Houdt de RvC een jaarlijkse zelfevaluatie?
- Geeft het functieprofiel een compleet beeld van de gewenste kandidaat? Hoe is de vacature ontstaan (einde termijn of tussentijds terugtreden)? In welke specifieke behoefte zou ik kunnen voorzien?

Documenten die voor u ter beschikking zouden kunnen zijn:

- Jaarverslagen van de afgelopen twee boekjaren.
- Begroting van het lopende en volgende boekjaar.
- Strategisch meerjarenplan.
- Statuten en interne reglementen.
- Visitatierapporten (op de website van de corporatie of van de Stichting Visitatie Woningcorporaties).
- Notulen van de RvC van de laatste 12 maanden.
- Accountantsverslag met managementletter.
- Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en de voor elke corporatie jaarlijks opgestelde publicatie "Corporatie in Perspectief Analyse, (zie website CFV).
- Beoordeling Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).
- Oordeelbrief van de Minister (zie website CFV).
- Benchmarkgegevens (CFV publicatie).

Bij deze uitgebreide opsomming past enige relativering. Uiteraard is inzicht in de woningcorporatie en de context daar omheen voor u relevant en gaat dit u helpen snel aan de bal te komen als nieuwe commissaris. Maar in een eerste oriënterend stadium geldt ook: overdaad (aan informatie) schaadt. Besef dat u maar beperkt de tijd krijgt voor het gesprek met de selectiecommissie.

De selectiecommissie zal in de eerste interviewronde vooral ook vragen aan u willen stellen en u kunt, als kandidaat, vaak maar een beperkt aantal vragen aan de commissie stellen. Zorg er dan wel voor dat dit de vragen zijn die voor u een 'spelbreker' zijn, zodat u zich ervan vergewist of uw prangende vragen, dilemma's of twijfels ook echt kunnen worden weggenomen.

Het gaat daarnaast en uiteindelijk om interactie en 'de klik' met het zittende RvC-team en, niet onbelangrijk, met de RvB. Laat in een eerste stadium ook uw buikgevoel spreken; hoe is uw afdrank van het gesprek, was er een 'goed gesprek' of meer een vraag- en antwoordspel, wat was uw indruk van de non-verbale communicatie en werd afdoende en op een open wijze antwoord gegeven op de door u opgeworpen vragen en dilemma's?

Bij het opvragen van enkele van de hierboven genoemde documenten, zoals de notulen van de RvC van de afgelopen 12 maanden, de managementletter e.d. is overigens wel enige prudentie op zijn plaats. Voor sommige organisaties kan het te vroeg zijn om nog niet benoemde kandidaten al over deze informatie te laten beschikken.

In een tweede ronde van gesprekken komen, naast verdiepende onderwerpen die soms de eerste ronde minder goed aan bod zijn gekomen, vaak ook de meer praktische en administratieve onderwerpen aan de orde:

- Vergaderschema.
- Honorarium en kostenvergoedingen, BTW-plicht.
- Inwerkprogramma c.q. introductiegesprekken.
- Bestuurders- en Commissarissenverzekering.

Meestal is de bestuurder betrokken bij de sollicitatieprocedure. Als dat niet zo is, is het goed om te weten waarom niet en in ieder geval is het belangrijk om vooraf een gesprek met de bestuurder te voeren.

Soms wil de ondernemingsraad een gesprek met de kandidaat, ook omdat de OR op basis van de CAO-Woondiensten adviesrecht heeft bij de benoeming van elke commissaris. Overigens heeft een negatief advies van de OR geen opschortende werking.

3.4 DE EERSTE 100 DAGEN ALS COMMISSARIS

Introductieprogramma

Het is jarenlang usance geweest dat een recent benoemde commissaris gedurende het eerste jaar zijn c.q. haar mond hield om zich de materie eerst eigen te maken. Die tijd is voorbij. Net als een voetballer niet een beetje mee kan spelen als hij door de coach voor het eerst in de basisopstelling bij een belangrijkste wedstrijd is geplaatst, kan de commissaris zich niet een soort aanloopfase op halve kracht permitteren. U doet meteen mee en uw stem telt meteen mee. In het begin is het goed om extra tijd te investeren om de corporatie goed te leren kennen, middels een goed introductieprogramma. Vraag hier dan ook naar, direct na uw benoeming.

