

RAAD VOOR DE RAAD

De praktijk van intern toezicht op woningcorporaties

VINCENT GRUIS [1]

Het functioneren van Raden van Commissarissen van woningcorporaties staat al een aantal jaren ter discussie. Dit hangt enerzijds samen met vraagtekens over functioneren van corporaties - de laatste tijd nog eens versterkt door een aantal vervelende incidenten. Anderzijds hangt dit samen met de vermindering van overheidsregulering en daarmee het toegenomen belang van goed intern toezicht.

In diverse studies zijn concrete opgaven voor de professionalisering van Raden van Commissarissen gesignaleerd. Deze onderzoeken baseerden zich doorgaans vooral op de kwaliteit van verslaglegging van en enquêtes onder interne toezichthouders en zijn vooral gericht op 'wat' er beter kan. Er is echter weinig inzicht in praktijkvoorbeelden die richting geven aan 'hoe' Raden van Commissarissen met deze opgave omgaan - hoe het beter kan. Aan de TU Delft is daarom onderzoek gedaan naar praktijkvoorbeelden van Raden van Commissarissen die als inspiratie kunnen dienen om het interne toezicht van woningcorporaties verder te professionaliseren. Het onderzoek richtte zich met name op enkele belangrijke aandachtspunten voor Raden van Commissarissen die uit eerdere studies en gesprekken met deskundigen naar voren zijn gekomen, waaronder het toezien op maatschappelijke prestaties, risicomangement en het betrekken van belanghebbenden. Dit artikel bevat een selectie van de aanbevelingen die uit deze studie naar voren zijn gekomen.

Maatschappelijke prestaties

Uiteindelijk gaat het bij corporaties om de maatschappelijke prestaties die ze leveren. Volgens de geïnterviewde Raden van Commissarissen en de Raden van Bestuur is de definitie van het begrip echter niet eenvoudig. Vooral de vraag op welke manier het begrip afgebakend kan worden, waar begint de maatschappelijke taak van de woningcorporatie en waar houdt deze op, is lastig te beantwoorden. Er zijn tot nu toe nog onvoldoende ideeën over de invulling van het begrip en methoden om het begrip te kunnen meten en er iets concreets over te kunnen zeggen. Raden van Commissarissen ervaren 'maatschappelijke prestaties' veelal nog als een abstract en diffuus begrip. Raden van Commissarissen en Raden van Bestuur geven aan dat het van belang is om samen een antwoord te vinden op de vraag welke prestaties woningcorporaties horen te leveren en welke niet. Tot één van de kwaliteiten van het interne toezicht behoort dan ook er op toe te zien dat de prioriteitsstelling, aan de hand van de omstandigheden waarin de organisatie verkeert, binnen de corporatie worden besproken en vastgelegd.

Het is belangrijk dat de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur gezamenlijk de definitie van 'maatschappelijke prestaties' vaststellen

Voor adequaat toezicht op maatschappelijke prestaties geven Raden van Commissarissen aan dat het essentieel is de prestaties meetbaar en stuurbaar vast te stellen. Er wordt daarom veel energie en tijd gestopt in het zoeken naar een duidelijke, meetbare en eenduidige omschrijving van het begrip maatschappelijke prestaties. De Raden van Commissarissen en de Raden van Bestuur geven aan de maatschappelijke prestaties zo concreet en zo SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebon-

den) mogelijk proberen te vertalen in doelen. Daaronder hangt een activiteitenplan dat ervoor moet zorgen dat deze doelen zo goed mogelijk worden gehaald. Op deze manier is het volgens de Raden mogelijk om op een zo objectief mogelijke manier op maatschappelijke prestaties toe te zien.

Het vergoten van de meetbaarheid en de stuurbaarheid van maatschappelijke prestaties is van groot belang om op een professionele manier op de prestaties toe te kunnen zien

Voor het evalueren van maatschappelijke prestaties krijgen Raden van Commissarissen een selectie van de beschikbare informatie van de bestuurder. De Raden van Bestuur proberen dat zo integer en goed mogelijk te doen, maar het blijft een selectie. Tevens geldt dat het bestuur een informatie-monopolie heeft. Daarom is het volgens Raden van Commissarissen ook essentieel om zelf uit verschillende kanalen en bronnen informatie te verzamelen.

