



**> Naar een toezichts- en toetsings-
kader voor woningcorporaties**

NAAR EEN TOEZICHTS- EN TOETSINGSKADER VOOR WONINGCORPORATIES

Colofon

Deze handreiking is een uitgave van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en is tot stand gekomen door de inzet en bijdragen van onder andere de volgende mensen:

Auteurs

Koos Parie, ORKA advies

Paul Vlug, Vlug Adviseurs

De volgende mensen hebben meegelezen met de conceptversie:

Johan Conijn, bijzonder hoogleraar Woningmarkt Universiteit van Amsterdam

Jaap Kleiwegt, lid Raad van Commissarissen Woningstichting Rochadale, Amsterdam

Mark Kuipers, lid Raad van Commissarissen Stichting Elkien, Heerenveen

Greetje Lubbi, vicevoorzitter VTW

Jan van der Moolen, directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting

Jos Huntjes, Leeman Verheijden Huntjens Advocaten B.V.

Omslag: istockphoto

Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno drukkers BV, Arnhem

Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

ISBN/EAN: 978-94-91008-06-1

1e druk: november 2011



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	6
1. Inleiding	7
1.1 Dilemma's bij toezichhouden	8
1.2 Spelregels en kaders	9
2. Toezichtskader	11
2.1 Het externe toezichtskader	11
2.1.1 Het BBSH	12
2.1.2 De AedesCode	13
2.1.3 De Governancecode Woningcorporaties	13
2.2 Het interne toezichtskader	15
2.2.1 De statuten	15
2.2.2 Bestuursstatuut of bestuursreglement	17
2.2.3 Profielschets raad van commissarissen	18
2.2.4 Het reglement van de raad van commissarissen	20
2.2.5 Commissies	21
2.2.6 Verbindingen	23
3. Toetsingskader	24
3.1 Visiedocument	26
3.2 Ondernemingsplan	27
3.3 Jaarplan	28
3.4 Prestatieafspraken gemeenten	29
3.5 Belanghouders	29
3.6 Maatschappelijk vastgoed en niet-DAEB investeringsbeleid	30
3.7 Financiële kaders	30
3.8 Begroting, meerjarenbegroting	31
3.9 Liquiditeitsbegroting	31
3.10 Strategisch voorraad beleidsplan (SVB)	32
3.11 Treasurystatuut en treasuryjaarplan	33
3.12 Investeringsstatuut	33
3.13 Risicobeheersingssysteem	34

3.14	Kwaliteitsbeleid	34
3.15	Integriteitscode en klokkenluidersregeling	34
3.16	Organisatie en formatieplan en strategisch human resourcebeleid	35
4.	De essentie van toezicht	36
	Nawoord	38



VOORWOORD

In dit boekje worden - mede aan de hand van voorbeelden - het *toezichtskader* en het *toetsingskader* bij woningcorporaties behandeld. Deze handreiking biedt een handig overzicht van de meest relevante spelregels en beoordelingskaders waarmee commissarissen hun functie van toezichthouder gestructureerd en optimaal kunnen uitoefenen.

Bij het *toezichtskader* gaat het om de formele kant van het toezicht houden, oftewel de regels van het spel. Daarbij spelen extern vastgestelde verantwoordelijkheden en kaders voor de raad van commissarissen een rol, zoals bijvoorbeeld neergelegd in het BBSH en de Governancecode Woningcorporaties. Daarnaast worden intern vast te stellen bevoegdheden, verantwoordelijkheden en kaders voor de raad van commissarissen besproken, alsook de documenten waarin deze worden vastgelegd, zoals de statuten en het reglement van de raad van commissarissen.

Het *toetsingskader* beschrijft de inhoudelijke kant van het toezicht houden, waarbij essentiële vragen zijn: wat is er nodig om de corporatie op de juiste maatschappelijke koers te houden en de continuïteit te waarborgen? Hoe ziet de strategische visie eruit en waaruit bestaat het beleidskader? Er wordt in dit verband onder meer ingegaan op het Jaarplan, het Ondernemingsplan en het Risicobeheersingssysteem.

Het boekje biedt een nuttige leidraad om kaders te ontwikkelen waarmee in goed overleg met de bestuurder verantwoord en bewust toezicht kan worden gehouden.

Heino van Essen
Voorzitter VTW



1. INLEIDING

De raad van commissarissen heeft als belangrijke en steeds terugkerende taak het impliciet en expliciet goedkeuren van besluiten van het bestuur. Impliciet waar het bestuur zich verantwoordt over het gevoerde beleid en de effecten ervan, en expliciet wanneer het besluiten betreft die om voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen vragen.

Dit boekje spitst zich bewust toe op de 'hardware', anders gezegd de harde kant van één van de drie rollen – toezichthouder, werkgever en adviseur – die de raad moet uitoefenen. Dat laat onverlet het belang van de 'softe' kant van het toezicht waarbij gedragsaspecten en intuïtie cruciaal zijn.

De auteurs realiseren zich terdege dat goed toezicht meer afhangt van mentaliteit en oog hebben voor de 'soft controls' dan van een verzameling goed geformuleerde en doortimmerde kaders. Het doel van dit boekje is dan ook niet meer en niet minder dan een handreiking om een aantal relevante *hulpmiddelen* op een rij te zetten.

Toezichthouden gebeurt bij de meeste bestuursbesluiten achteraf.

Bij corporaties is het toezichthouden 'achteraf' op een aantal punten opgeschoven naar toezichthouden 'vooraf', maar hiervoor bestaat tot op heden geen wettelijke plicht. In de Governancecode en in de meeste statuten zijn de onderwerpen genoemd waarvoor bestuursbesluiten vooraf de goedkeuring nodig hebben van de raad van commissarissen. Hierdoor wordt toezicht 'vooraf' en toezicht 'achteraf' onder intern toezicht begrepen.

In het wetsvoorstel tot herziening van de Woningwet is een aantal bestuursbesluiten opgenomen, dat vooraf aan de goedkeuring van de raad van commissarissen moet worden onderworpen.

Toezichthouden is een begrip waar commissarissen soms een verschillend beeld over hebben. Een handzame omschrijving is gegeven in de eerste kaderstellende visie van de regering in 2001 op door de overheid uitgeoefend toezicht: *"Toezicht is het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren".*

In essentie is toezichthouden gebaseerd op twee uitgangspunten. Het eerste is dat toezichthouden is gebaseerd op vertrouwen. Het vertrouwen in het bestuur waarop toezicht wordt gehouden is daarmee een wezenlijk uitgangspunt voor de relatie tussen het bestuur en de raad van commissarissen.

Vertrouwen is er wel, of vertrouwen is er niet, een beetje vertrouwen bestaat niet. Wanneer een raad van commissarissen een te groot vertrouwen heeft in het bestuur en (daardoor) onvoldoende kritisch en effectief is in zijn toezicht, is sprake van ongezond vertrouwen.

Het tweede uitgangspunt is een gezamenlijke en eenduidige visie op de maatschappelijke rol en opdracht van de corporatie.

Toezichthouden bestaat uit het inwinnen en beoordelen door de raad van commissarissen van informatie binnen heldere kaders en het zo nodig ingrijpen door de raad van commissarissen. De genoemde kaders moeten zo duidelijk mogelijk zijn om goed toezicht te kunnen houden, mede om het toezicht zoveel als mogelijk in gezamenlijkheid binnen de raad van commissarissen te objectiveren.

Die informatie wordt voornamelijk geleverd door het bestuur dat een brengplicht heeft om de raad adequaat, tijdig, juist en volledig te informeren. Het bestuur is echter ook meteen onderwerp van toezicht en heeft derhalve een belang bij de informatieverstrekking. Wat overigens niet wegneemt dat de raad van commissarissen een haalplicht heeft en zich niet voortdurend kan verschuilen achter slechte informatievoorziening van de zijde van het bestuur.

Vertrouwen geven aan het bestuur is en blijft dus een vorm van risico nemen, en laat onverlet de eigen verantwoordelijkheid van de raad om zelf ook informatie in te zamelen.

Commissarissen moeten nieuwsgierig, eerlijk, gedreven en onafhankelijk zijn alsmede over de nodige moed beschikken. Ook moeten zij in de praktijk voldoende gezag hebben, waardoor wordt bevorderd dat het bestuur zich gedraagt conform de 'afgesproken' normen.

1.1 DILEMMA'S BIJ TOEZICHTHOUDEN

Toezichthouden staat de laatste tijd in het middelpunt van de publieke belangstelling. Zodra in een bedrijf iets ernstig fout is gegaan, wordt heel snel naar het hoogst verantwoordelijke orgaan gekeken en dat is vaak de raad van commissarissen of raad van toezicht. Die wordt dan ter verantwoording geroepen waarom één en ander (kennelijk) is toegestaan, dan wel waarom niet is ingegrepen.

Bij toezichthouden kunnen zich drie dilemma's voordoen.

Het eerste dilemma is als volgt te omschrijven: 'Heeft de raad van commissarissen voldoende en consistente informatie om een oordeel te vellen?' Daaraan vooraf gaan vragen als, is de informatie toereikend (adequaat, tijdig, volledig) of is meer (of andere) informatie nodig? Dat dilemma werkt in de praktijk uit naar het wel (en in welke mate) of niet opvragen of actief verzamelen van meer of andersoortige informatie (bijvoorbeeld een accountant een integriteitsonderzoek in te laten stellen). Dit betekent dat de raad van commissarissen kritisch moet kunnen en willen doorvragen om de gewenste informatie te verkrijgen. Hoewel de raad zich richt op de hoofdlijnen van beleid en bedrijfsvoering, kan de raad soms over gedetailleerde informatie willen beschikken. Het informatiedilemma is ingewikkelder en lastiger wanneer informatie, bijvoorbeeld uit verschillende bronnen, niet met elkaar overeenstemt.