Bij het inwerkproces hoort ook opleiding en training. En een lidmaatschap van de VTW uiteraard. Het blijft van wezenlijk belang om het toezicht in Nederland, óók in de corporatiewereld, voortdurend te professionaliseren. Het is raadzaam om met uw voorzitter en met de VTW te overleggen welke cursus of training het beste aansluit bij uw kennisvraag.

De eerste 100 dagen

Enige prudentie in deze eerste periode is uiteraard op zijn plaats. De meeste van uw collega's zullen beter dan u op de hoogte zijn van bepaalde dossiers, omdat ze de historische context ervan al langer kennen. Ook is het uiteraard niet onverstandig om eerst te proeven welke gewoontes en codes gelden in de raad. In uw eerste maanden als nieuwe commissaris kunt u alles vragen wat u niet weet. Het is goed om hiervoor in eerste instantie te rade te gaan bij de voorzitter van de RvC of de voorzitter van de RvB. Daarnaast is het wenselijk dat u aan het begin van uw zittingsperiode kennismakingsgesprekken initieert met de andere leden van de RvC en de RvB.

Na verloop van tijd zullen ook gesprekken met een aantal andere functionarissen in de woningcorporatie relevant kunnen zijn. Het is immers zaak om in hoog tempo een breder en dieper inzicht te krijgen in de organisatie. De meesten zullen u graag ontvangen om zijn of haar functie te vertellen. En voor u is het plezierig dat u zich in deze aanloopfase kunt permitteren om 'domme' vragen te stellen. U heeft de kans om 'onbelast en onwetend' objectief tegen en door alles heen te kijken. Maak aantekeningen over wat u opvalt en probeer dat in andere gesprekken te checken. Hou het echter feitelijk en neutraal. Het is van groot belang dat de gesprekken die u met bepaalde functionarissen gaat voeren worden gepland in samenspraak met de RvB. U bent immers op zoek naar een breder en beter inzicht en overzicht van de organisatie en niet naar individuele meningen die u wellicht op een verkeerd been zouden kunnen zetten. U bent erbij gebaat in gesprek te gaan met functionarissen die zich vrij voelen om hun kennis en ervaring met u te delen en die zich verantwoordelijk voelen om dit op een constructieve en objectieve wijze te doen.

Nu hierboven de transparante samenwerking met de RvB aan de orde is geweest, lijkt het ons nuttig op deze plaats een belangrijk principe te belichten. Dat is het principe dat de RvB van de RvC het volle vertrouwen krijgt, tenzij het tegendeel is gebleken. Hier zijn geen grijsnuances mogelijk. Een bestuurder kan niet opereren als hij of zij niet het volle vertrouwen van de toezichthouder heeft. Het is dan ook om die reden dat er buiten medeweten van de bestuurder om niet kan worden 'gevist' naar kritische of zelfs negatieve informatie. De onderwerpen die u aan de orde stelt tijdens uw introductiegesprekken mogen dus ook niet als zodanig kunnen worden uitgelegd. Dit is en blijft voor iedere commissaris een van de lastigste *balancing acts*. U heeft relevante en soms gedetailleerde informatie nodig om de gang van zaken goed te kunnen beoordelen, maar dat mag nooit

ten koste gaan van de bestuurder. Hier past wijsheid én een gezonde portie achterdocht. Elke organisatie, dus ook een woningcorporatie, vormt een politiek strategisch krachtenveld, een arena met wisselende coalities en met tegengestelde belangen.

Niet onbelangrijk is verder dat de RvC zich kenmerkt door de zogenaamde ongedeelde verantwoordelijkheid. De raad is een collectief; iedere commissaris maakt daar deel van uit en moet verantwoordelijkheid nemen voor de te nemen besluiten. Het collectieve karakter van de raad betekent ook dat individuele leden onderling tot overeenstemming moeten komen over voorliggende zaken. Uiteraard kan het gebeuren dat een commissaris in bepaalde gevallen verzoekt zijn of haar afwijkende mening in de notulen te laten opnemen. In de praktijk brengt dit een oplossing of gebalanceerde besluit echter niet dichterbij. Belangrijk is dat toezichthouders met elkaar in debat blijven en in gezamenlijkheid zoeken naar een besluit dat door iedereen kan worden gedragen.