De Raden van Commissarissen dienen zich, uiteraard in goed overleg, buiten het bestuur om breed te informeren over hoe de corporatie functioneert. Als eerste dient de Raad van Commissarissen zich van de benodigde informatie te voorzien door middel van het eigen netwerk waarin zij verkeren. Een andere mogelijkheid om aan informatie te komen is door projecten te bezoeken. Ook themabijeenkomsten kunnen hieraan een bijdrage leveren. Verder wordt informatie verkregen uit de gesprekken met de ondernemingsraad. Bovendien dient de Raad van Commissarissen zichzelf van informatie te voorzien uit bijeenkomsten met belanghebbenden.

Het is van groot belang dat de Raad van Commissarissen ook zelf informatie verzamelt en daarover een eigen standpunt te formuleert

Voor het verzamelen van eigen informatie door de Raad van Commissarissen is het verstandig om een werkschema binnen de Raad op te stellen voor wie welke informatie gaat verzamelen. Op basis van interesse en ervaring kan de werklast verdeeld worden over delegaties van ongeveer drie à vier personen. In het werkplan staat bijvoorbeeld dat de Raad van Commissarissen met het managementteam een gesprek voert zonder de Raad van Bestuur: twee keer per jaar met de regiodirecteuren en twee keer per jaar met de

stafdirecteuren met als doel om op een informele manier te bepalen hoe het er in de corporatie en het managementteam aan toe gaat. Verder staan er in het werkprogramma de werkbezoeken van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur aan alle regio's en de geplande gesprekken van de Raad van Commissarissen met onder andere de huurdersorganisaties. Iedereen weet op deze manier waar hij aan toe is.

Risico's

Volgens de Raden van Commissarissen en Raden van Bestuur is het noodzakelijk om vooral veel aandacht te besteden aan risico's die een grote invloed op de organisatie kunnen hebben, zoals: financiële risico's (financiële haalbaarheid, projectontwikkelingsrisico's, treasuryrisico's, investeringsrisico's), risico's met betrekking tot de governance (de kwaliteit van de bestuurder, de kwaliteit van de Raad van Commissarissen, fraude) en strategische risico's (ondernemingsrisico). Voor het in kaart brengen van deze risico's worden verschillende methoden gebruikt. Die afzonderlijk of in combinatie met elkaar worden gebruikt, zoals:

- *Risk-owners*: de Raad van Commissarissen wijst risk-owners aan in bijvoorbeeld het managementteam. Elke risk-owner maakt een gedetailleerd overzicht van de potentiële risico's die op de corporatie kunnen ingrijpen en daarnaast maakt iedere risk-owner een plan op welke manier er met deze risico's volgens diegene het beste omgegaan kan worden.
- *Hulp van buiten*: er kan een extern bureau ingeschakeld worden om, met medewerkers van de corporatie, de risico's van de organisatie in kaart te brengen en beheersmaatregelen vast te stellen.
- Twee ogen zien meer dan één: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen bepalen eerst afzonderlijk welke risico's er bestaan, om vervolgens de resultaten met elkaar te vergelijken en af te stemmen.

Het is volgens de geïnterviewde Raden van Commissarissen en Raden van Bestuur verstandig om daarbij op een systematische manier om te gaan met risicomangement, waarvoor verschillende instrumenten bestaan, zoals de klokkenluidersregeling, risicokaarten en de Balanced Score Card.

Het is belangrijk om te willen weten waar de risico's zitten en die risico's ook te willen verantwoorden

Belanghebbenden

Volgens de Raden van Commissarissen is het begrip 'belanghebbenden' een erg breed begrip. De gedaanten die de belanghebbenden kunnen aannemen, zijn erg divers. De vraag waar men vaak mee worstelt, is dan ook hoe dit het beste gedefinieerd kan worden. Het is volgens hen gebruikelijk dat de Raad van Bestuur diegene die de corporatie onder haar belanghebbenden beschouwd in kaart te brengt. Dit voorstel wordt vervolgens aan de Raad van Commissarissen voorgelegd, die hierover op zijn beurt een uitspraak doet en het voorstel al dan niet goedkeurt. Tevens ziet de Raad van Commissarissen er op toe dat de gezamenlijk opgestelde lijst met belanghebbenden actueel blijft.