Het tweede dilemma gaat over het interveniëren/ingrijpen door de raad van commissarissen. Dat interveniëren/ingrijpen, varieert van het beperken van bevoegdheden door meer zaken aan de raad van commissarissen ter goedkeuring te laten voorleggen, tot het uitbreiden van het bestuur of ontslag van het bestuur, of één van de bestuurders. Dit dilemma omvat ook de vertrouwensvraag.

Het derde dilemma raakt de maatschappelijke koers van de corporatie en daar doen zich in de praktijk vragen voor als: hoort deze activiteit of investering wel bij de corporatie?

De vraag is hoe je met dergelijke dilemma's omgaat. De eerste stap is het bespreekbaar maken met de bestuurder en met de collega-commissarissen. Maar wat als je geen gehoor vindt? Het hebben van een netwerk van commissarissen van andere corporaties biedt dan mogelijk een uitweg. Commissarissen die worstelen met vermoedens van integriteitvraagstukken kunnen sinds dit jaar terecht bij de door de VTW ingestelde Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken.

1.2 SPELREGELS EN KADERS

Om het toezichthouden goed te laten verlopen zijn spelregels en kaders nodig. Ontbreken die of zijn ze onduidelijk dan moet elke keer opnieuw worden bepaald hoe gewerkt moet worden en wat wel en niet een verstandig besluit is. Dat kost veel tijd, maar kan vooral leiden tot inconsistente en onbegrepen besluitvorming. Deels zijn deze kaders extern bepaald, bijvoorbeeld door wetten en codes; intern worden zij bepaald door reglementen en beleid.

In deze VTW-publicatie maken we onderscheid tussen het *toezichtskader* en het *toetsingskader*. In het toezichtskader wordt bepaald waarover besluiten worden genomen en hoe de besluitvorming dient te verlopen. De formele kant van het toezichthouden wordt behandeld, zeg maar de 'regels van het spel'. In deel 1 van deze publicatie worden de extern vastgestelde en intern vast te stellen bevoegdheden en verantwoordelijkheden en kaders voor de raad van commissarissen op een rij gezet en er wordt met enkele voorbeelden duidelijk gemaakt dat dit geen papieren tijgers mogen zijn.

Het toetsingskader beschrijft de inhoudelijke kant van het toezichthouden om de corporatie op de juiste maatschappelijke koers te houden en de continuïteit te waarborgen. Het geeft aan wanneer een besluit wel of niet zou moeten worden vastgesteld of goedgekeurd. Noem het maar de strategie van de wedstrijd of het beleid van de corporatie. In deel 2 geven we een uitgebreide opsomming van de documenten die bij veel corporaties gangbaar zijn om het beleid in al zijn facetten te expliciteren.

Spelregels en kaders zijn belangrijk, maar slechts een hulpmiddel en geen doel op zich. Essentieel is dat een bestuurder voldoende ruimte heeft om te kunnen ondernemen om de doelstellingen van de corporatie te kunnen realiseren. Rigide omgaan met regels past daar niet bij.

2. TOEZICHTSKADER

Het toezichtskader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de corporatie en omvat het geheel van spelregels die de raad van commissarissen bij het uitvoeren van zijn taken dient te volgen. Gedeeltelijk is dit kader extern bepaald¹ (door de overheid en door Aedes en de VTW) en gedeeltelijk is het kader door de raad van commissarissen zelf bepaald. Vanzelfsprekend zijn er altijd statuten, maar lang niet altijd liggen de belangrijkste zaken vast in documenten. En niet zelden zijn reglementen niet meer actueel en of zijn ze inhoudelijk achterhaald. Het is bepaald geen overbodige bureaucratie om een actuele governancebundel (complete set met documenten die betrekking hebben op het toezicht) te hebben. Meestal ligt deze in een la, maar als je hem een keer nodig hebt, moet het wel kloppen.

Het 'sunsetprinciple' zou op de governancebundel van toepassing moeten zijn. De horizon van elk document zou drie jaar moeten zijn en dan verloopt het. Dat dwingt met enige regelmaat het document tegen het licht te houden, te actualiseren of te bevestigen dat het weer drie jaar mee kan.

2.1 HET EXTERNE TOEZICHTSKADER

Zoals elke onderneming dient een corporatie zich aan de wet te houden waarbij voor het beleidsveld wonen de Woningwet geldt. Specifiek voor corporaties wordt het toezichtskader gevormd door het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), de Aedescode (2002, 2007) en de Governancecode Woningcorporaties (2011). Het BBSH geldt voor alle toegelaten instellingen, de Aedescode geldt voor de corporaties die lid zijn van Aedes en de Governancecode geldt voor de corporaties die lid zijn van Aedes en voor de corporaties die lid zijn van de VTW.

Zodra de zogenaamde Herzieningswet - in mei 2011 naar de Tweede kamer gestuurd - definitief is, zullen een aantal voor corporaties relevante wetten in aangepaste vorm terugkomen in de nieuwe Woningwet.

Een corporatie valt net als elke andere onderneming onder allerlei wetten en regels, zoals milieuwetgeving of sociale wetgeving. Ook dit is een toezichtskader. In deze publicatie wordt aan deze algemene wetgeving verder geen aandacht besteed.

¹ Zie hiervoor de uitgave van de VTW 'Corporatieregels in een notendop' (2005).

2.1.1 Het BBSH

In het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) zijn de spelregels voor woningcorporaties uitgewerkt. Het BBSH bevat onder meer informatie over:

- toelating, wijziging van de statuten en fusies
- werkzaamheden
- beleidsvoorbereiding
- verslaglegging van de wijzigingen
- het toezicht
- intrekken van de toelating door minister
- de zes prestatievelden van de corporatie

Het BBSH schrijft in artikel 7.1 als toelatingseis voor, dat een woningcorporatie een toezichthoudend orgaan heeft dat in staat is voortdurend toezicht uit te oefenen op het bestuur en daartoe maatregelen kan nemen en de uitvoering van besluiten kan schorsen. Het BBSH stelt verder enige eisen aan de samenstelling van het toezichthoudende orgaan (zijnde een raad van toezicht of raad van commissarissen, hier verder te noemen raad van commissarissen) om een belangentegenstelling te voorkomen en om huurders invloed toe te kennen op de samenstelling van de raad van commissarissen. Ten aanzien van het laatstgenoemde punt is in het BBSH de verplichting opgenomen twee zetels in de raad te bestemmen voor commissarissen die op voordracht van de huurders(organisaties) - maar zonder last of ruggespraak - worden benoemd.

Voorts staat in het BBSH op welke terreinen – de zes prestatievelden - een corporatie geacht wordt te presteren en verantwoording dient af te leggen. Daarmee is in feite het primaire toezichtsdomein voor de raad van commissarissen geformuleerd.

Het BBSH definieert in globale termen wat corporaties wel of niet mogen. Ook de extern toezichthouder - deze rol wordt deels (financieel) uitgeoefend door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en deels (volkshuisvestelijk) door het ministerie. Na de invoering van de vernieuwde Woningwet krijgt het CFV een andere naam (Nederlandse Woonautoriteit toegelaten instellingen volkshuisvesting), maar er zal nog steeds geen sprake zijn van integratie van het financiële en volkshuisvestelijke toezicht.

Ieder jaar stuurt de minister vóór 1 december aan elke corporatie de zogenaamde Individuele Oordeelsbrief, waarin de oordelen en signaleringen zijn opgenomen over de werkzaamheden van die corporatie. De onderwerpen in de Oordeelsbrief zijn de financiële positie van de corporatie, de mate waarin de corporatie de wetten en andere relevante regels heeft nageleefd, en een aantal governance-aspecten van de corporatie. Voor de raad

van commissarissen is het van belang te weten hoe de minister over de corporatie oordeelt. Van meer inhoudelijke betekenis zijn de (financiële) oordeelsbrief van het CFV en – eveneens van het CFV - de corporatiegerichte informatie Corporatie in Perspectief (CiP). Op de website van het fonds staat deze informatie van alle corporaties.

2.1.2 De AedesCode

De eerste AedesCode is als vervolg op de Bedrijfstakcode Woningcorporaties in 2002 verplicht gesteld voor alle leden van Aedes. In de AedesCode is de maatschappelijke functie van de leden op het terrein van wonen vastgelegd en uitgewerkt. Door zich te binden aan de AedesCode laten corporaties zien waarvoor zij staan, waarop zij aanspreekbaar zijn, dat zij kwaliteit bieden en dat zij zich willen verantwoorden naar de omgeving waarin zij opereren. Over good governance zegt de AedesCode het volgende *“Leden van Aedes volgen in hun bestuurlijke organisatie het principe van checks en balances”*. In deze code is verder bepaald: *“dat het toezichthoudend orgaan zijn eigen functioneren en dat van het bestuur periodiek evalueert; dat de aaneengesloten termijn dat leden van het toezichthoudend orgaan lid zijn aan een maximum wordt gebonden”*. Vanaf 2007 is de nieuwe AedesCode van kracht en daarin is bepaald dat voor de inrichting van de bestuurlijke organisatie, de Governancecode Woningcorporaties geldt.

De AedesCode vormt niet alleen voor de eigen raad van commissarissen een toezichtskader. Ieder die een redelijk en direct belang heeft bij het functioneren van een corporatie, kan zich - indien hij van oordeel is dat een corporatie niet voldoet aan het in de AedesCode bepaalde - wenden tot de Commissie AedesCode. De Commissie AedesCode spreekt zich uit over de vraag of een corporatie al dan niet heeft gehandeld in strijd met de AedesCode.

2.1.3 De Governancecode Woningcorporaties

Het werk van de Commissie Glasz (1998) en van de opvolgende commissies, alsmede het na ieder rapport gevoerde debat én uitgevoerde studies, hebben geleid tot verdere institutionalisering van het denken over toezicht. De Governancecode Woningcorporaties, opgesteld door de Commissie Winter in 2006 en ingevoerd in januari 2007, kan daarbij worden beschouwd als een volgende stap in een ontwikkeling die is ingezet met de komst van het BBSH in 1993.