Als commissaris moet u zich bewust zijn dat het gevaar van *groupthink* om de hoek kan liggen. Zeker in raden waar een goede sfeer heerst en onderling waardering en respect is voor elkaars kennis en ervaring, bestaat het risico dat de raad als team met elkaar in een bepaalde denkrichting redeneert. Om dit te voorkomen is het belangrijk om een klimaat te scheppen waarin commissarissen elkaar afwijkende, kritische vragen stellen en eventuele twijfels op tafel leggen.

Al was het maar *for the sake of discussion*. Alleen dan kan een weloverwogen en gebalanceerd besluit worden genomen. Om dus vanaf de eerste vergadering de volledige verantwoordelijkheid van de rol van commissaris in te vullen is het zaak om zo snel mogelijk ingewerkt te zijn en als lid een gefundeerd oordeel te kunnen geven over de onderwerpen die de revue zullen passeren. Durf daarbij gebruik te maken van uw *freshman's look*. Een goede voorzitter zal u als nieuwe commissaris ook beslist uitnodigen uw eerste indrukken weer te geven.

Als slotgedachte de volgende overweging: toezichthouden vraagt om gezond verstand, moed en integriteit. Gezond verstand om te signaleren dat cijfers niet altijd alles zeggen, moed om door te vragen en integriteit om te doen wat goed is (Marielle Rompa, voorzitter RvC Portaal, in de toolkit Toezicht Publieke Sector, uitgave Nationaal Register 2012).

3.5 GEEN COMMISSARIAAT IS HETZELFDE

Het laten spreken van uw eigen gezond verstand en het luisteren naar dat van uw collega commissarissen is een vaardigheid die van groot belang is. Expliciete en impliciete informatie en observaties tot u nemen en deze, alles overwegende, met elkaar delen om

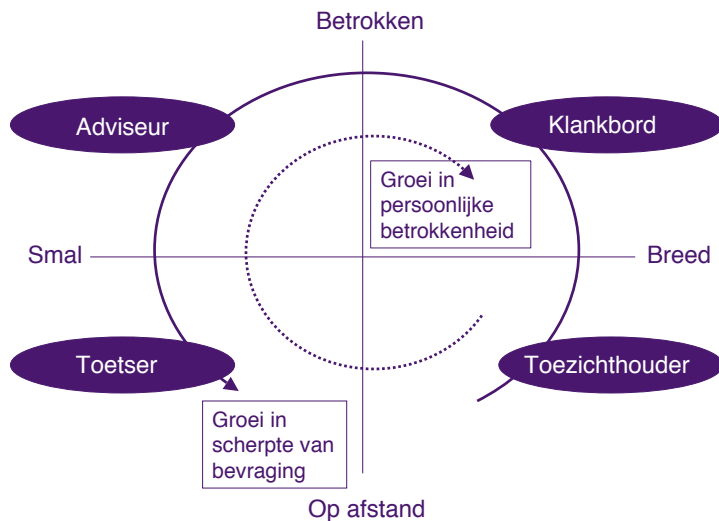
inzicht, doorzicht en overzicht te krijgen over hoe de organisatie werkt, waar kansen zijn en waar risico's op de loer liggen.

Naast het bestuderen van lay-out technisch zorgvuldig gepresenteerde cijfers en analyses is het zeker zo belangrijk die aangereikte documenten eens ter zijde te leggen en de dynamiek in de vergaderzaal te bestuderen:

- Hoe gaan de leden van de RvB met elkaar om?
- Hoe bejegenen zij elkaar?
- Hoe gaan zij met de RvC om?
- Hoe reageert een bestuurder op een kritische vraag van een toezichthouder?
- Zijn er presentaties van het tweede echelon?
- Beoordeel zelf of u het eens bent met de prioriteitsstelling van de RvB.
- Idem dito voor de haalbaarheid van besluiten of de realiteitszin bij te gepresenteerde meerjarenplannen en beoordeel dan de reactie van de RvB.

