



# DE TIJD VAN VRIJBLIJVENDHEID LIGT ECHT ACHTER ONS

“Als beroepsvereniging voor toezichthouders bij woningcorporaties staan we voor kwaliteit,” zegt Heino van Essen, voorzitter van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). “Bevorderaar van de kwaliteit van het intern toezicht, zo staat het in de statuten. Voor ons betekent dat: duidelijke regels, transparantie en het goede voorbeeld geven.”



Albert Kerssies: "We hebben teveel gerekend op zelfregulering." Op de foto een van de verhoren van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties

(Foto Phil Nijhuis / Hollandse Hoogte)

## DOOR HANS GEURTS, VERENIGING VAN TOEZICHTHOUDERS IN WONINGCORPORATIES

**N**a een bewogen jaar met de Parlementaire Enquête Woningcorporaties en het aannemen van de Herzieningswet en de WNT 2 in de Tweede Kamer, maakt de VTW de balans op: "Er is vooruitgang geboekt. Maar we zijn er nog niet. Ook binnen onze vereniging kan het nog beter," vindt Albert Kerssies, directeur van de VTW.

"Feder jaar zien we toch weer leden die zich niet houden aan de Governancecode. Als we hen daarop aanspreken, zeggen sommige RvC's: 'waar bemoeien jullie je mee?' Dat is voor ons soms een worsteling. We willen leden waar we onze handen voor in het vuur durven te steken – en tegelijkertijd willen we ook voorkomen dat een RvC geen lid is en zich helemaal onttrekt aan de Governancecode. Op dat punt zijn we de afgelopen jaren misschien niet duidelijk genoeg geweest."

De VTW bestaat sinds 2002 en maakt zich als beroepsvereniging sterk voor een goed werkend intern toezicht. De mening van de VTW wordt

ook door het ministerie en in de politiek gerespecteerd, zo ondervindt directeur Albert Kerssies, al ziet hij bij de buitenwacht veel scepsis tegen 'de commissaris' in het algemeen.

"Ik constateer dat het beeld van slapende en ondermaatse toezichthouders hardnekkig is. Dat is soms frustrerend, maar meestal juist motiverend: we moeten nog meer laten zien wat het goede voorbeeld is. Dat onze leden staan voor kwalitatief hoogstaand en integer toezicht. Dat betekent ook dat we als vereniging zelf actiever moeten worden. We hebben nu verplichte permanente educatie, we hebben het voornemen om in april onze lidmaatschapseisen aan te scherpen. De meerderheid van onze leden is duidelijk voor. Sommigen vinden het zelfs niet ver genoeg gaan."

"Tegelijk zien we ook dat er leden zijn die zich verzetten tegen deze verbeteringen. Die vonden het allemaal wel prima gaan. De "incidenten", dat waren anderen. Waarom zouden zij moeten 'boeten' voor de misstappen van anderen? Maar zo werkt het niet: dit gaat ons allemaal aan. De incidenten vormen nu de directe aanleiding. Ook los van de incidenten moet je als toezichthouder consequent en permanent blijven werken aan je professionele en persoonlijke ontwikkeling."

"We kunnen ons niet alleen vergelijken met andere sectoren en dan zeggen dat we tevreden zijn"

### HET GOEDE VOORBEELD

"De VTW wil een leidende rol blijven spelen in de verdere verbetering en professionalisering van het interne toezicht," zet Van Essen uiteen.

"We lopen al voorop. Als je naar andere maatschappelijke sectoren kijkt, dan zie je dat de corporatiesector verder is in de ontwikkeling. Permanente educatie, de Governancecode, beroepsregels voor onze leden. Straks komt er een wettelijke geschiktheidstoets. We kunnen ons echter niet alleen vergelijken met andere sectoren en dan zeggen dat we tevreden zijn. Ook wij moeten scherp blijven."

"Onlangs is een rapport gepubliceerd waaruit blijkt dat commissarissen bij woningcorporaties veel tevredener zijn over hun functioneren dan commissarissen uit andere sectoren. De conclusie is dat er sprake kan zijn van sectorblindheid. In maart gaan we daarover discussiebijeenkomsten organiseren. Waarom zijn toezichthouders in de corporatiesector zo tevreden? En is dat wel terecht?"

Kerssies: "Als VTW willen we het goede voorbeeld geven. De tijd van vrijblijvendheid ligt echt achter ons. De nieuwe Governancecode kent niet voor niets meer "pas toe" bepalingen."

### GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES

De Governancecode Woningcorporaties (van Aedes en de VTW) bevat (basis)normen voor goed bestuur en goed intern toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing, die in acht moeten worden genomen door bestuurders en raden van commissarissen. Morele principes en een aantal harde afspraken staan daarbij voorop. Deze Governancecode is ook een belangrijk onderdeel voor de randvoorwaarden van goed intern toezicht die de VTW heeft opgesteld. De code wordt elke drie jaar herzien en aangepast.

Kerssies: "We hadden graag gezien dat de Governancecode in de Herzieningswet algemeen verbindend zou worden verklaard. Minister Blok wilde er niet aan. Vooral handhaving door de externe toezicht-

houder wordt door het ministerie als een probleem gezien. Dat is een gemiste kans, omdat commissarissen die geen lid zijn van de VTW straks niet gebonden zijn aan de code. De VTW is geen toezichthouder, wij gaan alleen over onze eigen leden.”

De herziening van de Governancecode is in volle gang. Kerssies: “We zijn er nu druk mee bezig. Zo hebben we onze leden hun mening gevraagd over de concepttekst via een digitale raadpleging en heeft de VTW in januari vier regionale bijeenkomsten georganiseerd. Die waren druk bezocht en we hebben veel nuttige input gekregen. Aedes volgt een eigen traject.”

“Deze aanpassing was nodig,” vult Van Essen aan. “Nieuwe inzichten op het gebied van goed bestuur en toezicht worden verwerkt. De vernieuwde Governancecode wordt opgesteld vanuit het besef dat de kwaliteit en de transparantie van bestuur en toezicht aan hoge normen moeten voldoen. Dat is nodig om het vertrouwen van de maatschappij terug te krijgen. De opvattingen in de code moeten (blijven) aansluiten bij wat de maatschappij van corporaties verwacht.”

#### NIEUWE GOVERNANCECODE 2015

De Governancecode Woningcorporaties 2015 markeert dan ook een nieuwe periode in het denken van de sector op het gebied van goed bestuur en toezicht. De code gaat uit van vijf principes die raden van bestuur en commissarissen handvatten geven om de maatschappelijke opdracht voor hun organisatie en de sector als geheel invulling te geven. Het gaat daarbij over gedrag, aanspreekbaarheid, rekenschap, verantwoordelijkheid, geschiktheid, samenwerking met belanghebbenden en hoe om te gaan met risico's.

“De afgelopen jaren is gebleken dat regels op het gebied van goed bestuur fouten niet hebben kunnen voorkomen. De Parlementaire Enquête was daar het duidelijkste voorbeeld van”

Er is meer aandacht voor cultuur en gedrag, passend bij transparante en integere organisaties. Het belang van (toekomstige) bewoners en andere belanghebbenden, met name de gemeenten, blijft daarbij voorop staan. Ook is goed gekeken naar de aanbevelingen van de commissie Halsema, de commissie Hoekstra en de commissie Winter.

Van Essen: “In de nieuwe Governancecode is het aantal harde pas toe bepalingen waar je niet vanaf mag wijken uitgebreid. Aan de overige bepalingen kunnen corporaties, vanuit het principe, een andere invulling geven als dit volgens hen tot een beter maatschappelijk resultaat leidt. Opvolgen van de regel is leidend en je moet heel goed onderbouwen en actief verantwoorden waarom je wil afwijken. Bovendien kan de corporatie over deze uitleg door zowel collega's als andere belanghebbenden worden bevraagd en eventueel aangesproken. Daar zullen we als VTW nog sterker de nadruk op moeten leggen.”

Kerssies: “De VTW wil met de nieuwe code toezichthouders helpen het principiële gesprek te voeren over de juiste good governance anno nu. De afgelopen jaren is gebleken dat regels op het gebied van goed bestuur fouten niet hebben kunnen voorkomen. De Parlementaire Enquête was daar het duidelijkste voorbeeld van.”

#### PARLEMENTAIRE ENQUÊTE

“Ik heb de Parlementaire Enquête Woningcorporaties met lede ogen aangezien,” zegt Van Essen. “Het was een treurige parade van incidenten, mismanagement en falend toezicht. Je kijkt ernaar en denkt: ‘hoe heeft dit kunnen gebeuren?’ Ik had er een dubbel gevoel bij: als voorzitter van de beroepsvereniging van toezichthouders ben je enerzijds opgelucht dat corporaties als Vestia, Woonbron en Rochdale geen lid waren van de VTW. Dat wilden ze niet worden, want dat vonden ze overbodig. Anderzijds straalt dit zo af op de sector, dat het goede werk van al die andere corporaties wordt vergeten. En bij het overgrote deel zijn er geen incidenten. Daar wordt gewoon hard gewerkt voor de huurders.”