Beter en scherper toezicht is altijd al een speerpunt geweest bij het denken over- en het handelen van toezichthouders. Daarom is het logisch dat de Governancecode Woningcorporaties, vanaf 2004 tot de invoering ervan op 1 januari 2007, tenminste de strekking, en na de invoering de gehele code een onderdeel vormt van het toezichtskader.

Recent is de Governancecode uitgebreid geëvalueerd en in 2011 zijn de leden van de VTW en Aedes akkoord gegaan met de aanbevelingen van de Monitoringcommissie die de evaluatie uitvoerde. De nieuwe Governancecode Woningcorporaties geldt vanaf juli 2011.

De code biedt ruimte door ervan af te wijken volgens het regiem van 'pas toe of leg uit', met uitzondering van de dwingende bepalingen ten aanzien van de beloning van bestuurders en commissarissen en de benoemingstermijn van de commissarissen. De taak en de werkwijze van de raad van commissarissen zijn in de Governancecode als volgt gedefinieerd:

Sommige corporaties melden in hun jaarverslag trots dat aan alle regels van de Governancecode is voldaan. Dat is echter geen doel op zich. Belangrijker is dat de juiste discussies zijn gevoerd en op basis van houtsnijdende argumenten keuzes zijn gemaakt. Dan kan 'leg uit' veel beter zijn dan klakkeloos toepassen om het daarna af te kunnen vinken.

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken bij de woningcorporatie en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad terzijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de woningcorporatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de woningcorporatie betrokkenen af. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De raad van commissarissen beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag. De Herzieningswet legt de ontslagbevoegdheid ook bij de minister en de Ondernemingskamer.

Het toezicht omvat in ieder geval, zo staat in de Governancecode:

- de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie;
- de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de woningcorporatie;
- de opzet en de werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen;
- het kwaliteitsbeleid;
- de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording zoals opgenomen in de Governancecode;
- het financiële verslaggevingproces;
- de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving.

Bij risicomanagement is de rol van de raad van commissarissen vooral het nagaan of adequate risicosystemen worden gehanteerd, beoordelen of deze systemen door competente mensen worden gehanteerd en er zeker van zijn dat deze mensen toegewijd en betrouwbaar zijn. Dat is wat anders dan alles nakijken.

Het interne toezicht is er verantwoordelijk voor om de corporatie op de gekozen maatschappelijk koers te houden. De toezichtstaak voor de raad van commissarissen omvat ook de goedkeuring vooraf van een aantal zaken alsmede het zijn van adviseur/ sparring-partner en werkgever van het bestuur.

In de Governancecode zijn principes en uitwerkingen opgenomen over de onafhankelijkheid, omgang met tegenstrijdige belangen, deskundigheid en samenstelling, de rol van de voorzitter, de rol en de samenstelling van de audit- en selectie- en remuneratiecommissie, de audit van de financiële verslaggeving, de positie van de interne controlfunctie en van de externe accountant, en de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.

2.2 HET INTERNE TOEZICHTSKADER

Het interne toezichtskader is het stelsel van statuten en reglementen dat door de corporatie zelf is opgesteld, waarbij een aantal al dan niet dwingende richtlijnen en voorschriften (wettelijk bepaald of gebaseerd op de bedrijfstakcodes) is gevolgd. Statuten zijn verplicht; daarnaast stelt de Governancecode dat corporaties het volgende zouden moeten hebben:

- een reglement voor de raad van commissarissen;
- een profielschets voor de raad van commissarissen;
- een bestuurs- of directiereglement;
- indien gewerkt wordt met commissies reglementen voor die commissies, zoals voor de remuneratiecommissie, de auditcommissie en vastgoedcommissie.

2.2.1 De statuten

In aanvulling op de wettelijke bepalingen, het BBSH en de Governancecode, is in de meeste statuten opgenomen dat de raad van commissarissen *“tot taak heeft toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting als toegelaten instelling en de met haar verbonden ondernemingen”*. Voorts worden in de meeste statuten de bestuurlijke bevoegdheden beperkt middels een artikel dat bepaalt dat het bestuur de statutaire goedkeuring van de raad van commissarissen moet hebben bij besluiten betreffende:

- a. de vaststelling van begroting, volkshuisvestingverslag, jaarrekening en jaarverslag;
- b. de vaststelling en wijziging van beleidsplannen;
- c. de uitgifte van schuldbrieven;

- d. het aangaan, wijzigen of verbreken van samenwerkingen;
- e. statutenwijziging, fusie, splitsing;
- f. ontbinding;
- g. aangifte faillissement of verzoek surseance van betaling;
- h. het doen van uitgaven boven een limiet die jaarlijks door de raad van commissarissen wordt vastgesteld.

Statuten komen zelden uit de la. Vaak pas als er problemen zijn, bijvoorbeeld met een slecht functionerende commissaris of als een bestuurder ontslagen moet worden. Toch is het goed, zeker als een commissaris ergens nieuw aantreedt, deze eens goed tegen het licht te houden om voorbereid te zijn voor het geval er echt op moet worden teruggevallen. Het zou zo maar kunnen dat de statuten zo zijn opgesteld dat adequaat werken in geval van nood tamelijk moeilijk is. Bij verenigingen, waar een Algemene Leden Vergadering (ALV) of een ledenraad, een positie in de besluitvorming heeft, kan dat nog aanmerkelijk gecompliceerder zijn. Kortom, er zijn statuten waarin de commissarissen slechts zeer beperkte bevoegdheden hebben. Soms kan dat worden gecorrigeerd met aanvullende reglementen, maar niet uitgesloten is dat een statutenwijziging nodig is. De Herzieningswet geeft daar overigens een antwoord op.

De relatie met de rijksoverheid krijgt vorm in de verplichting dat een statutenwijziging moet worden voorgelegd en goedgekeurd door de verantwoordelijke minister voordat de notaris de akte kan passeren. Meestal gebeurt dat voordat het bestuur de nieuwe statuten vaststelt en de raad van commissarissen deze goedkeurt.

Nadat een grote aankoop was gedaan waar de raad van commissarissen bij betrokken had willen zijn, bleek dat er op grond van de statuten geen bedrag was vastgesteld waarboven de bestuurder goedkeuring van de raad van commissarissen nodig had. De bestuurder is medeverantwoordelijk voor de inrichting van de governance en had de commissarissen hierop behoren te attenderen. De commissarissen op hun beurt hadden hiertoe ook het initiatief behoren te nemen.

Het geldende voorschrift dat iedere statutenwijziging de goedkeuring moet hebben van de minister is geen garantie dat de statuten daardoor ook het goede interne toezichtskader vormen. De ministeriële toets bestaat eruit of de statuten voldoen aan het bepaalde in de wet- en regelgeving. Ook de betrokkenheid van de notaris die de statutenakte passeert, biedt slechts garantie op juridische correctheid. De corporatie en meer specifiek de raad van commissarissen staat voor de keuze uitgebreide of juist zo compact mogelijke statuten na te streven. Het wijzigen van de statuten moet telkens langs de minister en de notaris en vergt daarmee een ingewikkelde weg. Voordeel is dat de samenleving goed is

geïnformeerd omdat de statuten een openbaar document zijn, gedeponneerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Een bestuurder had een kantoorpand namens de corporatie gekocht en verzocht aan de notaris de levering van het kantoorpand voor te bereiden. De betrokken notaris bekeek vanuit zijn zorgplicht de interne bevoegdheidsverdeling binnen de corporatie tussen bestuur en raad van commissarissen en ontdekte dat de bestuurder de goedkeuring van de raad van commissarissen nodig bleek te hebben. De notaris dwong vervolgens feitelijk de bestuurder alsnog goedkeuring voor de aankoop te vragen omdat de notaris pas daarna zijn medewerking wilde verlenen aan de transactie.

2.2.2 Bestuursstatuut of bestuursreglement

De aanduidingen bestuursstatuut, bestuursreglement, directiestatuut en directiereglement worden door elkaar gebruikt omdat de titels bestuurder en directeur ook door elkaar worden gebruikt. De wettelijke term is bestuur of bestuurder. In de praktijk wordt ook directie of directeur gebruikt. Bij grotere corporaties zijn ook wel titulair directeuren en bij een eenhoofdig bestuur is de titel van directeur-bestuurder gangbaar. Een veelheid van titels doet de ronde, soms tot 'enig lid van de raad van bestuur'. Een dergelijk statuut regelt met name de bestuurlijke verhouding in termen van taken, bevoegd- en verantwoordelijkheden tussen het bestuur en de raad van commissarissen. De raad van commissarissen stelt het statuut vast, maar natuurlijk niet zonder overleg met het bestuur. Tot op zekere hoogte zijn de statuten en het bestuursreglement communicerende vaten op het gebied van de bevoegdheidsbeperking: hoe compacter de statuten hoe meer in het algemeen is vastgelegd in het bestuursreglement.

- Eventuele bevoegdheidsbeperkingen van het bestuur, in aanvulling op de beperkingen die reeds in de statuten of – zodra van kracht – in de Herzieningswet worden genoemd, zijn bijvoorbeeld het aangaan van verplichtingen aangaande investeringen en desinvesteringen boven een door de raad van commissarissen vastgesteld bedrag.

Verder wordt in dit reglement veelal onder meer het volgende geregeld:

- de taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van het bestuur;
- de verhoudingen tussen de bestuurders indien er meerdere bestuurders zijn;
- de wijze waarop binnen het bestuur de besluitvorming plaatsvindt en de wijze waarop wordt gehandeld indien besluitvorming stopt, bijvoorbeeld indien niet tot een meerderheid van stemmen gekomen kan worden (de zgn. escalatieparagraaf);

- de positie, rol en taken van de voorzitter van het bestuur ingeval sprake is van een meerhoofdig bestuur;
- hoe benoeming en aftreden zijn geregeld;
- hoe wordt voorzien bij kortdurende ontstentenis van het bestuur;
- de informatievoorziening aan de raad van commissarissen.