Voorkom daarbij wel dat u op de stoel van de bestuurder of van een andere functionaris gaat zitten. Zeker wanneer u jarenlang gewend bent geweest zelf het stuur in handen te nemen, ligt de verleiding op de loer om als toezichthouder het roer over te nemen of in ieder geval de bestuurder te vertellen wat hij of zij moet doen. Waar additionele support en advies nodig zijn, is het een overweging waard om een extern deskundige in te huren. Alles beter dan uw rol als toezichthouder te laten vertroebelen.

Vier rollen van de toezichthouder



Figuur – De vier rollen van de toezichthouder

Toelichting

Elke groep, dus ook een RvC, kent een bepaalde groepsdynamiek. Een evenwichtig samengestelde RvC bestaat uit leden die verschillende rollen en stijlen kunnen spelen en die ook van elkaar kunnen overnemen. De een kan de rol van de kritische 'bevrager' op zich nemen, terwijl de ander juist meer ondersteunend als klankbord gaat opereren. En omgekeerd. Weer iemand anders kan de 'disciplineerder' zijn die oog houdt op het naleven van procedures, terwijl de vierde persoon zich op zijn beurt weer opstelt als 'uitdager'. De rollen kunnen variëren van meer betrokken tot meer op afstand, of van specialistisch en smal tot breed en generalistisch. De aandacht van de RvC kan vooral betrekking hebben op de interne organisatie, of vooral extern op de markt gericht zijn. Of eerder op control en beheer zijn gericht, tegenover gerichtheid op verandering en innovatie. Zoals u ziet horen bij ieder kwadrant aparte aandachtspunten en vragen. Het is een aardige leerervaring om deze stijlen en rollen eens bewust met elkaar te ruilen.

Een bekend citaat luidt: *"The art of Good Governance is asking naughty questions in a friendly way"*. Dit benadrukt het wat en hoe van kritisch toezicht houden. Vragen moeten kritisch zijn en waar nodig moet worden doorgevraagd. Een goede bestuurder kan daar tegen. Een goede bestuurder heeft namelijk zijn organisatie op orde, beschikt over de juiste informatie, heeft de vergadering goed voorbereid en kan kort en bondig een relevant overzicht geven van waar de organisatie op dat moment voor staat. Een goede bestuurder voorkomt dat de RvC zich overvallen voelt en verstaat de kunst zijn RvC op het juiste moment van de juiste informatie te voorzien.

Het bevragen van de bestuurder door de commissaris moet constructief zijn. De sfeer mag niet verzuren, omdat dit ten koste kan gaan van een open, constructief klimaat voor overleg en besluitvorming. Het is goed gebruik om elkaar correct en plezierig te blijven bejegenen waarbij te allen tijde gepaste afstand bewaard blijft. Alleen wanneer de bestuurder herhaaldelijk vragen van de toezichthouder niet naar tevredenheid beantwoordt, mag hem of haar op zeker moment het vuur na aan de schenen worden gelegd.

De bestuurder hoort de toezichthouders te voorzien van toereikende en tijdige informatie. Het best werkt dat als de RvC samen met de RvB een jaarplan opstelt, opdat de belangrijkste vaste onderwerpen adequaat worden geadresseerd.

De voorzitter van de RvC overlegt tussentijds met de voorzitter van de RvB over de agenda en over de tussentijdse voortgang, maar mag in dat overleg nooit een standpunt innemen waar de RvC aan gebonden is. Datzelfde geldt mutatis mutandis ook voor eventueel overleg tussen een commissaris die is voorgedragen door een groepering (OR of bewoners) en (vertegenwoordigers van) die groep. Die voorgedragen commissaris zit er niet namens of voor die groepering, maar 'zonder last of ruggespraak'. Wat betekent dat hij

of zij nooit gebonden kan zijn aan individuele uitspraken naar de voordragende groep. Het enige dat van een voordrachtcommissaris verwacht mag worden is dat hij of zij bij het gezamenlijk afwegen van allerlei aspecten in de besluitvorming in het bijzonder kijkt naar de belangen van medewerkers, respectievelijk bewoners. Iedere commissaris is ondeelbaar lid van de raad van commissarissen.