Het is belangrijk om de lijst van belanghebbenden actueel te houden en hierop toe te zien

De betrokkenheid van de belanghebbenden bij het beleid van de corporatie dient volgens de Raden van de Commissarissen in de organisatie te worden ingebed. Hiervoor zal een inventarisatie van de wensen en eisen van de belanghebbenden moeten worden gemaakt. Door middel van een overleg van de Raad van Bestuur met de verschillende belanghebbenden op zowel lokaal als landelijk niveau, wordt er gekeken of de activiteiten van de corporatie overeenstemmen met verwachtingen van belanghebbenden. De Raad van Bestuur rapporteert over de uitkomsten hiervan aan de Raad van Commissarissen. Ook worden door de Raad van Bestuur belanghebbendenbijeenkomsten georganiseerd waar ook de Raad van Commissarissen bij aanwezig is om zodoende een beter beeld te krijgen van hoe het bestuur met de belanghebbenden omgaat.

De betrokkenheid van de belanghebbenden dient in de organisatie te worden ingebed

Een persoonlijke benadering waarbij de belanghebbenden dieper op onderwerpen ingaan zorgt voor de meest relevante informatie. Het betrekken van belanghebbenden bij het beleid van de corporatie werd door de Raden van Commissarissen en Raden van Bestuur wel als erg tijds- en capaciteitsintensief bestempeld. Om op een efficiënte manier te communiceren, input van belanghebbenden te inventariseren en hierover een terugkoppeling te geven, is het selecte-



ren van relatiemanagers nuttig. Per stadsdeel of doelgroep wordt hiervoor een relatiemanager benoemd. De relatiemanager heeft als taak om informatie op te halen bij de desbetreffende belanghebbenden. Daarnaast dienen de relatiemanagers aan de belanghebbenden een terugkoppeling te geven over hun inbreng: waarom bepaalde ideeën en/of wensen wel/niet uitgevoerd zullen worden. Bovendien zijn de relatiemanagers het aanspreekpunt voor de doelgroep/belangengroep. Verder voorzien de relatiemanagers de directeurbestuurder van de benodigde informatie. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het plan van aanpak van de relatiemanagers en het verloop hiervan.

Belanghebbenden hebben regelmatig tegenstrijdige belangen, die niet altijd parallel lopen met de belangen van de woningcorporatie. Het bestuur dient ervoor zorg te dragen dat bij het maken van keuzes verschillende belangen zo goed mogelijk tegen elkaar wordt afgewogen, waarbij de eigen identiteit van de corporatie en de taken die vastliggen in het BBSH voorop liggen. De belanghebbenden zullen over het genomen besluit moeten worden geïnformeerd, door middel van bijvoorbeeld een bijeenkomstavond, memo's en bulletins met de laatste informatie en ontwikkelingen, en/of bezoeken. De Raad van Commissarissen dient dit proces te bewaken. In de Governance Code (zie bijvoorbeeld www.vtw.nl) staat dat de Raad van Commissarissen af en toe contact met de belanghebbenden moet opnemen. Een aantal Raden van Commissarissen geven aan het hier niet mee eens te zijn. Volgens hen worden op die manier de activiteiten van de Raad van Bestuur gedupliceerd, terwijl de Raad van Commissarissen naar hun mening alleen de taak heeft te controleren of de Raad van Bestuur op een goede manier contacten onderhoudt met de belanghebbenden. De Raad van Commissarissen staat dus met de ene

voet in de maatschappij door bij de bijeenkomsten met belanghebbenden aanwezig te zijn en over dat proces toezicht te houden, en met de andere voet probeert de Raad van Commissarissen juist afstand te houden.

De Raad van Bestuur dient bij het betrekken van belanghebbenden bij het beleid de identiteit van de corporatie te bewaken en de Raad van Commissarissen dient dit proces te bewaken.

Tot slot

Er zijn veel kritische geluiden over corporaties en hun interne toezicht. Gelukkig zijn veel Raden van Commissarissen ook heel serieus bezig met verbetering van hun eigen toezicht.

Uit ons onderzoek blijkt wel dat sommige zaken erg lastig zijn, zoals het definiëren van maatschappelijk rendement en het zorgen voor een goede, vruchtbare omgang met belanghebbenden. Het laat evengoed ook zien dat er een wereld te winnen is door er serieus werk van te maken. Het is al vaker gezegd: een commissariaat is geen bijbaantje meer, maar een volwaardige functie. ■

[1] Dit artikel is gebaseerd op het onderzoek naar de praktijk van intern toezicht, uitgevoerd door Susanne van Halteren en Vincent Gruis in het kader van de onderzoekslijn Maatschappelijk Ondernemerschap en Voorraadbeleid van woningcorporaties (www.move.tudelft.nl). De volledige resultaten zullen verschijnen als boek bij uitgever Arko.