Er zijn corporaties waar een functionaris de titel 'waarnemend of plaatsvervangend bestuurder' draagt. Volgens de wet bestaat dit fenomeen niet. Men is bestuurder of niet. Wel kan een bestuurder zijn taken laten uitvoeren door anderen, hetzij krachtens volmacht hetzij krachtens delegatie, echter op een zodanige wijze dat de eindverantwoordelijkheid steeds bij hem blijft liggen. Ingeval van belet of ontstentenis van een bestuurder regelen de statuten op welke wijze de periode van belet of ontstentenis wordt overbrugt. Doorgaans zal statutair zijn geregeld dat het orgaan dat de bestuurder benoemde (in de regel de raad van commissarissen) ook moet voorzien in de benoeming van een persoon die tijdelijk met het bestuur wordt belast.

Een bestuurder ad interim is ook gewoon bestuurder: de toevoeging ad interim duidt alleen op de voorgenomen tijdelijkheid van het bestuurderschap.

2.2.3 Profielschets raad van commissarissen

De tijd dat de raad van commissarissen bestond uit een willekeurige groep mensen van een zekere statuur die op basis van een gesloten coöptatiesysteem is samengesteld, is gelukkig bij veel corporaties voorbij. De laatste jaren wordt een steeds groter belang gehecht aan de kwaliteit en onafhankelijkheid van de (leden van de) raad van commissarissen. Daarom is het van belang bij de samenstelling – en dus telkens weer bij de invulling van een vacature en bij een herbenoeming - goed in het oog te houden of de raad evenwichtig is samengesteld en bestaat uit personen van voldoende kaliber die elkaar aanvullen als het gaat om de inhoudelijke kwaliteiten, de ervaringen en de persoonlijke competenties en 'last but not least' passend zijn voor de betreffende corporatie met de opgaven in de komende jaren.

Uitgangspunt voor de bezetting van de raad van commissarissen is, dat deze bestaat uit generalisten – naast een inhoudelijke achtergrond - die gezamenlijk een multidisciplinair team vormen. Voor de integrale besluitvorming zijn leden nodig die een aandachtsgebied hebben, maar evenzeer een helicopterview. Zij moeten in staat zijn scherpe discussies collegiaal te voeren en een goed onderscheid kunnen maken tussen besturen en toezicht houden. Veel corporaties streven naar een zeker evenwicht tussen personen afkomstig uit het bedrijfsleven en afkomstig uit de non-profitsector. Zeker niet alle leden van de raad van commissarissen behoeven een specifieke volkshuisvestelijke achtergrond te hebben. Wel

zullen zij binding moeten voelen met de samenleving in het algemeen en de volkshuisvesting en het werkgebied in het bijzonder. Daarnaast is er geen twijfel dat in elke raad van commissarissen toch minstens één lid moet zitten met een zware financiële achtergrond. Van belangenverstrengeling mag uiteraard geen sprake zijn. Zo is het bijvoorbeeld ongewenst dat een commissaris ook toezichthouder is bij een corporatie in hetzelfde werkgebied.

Een goede profielschets beschrijft minimaal:

- de basiseisen die gesteld worden aan elke commissaris, zoals het niveau van denken, de bereidheid om zich voldoende in te zetten en commitment aan de doelstellingen van de woningcorporatie;
- de kennis en ervaring die aanwezig moeten zijn binnen de raad van commissarissen waarbij het gaat om de verschillende kennis- en ervaringsgebieden en steeds gebruikelijker de wens om een bepaalde mate van diversificatie te hebben;
- de gewenste kennis, vaardigheden en competenties van de voorzitter.

Het belang van een goede profielschets wordt nogal eens onderschat. Een goed gebruik kan bijvoorbeeld bij werving en selectie voorkomen dat de wervings- en selectiecommissie zeer onder de indruk is van een eminente kandidaat, maar even vergeet dat de raad toch echt iemand met expertise op het gebied van vastgoed nodig heeft. Ook is een heldere profielschets een goed hulpmiddel om met de huurdersorganisatie te overleggen in het geval dat zij aan de beurt zijn om, zoals het BBSH voorschrijft, één van de twee kandidaten voor te dragen. Ook deze kandidaten behoren op basis van de profielschets voorgedragen en benoemd te worden. Dat betekent overigens dat de huurdersorganisatie zich in het profiel moet herkennen.

Een raad van commissarissen voerde voor de invulling van een vacature een gesprek met een zeer capabele kandidaat met een juridische achtergrond. Ze waren verrast dat de vrouw kort na het gesprek afbelde. Haar argument was dat ze had nagegaan hoe de raad was samengesteld en had vastgesteld dat er niemand met grondige financiële kennis in de raad aanwezig was. Zij had het derhalve niet verantwoord gevonden om in zo'n raad de verantwoordelijkheid van het toezicht te dragen.

Een nog weinig ontgonnen gebied is om in een profiel de basisstijlen die in een raad van commissarissen vertegenwoordigd moeten zijn op te nemen en er bij de werving en selectie rekening mee te houden. Dit zijn meer persoonskenmerken en is minder gekoppeld aan expertise en ervaring. Overigens kunnen commissarissen elkaars stijl compenseren, maar de basisstijlen zijn een essentiële pijler bij de werving en selectie.

De zes basisstijlen zijn: visie en reflectie, koers houden, toetsers, analytici, bruggenbouwers en waarschuwende. Om als team goed te kunnen functioneren is het nodig dat de zes basisstijlen aanwezig zijn. En daar schort het helaas nogal eens aan.

2.2.4 Het reglement van de raad van commissarissen

Een reglement geeft nadere voorschriften, die de raad van commissarissen bij de uitoefening van zijn taak in verhouding tot de woningcorporatie en het bestuur dient na te leven. Daarmee vormt het reglement een aanvulling op datgene wat in de statuten al is geregeld.

Het is dus een keuze wat in de statuten wordt geregeld en wat in reglementen. Het voordeel om weinig in statuten – bijvoorbeeld datgene wat de wet voorschrijft en de Governancecode bepaalt – vast te leggen, is dat de inhoud van een reglement bij veranderde inzichten eenvoudiger te wijzigen is dan de statuten. Een statutaire bepaling geeft daarentegen meer waarborgen voor de lange termijn.

In de meeste gevallen worden de reglementen opgesteld in samenspraak met het bestuur en vastgesteld door de raad van commissarissen.

In de meeste reglementen is het volgende vastgelegd:

- Informatieverstrekking: hiermee wordt geregeld op welke wijze de informatievoorziening aan de raad verloopt.
- Benoeming, remuneratie, schorsing en ontslag van leden van het bestuur: een meer gedetailleerde beschrijving van de procedures.
- Profiel en verkiezing leden raad van commissarissen: hoe het profiel tot stand komt en actueel wordt gehouden.
- Taken en bevoegdheden van de raad van commissarissen: met mogelijk toevoegingen aan datgene wat in de statuten is geregeld.
- Onverenigbaarheden: hiermee wordt in aanvulling op de statuten ook geregeld hoe met (de schijn van) belangentegenstellingen wordt omgegaan.
- Benoeming leden raad van commissarissen: hiermee kan worden geregeld hoe de procedure is of hoe en in welke fase de procedure wordt vastgesteld; ook komt het voor dat de voordrachtsprocedure voor de zetels die op bindende voordracht van de huurders (verplicht op grond van het BBSH) of van de ondernemingsraad (soms vrijwillig geregeld in de statuten) kan verlopen.
- Aftreden leden raad van commissarissen: waarbij soms regels voor het rooster van aftreden zijn geformuleerd en is geregeld dat dit op de website wordt gepubliceerd.
- Schorsing en ontslag leden raad van commissarissen: met procedureafspraken voor de voorkomende gevallen.

- Vergaderingen en besluitvorming raad van commissarissen: in veel gevallen staan in het reglement de procedures van vergaderen en verslaglegging opgenomen.
- Het belang van zelfreflectie en de wijze waarop de zelfevaluaties worden uitgevoerd.
- Goedkeuring voor bepaalde besluiten/rechtshandelingen: met name wordt dan geregeld hoe in gevallen dat spoed vereist is en niet aan de vormvereisten kan worden voldaan gehandeld dient te worden.
- Commissies: in het reglement is opgenomen met welke commissies wordt gewerkt of kan worden gewerkt.
- Externe accountant: in het reglement kan de wijze van evaluatie en de maximale duur dat met dezelfde accountant wordt gewerkt, worden geregeld.
- Overleg met derden, zoals de ondernemingsraad, huurdersorganisaties, andere gremia binnen of buiten de organisatie: hier regelt de raad of en hoe hij met andere gremia dan het bestuur – al dan niet in aanwezigheid van het bestuur - in overleg treedt.
- Vergoedingen raad van commissarissen: waar naast het beleid inzake de vergoedingen geregeld kan worden hoe met de btw wordt omgegaan van commissarissen die hun honorarium via hun BV laten lopen.
- Aansprakelijkheid van leden van de raad van commissarissen: waarin geregeld wordt de verzekering terzake en de consequenties in die gevallen dat de verzekering niet uitkeert.

2.2.5 Commissies

Om het toezicht goed vorm te geven stellen raden van commissarissen in toenemende mate commissies in. Bij de meeste grote corporaties is dit inmiddels de praktijk, maar er zijn ook raden van corporaties die de keuze hier niet voor maken vanuit de opvatting dat dit niet in harmonie is met de gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid of dat er niet zoveel speelt binnen de corporatie. De commissies zijn commissies van de raad van commissarissen en dat betekent dat alleen commissarissen lid kunnen zijn van de commissie.

Er komen twee soorten commissies voor. De commissie waaraan taken zijn toevertrouwd waarvan verondersteld mag worden dat de werkzaamheden niet opnieuw kunnen worden gedaan door de voltallige raad van raad van commissarissen: de werving- en selectiecommissie voor nieuwe leden van de raad.