In dit kader moet ook worden opgemerkt dat een lid van de RvC geen relevante informatie vóór zich mag houden langer dan tot de eerstvolgende vergadering. Vaak zal dat vooral voor de voorzitter gelden, omdat die het meest tussentijds hoort via de bestuurder. Een commissaris doet er verstandig aan de voorzitter van de RvC zo snel mogelijk in te lichten. De voorzitter is immers meer dan wie ook de regisseur van het toezichthoudend proces. Het elkaar op de hoogte houden is een kleine inspanning, maar voegt aan de regierol van de voorzitter veel toe.

Verder vragen wij hier aandacht voor een juiste weging van de te behandelen onderwerpen in de vergadercyclus van de raad van commissarissen. Vaak wordt de meeste tijd gebruikt voor concrete, veelal financiële agendapunten. Deze onderwerpen zijn vaak complex en daardoor tijdrovend. Daarom kunnen deze beter apart behandeld worden door de toezichthouders met een specifieke financiële achtergrond, met name de leden van de auditcommissie. Deze commissie heeft gelegenheid om met de accountant te overleggen of waar nodig met financiële experts in het bedrijf te overleggen. Op deze manier kan er ruimte worden gemaakt in de agenda voor strategische onderwerpen. Het beste kunnen complexe beleidszaken worden gereserveerd voor een apart te organiseren bijeenkomst of conferentie, minimaal eenmaal per jaar. Dan kunnen ‘de benen op tafel’ en kan er vrijuit worden gediscussieerd. Immers, het concrete gaat altijd voor het abstracte en het urgente krijgt doorgaans meer aandacht dan het lange termijn perspectief. Daarom is het essentieel om tijd te reserveren voor bezinning op het strategisch beleid, vanuit basisvragen als “waar is deze corporatie voor bedoeld, welk maatschappelijk doel moeten wij met elkaar bereiken”, etc.

3.6 TOT SLOT

Om de huidige uitdagingen aan te kunnen is versterking van bestuur, management en organisatie nodig, met navenante versterking en professionalisering van het toezicht hierop. Duidelijk is dat het commissariaat de laatste tijd aan kritiek onderhevig is geweest. Terecht. Het moet anders. Scherper, alerter, transparanter. Maar wel met behoud van het Rijnlandse model met aandacht voor alle stakeholders, aandacht voor de langere termijn en aandacht voor het bovenliggende maatschappelijk doel.

Veel corporaties hebben daarom behoefte aan andere, nieuwe commissarissen. Mensen die vol in het leven staan en in staat zijn en bereid zijn om antwoorden te vinden voor nog nauwelijks onderzochte problemen.

Wij zijn geslaagd in onze opzet als u door middel van de informatie in deze uitgave tot een weloverwogen besluit komt wel, of niet een commissariaat te aanvaarden. Of dat we u als – nieuwe commissaris – enthousiast hebben gemaakt om de verantwoordelijkheid van toezichthouder in de woningbouwsector op u te willen nemen.

Voor meer informatie over het commissarissenvak verwijzen wij u graag naar de artikelen en publicaties in de aan het einde opgenomen literatuurlijst. De verschillende publicaties van VTW, *de Toolkit Commissariaat en de Governance Kennisbank* van het Nationaal Register zijn uitermate geschikt hiervoor.

Over de auteur

Olaf Smits van Waesberghe (1964) is sinds 2004 directeur van Nationaal Register, search & selectie voor stimulerend toezicht. Daarvoor was hij directeur van de rechtsvoorgangers CommissarissenRegister en BestuursRegister. Hij heeft diverse bestuurlijke rollen bekleed en is momenteel bestuurslid van het Residentie Orkest. Opleiding: bedrijfsrecht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.



NATIONAAL REGISTER

Nationaal Register is gespecialiseerd in de werving & selectie van toezichthouders en commissarissen voor bedrijven en semipublieke organisaties, branches, pensioenfondsen en goede doelen.