Kerssies: “Als VTW hebben we alleen een besloten voorgesprek gehad met de enquêtecommissie. De meeste aandacht van de commissie ging naar de al genoemde corporaties, maar er waren er ook enkele die wel lid waren van de VTW. Nu denk ik: we hebben teveel gerekend op zelfregulering. We hadden meer druk moeten zetten op de professionalisering, op de investering in kwaliteit.”

“Wel lid zijn, maar je onttrekken aan de beroepsregels is er niet meer bij”

Van Essen: “Het was nodig dat na alle misstanden eens goed naar de sector gekeken werd. Wat ik jammer vind, was dat bij de enquête de focus teveel lag op de incidenten. Er is te weinig aandacht geweest voor het lessen trekken voor de toekomst. De aanbevelingen die de parlementaire enquêtecommissie heeft gedaan, zijn voor een belangrijk deel al door initiatieven vanuit de sector zelf opgepakt. Een zittingstermijn van maximaal twee maal vier jaar stond bijvoorbeeld allang in onze eigen Governancecode. Ik had iets meer toekomstvisie verwacht.”

#### VERBETERING KWALITEIT INTERN TOEZICHT

Kerssies is sinds 2008 directeur van de VTW. De ontwikkelingen in de sector zijn hard gegaan. “Vergeleken met 2008 zie ik echt een kentering. Zo is de tijd van het ‘old boys network’ echt voorbij. Ik kan niet voor alle 1.550 leden spreken, maar wat ik zie zijn kritische, onafhankelijk denkende leden, die goed opgeleid zijn en hard werken voor een bescheiden vergoeding, waarbij ze volop in de spotlights staan. Het grote publiek heeft bij de verhoren van de Enquêtecommissie vooral kunnen zien hoe de situatie destijds was. Sinds “Vestia” is er wel een knop omgegaan in de sector. Dat wil niet zeggen dat er nooit meer een incident zal zijn, maar ik verwacht dat de ergste uitwassen nu tot het verleden behoren. Ook de “probleemcorporaties” van de enquête hebben zich na de schandalen stuk voor stuk als lid gemeld.”

Toch is ‘slapend’ lid zijn van de VTW niet langer voldoende. “We zijn blij met elke aanmelding, maar er staat wel wat tegenover. Wel lid zijn, maar je onttrekken aan de beroepsregels is er niet meer bij. Overigens zien we ook dat onze leden steeds meer beseffen hoe belangrijk hun verdere professionalisering is. We zien dat bijvoorbeeld terug bij onze masterclasses en trainingen: die zitten binnen no-time vol. Hartstikke mooi natuurlijk en het geeft dus wel aan dat commissarissen zich continu willen laten bijscholen.”

#### COMMISSIE WINTER

In 2012 stelde de VTW een ledencommissie in, onder leiding van prof. dr. Jaap Winter om met een advies te komen over de verbetering van de kwaliteit van het interne toezicht.

De commissie Winter stelt in het eindrapport een integrale aanpak voor met 15 aanbevelingen voor de verbetering van de kwaliteit van het intern toezicht betreffende de toegang tot toezicht, educatie tijdens toezicht, evaluatie van toezicht en verantwoording van toezicht. Veel van de aanbevelingen zijn opgenomen in de nieuwe Governancecode, zoals openbare werving, permanente educatie, de zelfevaluatie van de RvC onder externe begeleiding en de verantwoording.

De VTW heeft in overleg met het ministerie van BZK de competenties voor commissarissen in het kader van de geschiktheidstoets verder uitgewerkt. Binnenkort start de VTW een pilot in het kader van de aanbeveling van de commissie Winter over assessmentmethodieken.

#### PERMANENTE EDUCATIE

Drie belangrijke aanbevelingen van de commissie Winter gaan over permanente educatie (PE). Per 1 januari 2015 zijn VTW-leden verplicht om jaarlijks een minimum aantal PE-activiteiten te volgen. Het gaat dan om de ontwikkeling van competenties en van relevante kennis en beroepsvaardigheden.

Het PE-systeem gaat uit van het vertrouwen, dat de commissaris/het VTW-lid zelf de verantwoordelijkheid draagt en neemt op een goede manier invulling te geven aan de PE-verplichting om zich op permanente basis te ontwikkelen en te verbeteren. De RvC heeft hierbij een belangrijke rol. De RvC denkt na over de PE-behoefte van de RvC als collectief en van de individuele leden, legt dit vast en bespreekt dit jaarlijks bijvoorbeeld bij de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC en/of in het kader van het RvC-jaarverslag.