De andere commissies zijn voorbereidingscommissies. Het biedt de raad de mogelijkheid dieper en uitgebreider de informatie te beoordelen en ook andere functionarissen binnen de corporatie als informatiebron te gebruiken, omdat interne specialisten de commissievergadering vaak bijwonen en toelichting geven op de verstrekte informatie.

Een goede balans is belangrijk tussen de besprekingen in de commissies en die in de

voltallige raad. De verantwoordelijkheden zijn niet gedelegeerd aan de commissie, maar de beraadslagingen zullen ook niet geheel worden herhaald in de raad. Een commissie kan een onderbouwd voorstel of advies geven aan de raad, terwijl een andere commissie, bijvoorbeeld de remuneratiecommissie, het vooral als zijn rol ziet om de bespreking voor te bereiden.

Ook in commissies is het onderscheid tussen toezicht vooraf en achteraf aan de orde: de auditcommissie buigt zich voornamelijk over verantwoordingsinformatie als de jaarrekening, terwijl de soms voorkomende investeringscommissie zich richt op voorgenomen investeringen die de goedkeuring nodig hebben van de raad van commissarissen.

Het werk van commissarissen is niet meer te vergelijken met enkele jaren geleden. Als er iets mis gaat in een onderneming wordt er veel meer naar commissarissen gekeken dan vroeger. En dat is in de wereld van de woningcorporaties niet anders. Moeilijker en tijdrovender, zonder twijfel. Een van de antwoorden daarop - zeker bij de (middel)grote corporaties - is het instellen van commissies die zich buigen over onderdelen van het werk van de raad.

Commissies die men in corporatieland veelal tegenkomt zijn:

- De *remuneratiecommissie*, die zich bezig houdt met beoordeling en beloning van de bestuurder(s) en veelal ook de honorering van de raad van commissarissen.
- De *auditcommissie*, die met name de financiële verantwoording en de relatie met de accountant in voorbereidende zin voor zijn rekening neemt.
- De *vastgoedcommissie*, die de vastgoedprojecten die ter goedkeuring worden voorgelegd aan de raad van commissarissen behandelt.
- De *commissie corporate governance*, die bewaakt of de inzichten en het beleid met betrekking tot corporate governance worden nageleefd en actueel worden gehouden. Overigens is het logisch dat de bestuurder deelneemt aan het overleg van deze commissie. Het onderwerp corporate governance is immers niet meer of minder de verantwoordelijkheid van de bestuurder.

Het is helaas geen uitzondering dat commissarissen niet of nauwelijks naar financiële stukken kijken met het argument dat er een zeer bekwame auditcommissie is. Dat mag er natuurlijk niet toe leiden dat de behandeling van de jaarrekening voor de andere commissarissen een hamerstuk wordt. De raad van commissarissen is als college verantwoordelijk, de leden van de raad zijn hoofdelijk aansprakelijk.

In commissiereglementen worden de taken en de werkwijze beschreven, wordt aangegeven welke leden van de raad van commissarissen aan de beraadslagingen deelnemen

en welke medewerkers de vergaderingen bijwonen. De reglementen worden vastgesteld door de raad van commissarissen en de commissiestructuur wordt soms vastgelegd in de statuten van de corporatie, maar dat is geen voorschrift vanuit het BBSH.

2.2.6 Verbindingen²

Volgens de definitie van het Centraal Fonds Volkshuisvesting zijn verbindingen *“de dochterorganisaties van corporatie waaronder ook mogelijke kleindochters, een deelneming of een financiële of bestuurlijke band met een andere rechtspersoon of vennootschap”*.

De verbindingen vallen onder de bestuurlijke en de toezichtslinje van de corporaties.

De omvang en de risico's voor de corporatie in de verbindingen kunnen sterk verschillen.

Een actieve en alerte opstelling van commissarissen is dan ook noodzakelijk.

Corporaties die een verbinding hebben zullen een 'Verbindingenstatuut' als onderdeel van het toezichtskader behoren vast te stellen. Dit kan zelfs per verbinding of type verbinding verschillen want een volledige dochteronderneming, of een gedeeltelijke aandelenparticipatie in een vennootschap al dan niet met een raad van commissarissen maakt groot verschil. Extra aandacht vraagt ook of de corporatie, als rechtspersoon of door het bestuur, een bestuurlijke verantwoordelijkheid heeft in een al of niet collegiaal bestuur. En dan ook nog het verschil tussen een vennootschap en bijvoorbeeld een stichting waarin de corporatie een bestuurlijke verantwoordelijkheid heeft.

Nu zijn er nog corporaties zonder verbindingen. De nieuwe regelgeving die op basis van Europese wetgeving voorschrijft dat onderscheid gemaakt moet worden tussen DEAB en niet-DAEB³ investeringen, zal tot een toename van het aantal verbindingen leiden omdat het niet-DAEB deel van het bezit in een aparte entiteit kan worden ondergebracht. Zo'n juridische scheiding is weliswaar niet verplicht – een administratieve scheiding volstaat – maar wordt wel door onder meer het CFV aanbevolen. De toenemende complexiteit binnen de groepsstructuur van de corporatie vraagt dus om een transparant toezicht en bijbehorende vastgelegde afspraken binnen een afzonderlijk statuut.

² De VTW heeft in 2010 de handleiding “Toezicht op verbindingen” uitgegeven; ook op de website van het CFV is het nodige te vinden over verbindingen bij corporaties.

³ DAEB staat voor 'dienst van algemeen economisch belang' en een niet-DAEB investering is de tegenpool. De toegelaten instelling dient zich voor wat betreft het aanwenden van staatssteun te beperken tot de DAEB activiteiten / investeringen en die kunnen in beginsel worden geborgd door het WSW (zie daarvoor de website). Wat wel en geen DAEB investeringen zijn, is omschreven in het EC-besluit 2009.



3. HET TOETSINGSKADER

Onder toetsingskader wordt een stelsel van toetsingsinstrumenten verstaan, waarmee het toezicht kan worden gestructureerd en op een groot aantal onderwerpen kan worden geobjectiveerd.

Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend om te besturen en voor de raad van commissarissen richtinggevend om toezicht te houden. Een bestuurder kent daarmee het beleidskader waarmee toezicht op het bestuur en de organisatie wordt gehouden. Bij het inrichten van een toetsingskader moet de mate van specificiteit en gedetailleerdheid worden bepaald. De opvattingen van de raad van commissarissen over toezichthouden, over de relatie tussen bestuurder en de raad van commissarissen, en de omvang van de corporatie dragen daaraan bij. Voor een kleine corporatie van 1.000 woningen zal het toetsingskader op veel onderdelen specifiekere zijn dan voor een grote corporatie van enige tienduizenden woningen.

In een recent visitatierapport geeft de raad van commissarissen van een middelgrote corporatie aan niets te zien in een toetsingskader met als argumentatie dat alles toch altijd weer anders is en het vooral een kwestie van gezond verstand is.

In feite betekent zo'n werkwijze dat elk voorstel om een nieuwe beleidsdiscussie vraagt en telkens de vraag gesteld moet worden waarom doen we dit wel en waarom niet. Daarnaast moet natuurlijk de waarde van het gezonde verstand niet vergeten worden. De visitatiecommissie was niet enthousiast over de argumentatie van de raad.

In de regel wordt het toetsingskader van een woningcorporatie gevormd door kaders die betrekking hebben op enerzijds de *besturing* en anderzijds op de *beheersing* van de organisatie. Bij de besturingskaders gaat het om wat de corporatie wil bereiken, voor *wie* en *hoe*. Daarnaast zijn er kaders die ervoor bedoeld zijn dat de corporatie in control blijft en die relevant zijn voor de verantwoording. De informatievoorziening aan de commissarissen dient van deze besturings- en beheersingskaders te zijn afgeleid. In de planning- en controlcyclus is vastgelegd wanneer welke instrumenten worden gepresenteerd en waarmee de raad van commissarissen kan toetsen of de doelstellingen gehaald zijn. Bij een professionele organisatie zijn deze kaders vastgelegd in documenten die door het bestuur zijn vastgesteld en door de raad van commissarissen zijn goedgekeurd.

Voorbeelden van documenten waar in *besturingskaders* zijn vastgelegd zijn:

- visiedocument
- strategisch voorraadbeleid

- ondernemingsplan
- meerjareninvesteringsplan
- jaarplan
- prestatieafspraken gemeenten
- belanghoudersoverzicht
- maatschappelijk vastgoed en niet-DAEB investeringsbeleid

Voorbeelden van *beheersingskaders*:

- financiële kaders
- (meerjaren)begroting
- liquiditeitsbegroting
- investeringsstatuut
- treasury- en financieringsstatuut
- risicobeheersingssysteem
- kwaliteitsbeleid
- integriteitscode en klokkenluidersregeling
- organisatie en formatieplan en strategisch human resourcesbeleid

Uitgaande van de overheidsdefinitie dat toezichhouden een beoordeling inhoudt of *de verrichte handeling of zaak voldoet aan de daartoe gestelde eisen*, moeten die eisen of normen tevoren zijn geformuleerd. Het initiatief en de primaire verantwoordelijkheid om deze eisen of normen te formuleren, ligt bij het bestuur omdat het bestuur belast is met het besturen van de toegelaten instelling. In de praktijk betekent dit dat het bestuur het toetsingskader vaststelt en de raad van commissarissen het toetsingskader goedkeurt. Dit beperkt de speelruimte van de raad, maar geeft duidelijkheid binnen de bestuurlijke verhoudingen.

In de praktijk zullen aan onderdelen van het toetsingskader werkconferenties van de raad van commissarissen worden gewijd waaraan het bestuur en management deelnemen. Voor het te ontwikkelen toetsingskader heeft dat geen formele status, maar het kan bijzonder waardevol zijn.