Kennisontwikkeling

Met het aanbod voor kennisontwikkeling draagt Nationaal Register bij aan de professionalisering van het interne toezicht. Het aanbod bestaat uit toolkits gericht op diverse sectoren, (governance) onderzoek, expertbijeenkomsten, netwerkontwikkeling van/voor commissarissen en toezichthouders, E-nieuwsbrief Governance Update, Governance Kennisbank en de workshops Commissariaat & Toezicht.

Boardroomadvies

Naast search & selectie en het brede aanbod voor kennisontwikkeling biedt Nationaal Register ook Boardroomadvies aan. Commissarissen krijgen in hun functie te maken met ingewikkelde vraagstukken, vaak met een vertrouwelijk karakter. Teamsamenstelling, groepsdynamiek, individueel functioneren, de relatie met het bestuur, governancekwesties en conflictsituaties kunnen om de begeleiding vragen van een externe adviseur.

Contactpersoon: de heer mr. Olaf Smits van Waesberghe, directeur.

www.nationaalregister.nl



PUBLICATIES NATIONAAL REGISTER

- Toolkit Goed Bestuur Branche en Beroep – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, februari 2014.
- Toolkit Commissariaat – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, oktober 2013.
- Onderzoek 'Bestuurder, voldoende uitgedaagd?' Onderzoek naar de wijze waarop bestuurders in de zorg oordelen over de kwaliteit van hun raad van toezicht?', drs. Puck Dinjens, uitgave in eigen beheer, april 2013.
- Onderzoek 'Bezint eer gij begint, onderzoek naar benoeming commissarissen', dr. Dennis Veltrop & prof.dr. Jaap van Manen RUG, uitgave in eigen beheer, november 2012.
- Toolkit Toezicht in het publieke veld - Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, augustus 2012.
- Onderzoek 'Toezicht binnen onderwijsinstellingen', Rienk Goodijk & Trudy Blokdijk, TiasNimbas, uitgave in eigen beheer, april 2012.
- Onderzoek 'Diversiteit in de raden van bestuur en raden van toezicht in de publieke sector', door Hélène Vletter-van Dort en Ageeth Klaassen, EUR/Erasmus Instituut Toezicht & Compliance, februari 2012.
- Invloed op Toezicht – Nationaal Register, Hans van Gijzen, Jan Ekke Wigboldus, Erik van Wijk, uitgave in eigen beheer, november 2011.
- Toolkit Governance Pensioenfondsen – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, augustus 2011.
- Onderzoek 'Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap', Rienk Goodijk & Trudy Blokdijk, TiasNimbas, uitgave in eigen beheer, april 2011.
- Toolkit Toezicht Zorg - Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, maart 2011.
- Toolkit Toezicht Goede Doelen en Vermogensfondsen – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, juni 2010.

- Toolkit Toezicht Onderwijs – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, mei 2009.
- Toezicht op een hoger plan – Nationaal Register, uitgave in eigen beheer, november 2007.
- E-zine Governance Update – Nationaal Register, sinds 2007, aanmelding via www.nationaalregister.nl.

De publicaties kunt u bestellen via de website op www.nationaalregister.nl.



VERENIGING VAN TOEZICHTHOUDERS IN WONINGCORPORATIES (VTW)

De VTW is in 2002 opgericht door toezichthouders in de corporatiesector om hen te ondersteunen. De oprichting kwam mede voort vanuit de gedachte dat een goed werkend intern toezicht van cruciaal belang is voor de continuïteit van de corporatiesector en het realiseren van de volkshuisvestelijke doelstellingen op het gebied van wonen en leefbaarheid.

Het doel van de VTW is het voor toezichthouders van woningcorporaties optreden als beroepsvereniging, het behartigen van de belangen van toezichthouders van woningcorporaties en het bevorderen van de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

De VTW biedt informatie, kennis en training voor toezichthouders en behartigt daarnaast het belang van intern toezicht. Zo draagt ze actief bij aan de professionalisering van Raden van Commissarissen in hun rol van toezichthouder, klankbord en adviseur en werkgever van het bestuur.