Kerssies: “We gaan uit van verantwoordelijkheid en verantwoording. In het RvC-jaarverslag wordt aangegeven hoeveel PE-punten per commissaris behaald is. Dit vinden we nodig als verantwoording aan belanghouders en de maatschappij. Daarnaast moeten VTW-leden gevolgde PE-activiteiten en behaalde PE-punten registreren en wordt de naleving gemonitord door een PE-commissie die hierover aan het bestuur rapporteert.”

“Een ministeriële goedkeuringsstempel bij aantreden zegt niets over iemand functioneren in de RvC”

#### FIT EN PROPER TEST

De VTW vindt dat een geschiktheidstoets, zoals deze nu in de Herzieningswet is opgenomen, een nuttig instrument kan zijn. Volgens de wet gaat de externe toezichthouder de toets uitvoeren. Een geschiktheidstoets biedt echter geen garanties, zo waarschuwt de VTW: het kan een middel zijn om individuele ongeschikte commissarissen bij voorbaat te weren, maar ook een RvC met geschikt bevonden commissarissen kan disfunctioneren.

Van Essen: “We willen geen schijnzekerheid creëren. Ja, een commissaris moet uiteraard geschikt zijn. Maar geschiktheid kan niet alleen aan de ‘voorkant’ worden vastgesteld. Je kunt naar iemands expertise kijken, naar zijn of haar cv. Sterker nog, dat moet je ook doen bij je werving. Maar een ministeriële goedkeuringsstempel bij aantreden zegt niets over iemand functioneren in de RvC. Hoe doet een commissaris het tijdens de vervulling van de functie? Hoe zit het met zijn of

haar verantwoordelijkheidszin, kritisch vermogen, empathie? Hoe functioneert de commissaris in het team? De groepsdynamiek kun je niet testen met een geschiktheidstoets, net zo min als de juiste mindset voor moreel juist handelen en de manier waarop je naar volkshuisvesting kijkt.”

#### 2015 EN VERDER

Kerssies: “De VTW gaat door op de ingeslagen weg. Onze meerjarenstrategie ‘2013-2016 Sterker en Sterker’ is nu bijna helemaal uitgewerkt en ingevoerd. Dit jaar gaan we de volgende stappen zetten richting een nieuwe meerjarenstrategie voor de jaren na 2016. We willen daarbij ook verder werken aan het herstel van vertrouwen in de sector.”

Van Essen: “Legitimering, efficiency en betaalbaarheid zijn de thema’s voor 2015. In die discussie wil de VTW ook een grote rol gaan spelen. De interne toezichthouders moeten zich hierop ook nadrukkelijker gaan profileren. Wat voor ons ook heel belangrijk blijft, is de maatschappelijke aanspreekbaarheid van toezichthouders. Wij willen een nieuwe impuls geven aan onze campagne ‘De aanspreekbare commissaris’ en ‘Wij toetsen ons toezicht’ uit 2011 en 2012.”

“Voor ons is de vraag: hoe houd je op de juiste manier toezicht? En: hoe houd je toezicht zodat de bestuurder de juiste maatschappelijke opdracht voor ogen heeft en houdt?”

Het gaat primair om betaalbare en nette woningen voor mensen die daar zelf onvoldoende middelen voor hebben. Wij willen ook daaraan bijdragen vanuit onze rol. De relatie met huurders, met andere belanghebbenden en de maatschappelijke omgeving komt de komende jaren nog meer op de voorgrond.”

“Onwillige leden gaan het nu echt merken als ze zich niet aan de verenigingsregels houden”

Kerssies: “Wat de VTW betreft, wordt het ‘strenger en sterker’: met de Governancecode 2015 kunnen we weer even vooruit. We scherpden onze lidmaatschapseisen aan en blijven de kwaliteit van het intern toezicht bevorderen. De maatschappij kijkt met argusogen naar de sector. Het vertrouwen komt alleen terug door het goede voorbeeld te geven. De kwaliteit van het interne toezicht moet nog verder omhoog. De VTW gaat er alles aan doen om de governance te verbeteren en om de kwaliteit structureel op een hoger niveau te brengen. Onwillige leden gaan het nu echt merken als ze zich niet aan de verenigingsregels houden. Eigenlijk moet het VTW-lidmaatschap een kwaliteitskeurmerk zijn. Als je lid bent van de VTW, zegt dat dat je geschikt bent, integer en dat je de juiste houding en gedrag laat zien. Dat lijkt me een mooie opgave voor de komende jaren: een keurmerk worden door het goede voorbeeld te geven.”