Het toetsingskader bepaalt voor het bestuur de inhoudelijke grenzen waarbinnen wordt bestuurd. In principe verantwoordt de bestuurder zijn besluiten achteraf, bijvoorbeeld tot een bepaald maximum van handelen (zijn bevoegdheid, zoals vastgelegd binnen het toezichtskader of in nadere afspraken). Daarmee is niet gezegd dat niet buiten het toetsingskader kan worden gegaan. En ook dan geldt weer een vrijheid van de bestuurder die vastgelegd dient te zijn in een procuratieregeling. Buiten de bevoegdheden is er sprake van goedkeuring vooraf.

Binnen de bestaande kaders heeft een bestuur van een corporatie de ruimte om koopprojecten te ontwikkelen. Gezien de veranderde omstandigheden in de markt heeft de raad van commissarissen besloten dat het bestuur alle koopprojecten waarvan geen 70% vooraf is verkocht, moet voorleggen aan de raad van commissarissen voordat verplichtingen betreffende 'start bouw' worden aangegaan. Een uitzondering wordt gemaakt voor projecten met minder dan vier woningen. De eis van de raad van commissarissen is vastgelegd in de besluitenlijst van een raadsvergadering. Voor het bestuur is deze nieuwe eis een feit.

3.1 VISIEDOCUMENT

De visie op de rol van de corporatie en op de maatschappelijke opdracht voor de komende jaren moet zo duidelijk en aansprekend mogelijk zijn verwoord in het visiedocument. Gaat het de corporatie in essentie om het bieden van kansen op de woningmarkt aan individuen, of om de leefbaarheid van wijken en buurten op alle mogelijke manieren te bevorderen of acht de corporatie het haar maatschappelijke opdracht om mensen sterker en weerbaarder te maken zodat zij zich kunnen ontwikkelen? Dit zijn drie verschillende visies die kunnen zijn gebaseerd op de woningmarkt waarin de corporatie werkzaam is of juist op de identiteit van de corporatie. In gebieden waar meer dan één corporatie werkzaam is kunnen visies van de corporaties verschillend zijn waardoor andere (investerings)beslissingen worden genomen.

Aan de gekozen visie voegt de corporatie haar missie toe voor de komende jaren. In algemene woorden wordt beschreven wat de corporatie wil realiseren om vorm te geven aan de visie. Vaak wordt de missie zo pakkend mogelijk verwoord in een statement.

De visie van de corporatie moet zo doordacht, duidelijk en helder zijn dat de vraag 'hoort deze activiteit bij ons' gemakkelijk is te beantwoorden. Zo zal de ene corporatie investeren in een leer/werk project voor jongeren met slechte kansen op de arbeidsmarkt, terwijl bij een andere corporatie een dergelijk besluit niet zal worden goedgekeurd.

Eén van de commissarissen van een corporatie heeft bij voortduring grote moeite met de onrendabele top van nieuwbouwhuurwoningen, met als argument dat geen enkele onderneming toch onrendabel investeert. En niet omdat hij de discussie wil aanscherpen, maar omdat hij het echt meent. Zijn opvatting staat haaks op de missie van de corporatie. Dat blijft dus problemen opleveren en deze commissaris zou de raad beter kunnen verlaten.

De raad van commissarissen en het bestuur moeten het fundamenteel met elkaar eens zijn over de visie en de missie. Wanneer verschillen van mening daarover bestaan blijven die

opspelen omdat het toetsingkader is gefundeerd op deze visie en missie.

De visie en missie geven de positionering van de corporatie. Het ondernemingsplan en het jaarplan moeten daarmee een logisch geheel vormen, waarbij de mate van concreetheid ook moet toenemen.

3.2 ONDERNEMINGSPLAN

In een strategische notitie en een ondernemingsplan is vastgelegd welke strategische ambities de corporatie heeft, in welke periode, op welke manier en met welke middelen de ambities vorm moeten krijgen. De begrippen strategische notitie en ondernemingsplan worden vaak door elkaar gebruikt en soms onderscheiden waarbij de strategische notitie zich richt op de te leveren prestaties en het ondernemingsplan op de manier waarop de corporaties dit kan realiseren.

Een breed draagvlak voor de strategische notitie en ondernemingsplan is wezenlijk. Bij de ontwikkeling en de besluitvorming behoren de belanghouders intensief te worden betrokken.

Een goede strategische notitie/ondernemingsplan heeft een looptijd van drie tot vijf jaar en geeft inzicht in:

- de relevante ontwikkelingen in de volkshuisvestelijke en de woningmarkt;
- de te bedienen klant- en doelgroepen (vraag en aanbod, gewenste niveau van dienstverlening);
- de ambities en de strategische doelstellingen zo specifiek en meetbaar mogelijk uitgewerkt;
- de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille op hoofdlijnen (nieuwbouw, sloop, renovatie, onderhoud, duurzaamheid), uit te werken in het strategisch voorraadbeleid;
- de doelstellingen en plannen voor de leefbaarheid (wijkontwikkeling, sociale projecten), ook uit te werken in het strategisch voorraadbeleid;
- de financiën, de bedrijfsvoering en de organisatie;
- de financiële prognoses (exploitatie en balansprognoses);
- de risico's en de risicobeheersing.

Voor de raad van commissarissen, die bij de vaststelling door het bestuur, de taak heeft het plan goed te keuren, vormt de strategische notitie/het ondernemingsplan daarna een belangrijke toets of verantwoorde of ter goedkeuring aangeboden plannen passen binnen het ondernemingsplan. Het ondernemingsplan heeft geen vast format. Voor een corporatie die zich 'een echte buurtcorporatie' noemt, kan het zinvol zijn om per buurt de vastgoed- en leefbaarheidstrategie te behandelen.

In de informatievoorziening aan de raad - bijvoorbeeld in de kwartaalrapportages - kunnen de hoofddoelstellingen van het ondernemingsplan de hoofdingeling vormen van de rapportage.

Essentieel is dat de doelstellingen op middellange termijn duidelijk zijn. Wat zijn per doelstelling de kritische succesfactoren (KSF's) en hoe worden deze gemeten. Dit kan bijvoorbeeld door het benoemen van een aantal Kern PrestatieIndicatoren (KPI's). Het SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, resultaatbeschreven en in de tijd geplaatst) maken is erg belangrijk en ook cruciaal voor de mogelijkheden van de raad van commissarissen om de daadwerkelijke prestaties van het bestuur te kunnen volgen. Vraag voor de raad van commissarissen is ook of het plan naadloos op visie en missie aansluit. Als dit slechts een van de vele interpretatiemogelijkheden is, dan is ten minste een van de documenten niet duidelijk genoeg.

3.3 JAARPLAN

Het jaarplan geeft zo meetbaar als mogelijk (SMART) aan welke doelen de corporatie het komende jaar wil bereiken met inzet van welke middelen, vertaald in mensen en geld. Het jaarplan, financieel vertaald in de begroting, wordt opgesteld door de organisatie, vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de raad van commissarissen. Dit alles goed gepland en bewaakt op basis van een PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act). In het plan zijn opgenomen de korte termijn doelstellingen die afgeleid zijn uit het meerjarig ondernemingsplan, maar dan vertaald in concrete activiteiten.

Van een goed jaarplan mag worden verwacht:

- een goede aansluiting met het ondernemingsplan en de verbinding met het voorafgaande jaar;
- een heldere koppeling van activiteiten aan doelstellingen en geld;
- de waarden van de KPI's die het betreffende jaar worden behaald;
- de risico's en de beheersingsmaatregelen.

De realisatie van het jaarplan wordt gemonitord door periodieke rapportages, waarbij drie maanden een gebruikelijke periode is. Hierin dient de realisatie van de doelstellingen centraal te staan. Een goede kwartaalrapportage is helder, transparant, concreet en hoeft overigens niet lang te zijn. Het gaat om 'management by objectives' (doelstellingen) en 'management by exceptions' (wat zijn bijzonderheden, uitzonderingen, afwijkingen en cetera). Een dashboard of scorecard kan hierbij een goed hulpmiddel zijn.

Na een aanvankelijk enthousiasme begon de raad van commissarissen steeds meer vragen te stellen over de kwartaalrapportage en dat leidde na drie jaar tot een pakket van 80 pagina's omdat het bestuur alle vragen voor wilde zijn. Dat werkte niet, want er kwamen steeds weer nieuwe vragen. Bestuur en commissarissen hebben zich vervolgens gezamenlijk gebogen over de vraag welke informatie wezenlijk is om de raad in staat te stellen zijn toezicht vorm te geven. Dat leidde na een half jaar tot een vernieuwde, compacte en gedeeltelijk grafisch vorm gegeven kwartaalrapportage. Resultaat was dat de sfeer en de verhoudingen tussen bestuur en commissarissen verbeterden en de raad van commissarissen zich in staat voelde adequaat toezicht te houden. Het gevoel van onbehagen over het wel of niet in control zijn, was van tafel.

'Exceptions' zijn overigens zaken die afwijken van het afgesproken beheersingskader (investerings- en verbindingsstatuut, bestuursreglementen, et cetera). De raad van commissarissen mag hiervan verwachten dat ze vooraf om goedkeuring wordt gevraagd of in sommige gevallen geïnformeerd.

3.4 PRESTATIEAFSPRAKEN GEMEENTEN

Elke corporatie moet in beginsel met iedere gemeente waarbinnen de corporatie werkzaam is prestatieafspraken maken. Deze prestatieafspraken zijn vormvrij, maar geven de inspanningen, toezeggingen en verplichtingen van de corporatie en de gemeente weer. In de Herzieningswet – die overigens nergens verwijst naar prestatieafspraken - is als criterium opgenomen dat de corporatie "met haar werkzaamheden naar redelijkheid bijdraagt aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid van de gemeenten waar zij feitelijk werkzaam is" en haar middelen bij voorrang inzet ter uitvoering van het gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid.

Dat is het kader waarbinnen de prestatieafspraken zullen worden gemaakt.

3.5 BELANGHOUDERS

Een corporatie werkt niet in het belang van zichzelf en evenmin in het belang van aandeelhouders die verwachting hebben over - met name - het financiële rendement. Dat betekent dat financiële prestaties geen doelen op zich zijn, maar randvoorwaarden. Sommige daarvan zijn keihard omdat ze het voortbestaan van de corporatie markeren.