De VTW telt ruim 1.600 leden; individuele commissarissen van ongeveer 320 woningcorporaties. Daarmee heeft de VTW een breed draagvlak en vertegenwoordigt een ruime meerderheid van toezichthouders, die samen verantwoordelijk zijn voor ruim 95% van de corporatieverhuureenheden in Nederland.

Contactpersoon: de heer dr. ir. A. Kerssies, directeur.
www.vtw.nl



PUBLICATIES VTW

Jaarlijks publiceert de VTW nieuwe uitgaven over verschillende onderwerpen op het gebied van intern toezicht. Eerder verschenen onderstaande uitgaven. Alle titels zijn te downloaden via www.vtw.nl en/of te bestellen via bureau@vtw.nl.

- Commissaris bij een woningcorporatie, een vak apart! (2014).
- Onder de loep. De ontwikkeling van het intern toezicht bij woningcorporaties 1993-2013 (2013).
- De relatie tussen de raad van commissarissen, het bestuur en de externe accountant: spel met meerwaarde (2013).
- Toezicht op duurzaamheid (2013).
- De toezichthouder en het grondbeleid (2012).
- Theorie en praktijk: drempels in het heden, visie op de toekomst. Toezicht bij woningcorporaties (2012).
- Governancecode Woningcorporaties 2011 (2011).
- Informatievoorziening aan toezichthouders van woningcorporaties (2011).
- Naar een toezichts- en toetsingskader voor woningcorporaties (2011).
- De werkgeversrol van de raad van commissarissen bij woningcorporaties (2011).
- De huurderscommissaris (2011).
- Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden (2011, 2e herziene druk).
- Honoreringscode commissarissen. Code voor de honorering van commissarissen in woningcorporaties (2010).
- Sectorbrede beloningscode Bestuurders Woningcorporaties (2010).

- Tussen regels en gedrag. Een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties (2010).
- Toezicht op verbindingen bij woningcorporaties (2010).
- De commissaris en visitatie. Intern toezicht bij externe verantwoording (2010).
- Functioneren van de RvC. Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills' (2010).
- Intern toezicht, het team en de spelers (2009).
- Fiscaliteit, de rol van commissarissen in woningcorporaties (2009).
- Evaluatie Adviesregeling Izeboud (2009).
- Governance Code tussen de oren. Evaluatieonderzoek naar het gebruik van de Governance Code Woningcorporaties door toezichthouders (2009).
- Volkshuisvestelijk toezicht. Een herziene handreiking bij het interne toezicht op het maatschappelijk presteren van woningcorporaties (2009, 2e herziene druk).
- Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid (2008).
- Fusievoornemens beoordeeld (2008, 2e herziene druk).
- Toezicht op scherp (2007).
- Inzicht in Toezicht (2005).
- Corporatieregels in een notendop. Een handreiking voor toezichthouders (2005).
- De waarde van de code Tabaksblad voor woningcorporaties (2005).

> VTW

Bezoekadres: Telefoon: 030 - 25 25 785
Plompstorengracht 9 Fax: 030 - 31 00 315
3512 CA Utrecht E-mail: bureau@vtw.nl
Postadres: Website: www.vtw.nl
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

> Nationaal Register

adres: Telefoon: 070 - 324 30 91
Jan van Nassastraat 93 E-mail: info@nationaalregister.nl
2596 BR Den Haag Website: www.nationaalregister.nl

Commissaris

Wie commissaris wil worden in de corporatiesector, dient zich daar uiteraard goed op voor te bereiden. De VTW en het Nationaal Register geven met deze herziene en geactualiseerde versie van de eerdere publicatie uit 2009, een handreiking voor aankomend commissarissen over "hoe" goed toezicht te houden. De publicatie is zeker ook interessant voor zittende commissarissen én voor degenen belast met de selectie en benoeming van commissarissen.

Hildegard Pelzer, Koos Parie en Olaf Smits van Waesberghe wijzen u de weg in deze specifieke sector. Hierbij komen de wereld van de woningcorporaties, corporate governance en uw rol als commissaris aan bod. De auteurs leggen u de vragen voor die u zichzelf en de corporatie als commissaris zou moeten stellen.

ISBN/EAN: 978-94-91008-15-3



Nationaal Register

search en selectie voor stimulerend toezicht