Een corporatie is pas succesvol als de belanghouders - ook wel belanghebbenden of stakeholders genoemd - baat hebben bij het werk van de corporatie en daar ook positief over

oordelen. Daarom is het voor de corporatie van wezenlijke betekenis goed in beeld te hebben wie die belanghebbenden zijn, daarmee in dialoog te gaan en ook een oordeel te laten uitspreken. In hoofdstuk V van de Governancecode staat uitgewerkt wat de belangrijkste uitgangspunten zijn voor een adequate vorm van belanghoudermanagement.

Essentie is dat vastgelegd is wie de belanghouders zijn, op welke wijze daar overleg mee wordt gevoerd, welke invloed de belanghouders kunnen hebben op het beleid en hoe dit alles wordt verantwoord. En dat dit alles wordt vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de raad van commissarissen. Binnen het proces van visitatie is het onderdeel presteren naar belanghouders opgenomen. Deze rapportage kan voor de toezichthouders een indicatie zijn voor het functioneren hiervan.

3.6 MAATSCHAPPELIJK VASTGOED EN NIET-DAEB INVESTERINGSBELEID

In de strategische visie/ondernemingsplan is de visie van de corporatie op haar betrokkenheid met het maatschappelijk vastgoed en de niet-DAEB investeringen (zoals koopprojecten, plinten van gebouwen waarin niet woonfuncties worden gepland) verwoord. Voor corporaties kan het van belang zijn dit verder uit te werken in een afzonderlijk beleidsdocument.

3.7 FINANCIËLE KADERS

Inhoud geven aan financiële kaders is van belang omdat daarmee de financiële beleidsruimte van de corporatie wordt bepaald. De corporatie heeft de opdracht dat de continuïteit altijd gewaarborgd moet zijn en daarom zijn afspraken over deze beleidsruimte essentieel. Uitspraken moeten worden gedaan over de financiële parameters, zoals de solvabiliteit (waarbij van belang is welke waarderingsgrondslagen de corporatie hanteert) en de liquiditeit (een maatstaf om na te gaan of aan de betalingsverplichtingen kan worden voldaan), de interest coverage ratio (de maatstaf hoe vaak de rente uit de operationele kasstroom kan worden betaald), de waarderingsgrondslagen van de jaarrekening, het normale bedrijfsresultaat (het financiële jaarresultaat van de corporatie los van de verkoopopbrengsten en afboekingen van het vermogen door waardeverandering dan wel het in bedrijf nemen van nieuw onroerend goed waarvan de investering hoger is dan de bedrijfswaarde). Corporaties vertalen dit vaak in de A-status van het Centraal Fonds Volkshuisvesting en algemene borgbaarheid van de investeringsplannen door het WSW. Het kan overigens voor een specifieke corporatie verantwoord zijn een B-status of een andere beoordeling door het WSW als kader te formuleren.

3.8 BEGROTING, MEERJARENBEGROTING

Een meerjarenbegroting is nodig om de toekomstplannen van de corporatie en de invloeden van positieve of negatieve externe ontwikkelingen financieel inzichtelijk te maken. Op basis van de meerjarenbegroting kunnen scenarioberekeningen worden gemaakt, waarmee de effecten van de voorgenomen besluiten in kaart kunnen worden gebracht. Begrotingen hebben een tienjaarsperspectief en scenario's kunnen een 25-jarig of 40-jarig perspectief hebben. Natuurlijk nemen de onzekerheden toe op zo'n lange termijn, maar het zijn zinvolle exercities omdat vastgoedinvesteringen ook met een horizon van 40 of 50 jaar worden genomen. Dit inzicht is ook essentieel omdat het de mogelijkheden biedt te verkennen hoe eventueel is bij te sturen.

3.9 LIQUIDITEITSBEGROTING

Een liquiditeitsbegroting (synoniem: cashflowbegroting) geeft een overzicht van de verwachte ontvangsten en uitgaven van de corporatie voor een bepaalde periode. De liquiditeitsbegroting geeft inzicht in de financiële situatie zoals de mogelijkheid om te kunnen investeren en of het in staat is om aan de kortlopende verplichtingen te voldoen. Gevleugelde krenten in het bedrijfsleven zijn "Cash is King" en "De kassa is de enige die niet liegt". De laatste jaren is dat voor corporaties niet minder van belang, met name door de eisen die het WSW stelt aan de kredietwaardigheid. Op de website van het fonds is daarover het volgende te lezen:

"Bij het bepalen van de kredietwaardigheid zijn vooral de toekomstige kasstromen belangrijk. De kasstromen moeten na de 2% aflossingsfictie positief zijn. Uitgangspunt is dat elke corporatie op de lange termijn moet voldoen aan de aflossingsfictie van 2%. Wij hanteren deze fictie om te waarborgen dat een corporatie in staat is haar leningenportefeuille binnen 50 jaar af te lossen met de gegenereerde operationele kasstromen."

Tevreden zijn met een stevige solvabiliteitspositie is dus niet langer voldoende.

Veel corporaties met omvangrijke koopprojecten zijn door de economische crisis in de problemen gekomen. Te gemakkelijk stelden buitenstaanders dat corporaties de onverkochte voorraden gewoon om konden zetten naar de verhuur. Weliswaar bleven ze dan op de balans en betekende het voor de vermogenspositie niet zo veel, maar het maakte voor de liquiditeitspositie wel heel wat uit of er per woning € 200.000,- of € 6000,- binnenkwam.

3.10 STRATEGISCH VOORRAAD BELEIDSPLAN (SVB)

Een goed strategisch voorraad beleidsplan (SVB) laat zien hoe de corporatie zijn missie en visie concreet vertaalt en zijn vastgoedvoorraad in de toekomst afstemt op de maatschappelijke doelen. Daarvoor is zowel zicht nodig op de vraagkant als op de aanbodzijde in het werkgebied. Zo'n plan geeft ook zicht op het financieel directe rendement dat met de vastgoedportefeuille kan worden behaald en daarmee op de continuïteit van de organisatie. De corporatie moet ook over een portfoliebeleid beschikken om de waarde te beïnvloeden en om in elk geval inzicht te ontwikkelen (hoe moeilijk ook in de praktijk, maar geen reden het niet te doen) in de verwachte waardeontwikkeling. Voor de toekomstige financierbaarheid van de plannen waarvoor in de praktijk huizen verkocht moeten worden, maar ook in verband met toekomstige belastingafdrachten omdat die mede zijn gebaseerd op ontwikkeling van de WOZ-waarden, is dit wezenlijk. Een waarschuwing is hierbij echter wel op zijn plaats. Inschattingen over waardeontwikkeling en zeker over de beïnvloedbaarheid zijn altijd speculatief en nogal eens gebaseerd op 'wishful thinking'.

Voor de raad van commissarissen is het van belang inzicht te hebben in de wijze waarop het SVB tot stand is gekomen. Daarbij gaat het om het interne proces binnen de corporatie – vanuit welke invalshoeken wordt input geleverd - en ook hoe de dialoog met de gemeente is geweest en in prestatieafspraken is uitgewerkt.

Vanzelfsprekend is een SVB niet statisch, maar vraagt om periodieke – bijvoorbeeld elke twee jaar – bijstelling. Een strategisch voorraad beleidsplan geeft antwoord op vragen als:

- hoe ziet de ontwikkeling van de doelgroep eruit op de korte en langere termijn in relatie tot de woningvoorraad;
- hoe ziet het nieuwbouwprogramma er kwantitatief en kwalitatief uit;
- welk deel van de voorraad zal zonder bijzondere ingrepen worden doorgeëxploiteerd;
- welke wijken zijn aan de beurt voor een stevige herstructurering;
- wat zijn de sloopplannen voor de komende jaren;
- is voor een deel van de woningen wellicht een exit strategie aan de orde voor de periode na de beleidshorizon (vooral relevant in secundaire krimpregio's).

Er zijn ook corporaties die de activiteiten in het kader van hun sociale opgave koppelen aan de fysieke opgave en daarvoor de term Strategisch Opgave Beleid gebruiken.

Duidelijk is dat alle individuele plannen getoetst moeten worden aan het SVB en beargumenteerd moet kunnen worden waarom een plan past of om welke redenen een plan toch in ontwikkeling wordt genomen.

3.11 TREASURYSTATUUT EN TREASURYJAARPLAN

In het treasurystatuut staan de spelregels voor het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. Onder meer staat in het statuut wie wat doet, hoe de bevoegdheden zijn afgesproken en of er wel of niet met derivaten wordt gewerkt. De raad van commissarissen dient het treasurystatuut goed te keuren.

Als onderdeel van de begroting presenteert het bestuur jaarlijks een treasuryjaarplan, dat daarmee ook ter goedkeuring aan de raad van commissarissen wordt voorgelegd.

3.12 INVESTERINGSSTATUUT

In het investeringsstatuut worden het beleid, de strategie en de randvoorwaarden vastgelegd waarbinnen investeringen moeten plaatsvinden. Adviesbureau Finance Ideas beschrijft zeven eisen waaraan een investeringsstatuut zou moeten voldoen:

1. *Procedures.* Een beschrijving van de te volgen procedures, verantwoordelijkheden, mandaten en bevoegdheden.
2. *Organisatie.* Hierbij gaat het om de toets of de corporatie organisatorisch (kwantitatief en kwalitatief) in staat is het project te realiseren.
3. *Strategisch.* Past het project in het beleid van de organisatie, zoals het strategisch voorraadbeleid waarin al dan niet impliciet begrepen het kwaliteitsbeleid en het huurbeleid.
4. *Financiële toets op projectniveau.* Daarbij gaat het om het rendement dat naar verwachting op het project wordt behaald, bijvoorbeeld in de vorm van een internal rate of return (IRR).
5. *Financiële toets op instellingsniveau.* Ook als één of meerdere projecten op projectniveau aan de gestelde eisen voldoen, is het van wezenlijk belang op corporatieniveau na te gaan of de solvabiliteit en de kasstromen op voldoende niveau blijven.
6. *Risicotoets.* Elk projectvoorstel dient te zijn voorzien van een goede risicobeschrijving. Daarbij valt te denken aan marktrisico's, risico's op het terrein van de ruimtelijke ordening, milieurisico's, risico's van voldoende draagvlak in de buurt, et cetera.
7. *Partnerselectie.* In dit onderdeel gaat het met name om de beoordeling van de financiële stabiliteit en betrouwbaarheid van de partners, zoals inkooppartijen en partijen waarmee samen projecten worden ontwikkeld.

3.13 RISICOBEBEERSINGSSYSTEEM

Het besef dat corporaties de nodige aandacht moeten schenken aan risicobeheersing is de laatste jaren sterk gegroeid. Het doel van een risicobeheersingssysteem is om met de gewenste mate van zekerheid te kunnen stellen dat de ondernemingsdoelstellingen worden bereikt. Een dergelijk systeem maakt inzichtelijk aan welke risico's de doelstellingen onderhavig zijn en welke beheersingsmaatregelen getroffen worden. Daarbij zal overigens elke ervaren risicomanager onderschrijven dat de systemen alleen waarde hebben indien het risicobesef bij de mensen in de organisatie (van hoog tot laag) voldoende ontwikkeld is.

Een belangrijke voorwaarde voor goed risicomanagement is dat er sprake is van voldoende checks and balances. Bij kleine corporaties vervult de raad van commissarissen vaak die rol bij investeringsbesluiten. Bij grotere organisaties is vaak binnen de werkorganisatie van de corporatie sprake van voldoende checks and balances. De raad van commissarissen is dan ook meer systeemtoezichthouder. Dat betekent: beoordelen of de gehanteerde risicomanagementsystemen goed zijn, nagaan of deze door deskundige mensen worden gehanteerd en last but not least beoordelen of dit betrouwbare mensen zijn. Blijft overigens onverlet dat ook al zijn de systemen op orde en de mensen deskundig, de raad van commissarissen verantwoordelijk blijft indien onverantwoorde risico's worden genomen.

Het risicobeheersingssysteem richt zich op een viertal niveaus van doelstellingen, te weten strategisch, operationeel, wet- en regelgeving en betrouwbaarheid van informatie.

3.14 KWALITEITSBELEID

Een visie op kwaliteit en de samenhang van de kwaliteitssystemen is één van de beheersingskaders voor een corporatie. Veel corporaties gebruiken het KWH-systeem en een aantal corporaties richt zich op ISO-normering. Het horizontaal toezicht dat een aantal corporaties met de Belastingdienst is overeengekomen, vereist ook een kwaliteitsbeleid.

3.15 INTEGRITEITSCODE EN KLOKKENLUIDERSREGELING

De corporatie beschikt in principe over een integriteitscode en klokkenluidersregeling. In de gedrags-/integriteitscode staat beschreven welke regels worden gehanteerd om - kort gezegd - de onkreukbaarheid van de corporatie te bevorderen en te waarborgen.

De klokkenluidersregeling bepaalt hoe integriteitschendingen en andere misstanden kunnen worden gemeld en hoe de behandeling daarvan plaatsvindt. De raad van commissarissen dient na te gaan of deze codes geen papieren tijgers zijn. Bijvoorbeeld door te kijken of het thema met enige regelmaat binnen de corporatie wordt geagendeerd. Naast de geschreven regels zijn de ongeschreven regels zeker zo belangrijk. Daarom is het het goed dat de 'do's' en de 'don'ts' van de organisatie regelmatig met elkaar worden besproken.

3.16 ORGANISATIE EN FORMATIEPLAN EN STRATEGISCH HUMAN RESOURCEBELEID

Het organisatieplan beschrijft de hoofdlijnen van de organisatie met verantwoordelijkheidsgebieden en kerntaken. Het formatieplan beschrijft de omvang van formatie, benoemt de functies en de waardering van de functies. Het human resourcesmanagementbeleid gaat met name in op de gewenste kwaliteiten en het behouden en bevorderen van de kwaliteiten van het personeel. In een corporatie moet tussen bestuur en raad van commissarissen worden afgewogen of dit beleid tot het toetsingskader gaat behoren of niet. Wanneer in de statuten van de corporatie is bepaald dat de raad van commissarissen een belangrijke of ingrijpende organisatiewijziging moet goedkeuren dan pleit dat ervoor dat het organisatie- en formatieplan en strategisch human resourcebeleid tot het toetsingskader worden gerekend.



4. DE ESSENTIE VAN TOEZICHT

Voor de raad van commissarissen geven het toezichts- en toetsingskader structuur aan het toezichthouden, maar de structuur zegt niets over de kwaliteit van het beleid en de maatschappelijke prestaties. Daarvoor is het nodig dat het toetsingskader – de strategische visie en het beleidskader – van kwalitatief hoog niveau is. En de beste waarborg daarvoor is de kwaliteit van het bestuur. Het is de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen daarvoor zorg te dragen. Dat is de essentie van toezicht. Een goed bestuur is dus een basisvoorwaarde waaraan voldaan moet zijn om het toezicht inhoud te kunnen geven. Daarnaast is het van fundamenteel belang dat zowel bestuur als de raad van commissarissen naast de vanzelfsprekende vereiste kwaliteit vanuit een goed rolopvatting met elkaar samenwerken.

De voorwaarde om steeds over het goede bestuur/de juiste directeur te beschikken, is geen statische aangelegenheid. De omstandigheden wijzigen in de loop van de tijd, evenals de bestuurders/directeuren als persoon. De invulling van de bestuurlijke positie verlangt een goede match en de raad van commissarissen moet zich die vraag permanent stellen. In de Governancecode is bepaald dat het bestuur voor vier jaar wordt benoemd, maar dat neemt niet weg dat het stil staan bij deze vraag met grote regelmaat moet gebeuren. Veel corporaties voldoen overigens niet aan deze regel omdat er eerdere bestuursbenoemingen hebben plaatsgevonden dan dat de Governancecode is ingevoerd of omdat de corporatie deze bepaling niet volgt. In die zin is de vierjaarstermijn die de Governancecode noemt aan te bevelen, omdat het de raad dwingt in ieder geval eenmaal per vier jaar expliciet tot een oordeel over de bestuurder te komen.

Toezichthouden is zowel een individuele als een gezamenlijke activiteit. Individueel omdat iedere commissaris zelfstandig en individueel toezicht houdt en verantwoordelijk is voor zijn wijze van toezichthouden. Toezichthouden heeft een gezamenlijke dimensie omdat de raad van commissarissen als één college toezicht houdt en een gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft. De wetgever kent geen verschil tussen commissarissen, het is net als het bestuur van de toegelaten instelling een ondeelbaar geheel. Het is van belang dat de raad van commissarissen goed functioneert om het toezichthouden op kwalitatief hoog niveau invulling te geven. Ten minste drie, tot vijf of zeven en soms nog negen leden vormen de raad van commissarissen. De gebrekkige kwaliteit van de onderlinge samenwerking, meningsvorming en oordeelsvorming binnen raden van commissarissen blijkt in situaties, zowel binnen als buiten woningcorporatiesector, vaak doorslaggevend bij analyses wanneer een corporatie of bedrijf 'uit de bocht' is gevlogen. De VTW heeft hierover een publicatie uitgebracht.⁴

⁴ Intern Toezicht Het team en de spelers (2009).

“Toezichtskader en toetsingskader, ze zijn noodzakelijk”, verzuchtte een commissaris, “maar het aller-, allerbelangrijkste is zorg te dragen voor de juiste kwaliteit van het bestuur.” Iedere dag en zeker iedere vergadering moet die vraag in het achterhoofd van iedere commissaris zitten. Daar moeten we onderling ook regelmatig over reflecteren. Het gaat om de eenheid van hart, ziel en hoofd, of anders gezegd om de mix van verstand, gevoel en intuïtie, en om de balans in visie en operatie. Kortom, kunnen we de corporatie met een gerust hart toevertrouwen aan het bestuur. Je zit er immers toch niet altijd met je neus bovenop. De raad van commissarissen moet op zijn beurt weer zo zijn samengesteld dat hij dit kan beoordelen.



NAWOORD

Deze VTW-publicatie biedt toezichthouders een handvat om toezichts- en toetsingskaders te ontwikkelen en daarmee gestructureerd toezicht te kunnen houden.

Zoals de auteurs terecht opmerken: goed toezicht hangt meer af van mentaliteit en oog hebben voor de zogenaamde soft controls, dan van een verzameling goed geformuleerde en doortimmerde kaders. Maar deze kaders horen er wel bij. Het is de intentie van dit boekje deze toegankelijk en overzichtelijk - en voorzien van voorbeelden - op een rij te zetten.

Wij hopen als altijd dat deze publicatie een bijdrage levert aan de verdere professionalisering van het interne toezicht bij woningcorporaties.

Heino van Essen
Voorzitter VTW

> Contact

Bezoekadres:
Plompstorengracht 9
3512 CA Utrecht

Postadres:
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785
Fax: 030 - 31 00 315
E-mail: bureau@vtw.nl
Website: www.vtw.nl

Naar een toezichts- en toetsingskader voor woningcorporaties

In dit boekje worden - mede aan de hand van voorbeelden - het toezichtskader en het toetsingskader bij woningcorporaties behandeld. Deze handreiking biedt een handig overzicht van de meest relevante spelregels en beoordelingskaders waarmee commissarissen hun functie van toezichthouder gestructureerd en optimaal kunnen uitoefenen. En is tevens een nuttige leidraad voor commissarissen om kaders te ontwikkelen waarmee in goed overleg met de bestuurder verantwoord en bewust toezicht kan worden gehouden.

ISBN/EAN: 978-94-91008-06-1



Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers BV, Arnhem / Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

