

Toezicht vanuit de essentie van de corporatie

Bas van de Weijer (Deloitte) en Derk Windhausen (&Windhausen)

Wat is de essentie van de corporatie? Op welke aspecten van het gevoerde beleid accepteert u van uw bestuurder geen onvoldoende. Ten principale, omdat u vindt dat dat strijdig is met wat een corporatie is of in uw ogen hoort te zijn. We vroegen het u en leerden dat betaalbaarheid van het wonen het fundament van de corporatie is. Daarna komen integriteit, maatschappelijke legitimatie, financiële continuïteit en goed rentmeesterschap. Deloitte noemt ze de voornaamste kostbaarheden van de corporatie en stelt dat het intern toezicht zich in de eerste plaats zou moeten concentreren op het veiligstellen van uw kostbaarheden.

Kostbaarheden en kernrisico's

Het gedachtegoed van de kostbaarheden komt voort uit het besef dat het gedrag van een organisatie wordt gestuurd door de doelen die ze nastreeft en tegelijkertijd wordt begrensd door hetgeen wat de corporatie wil veiligstellen: haar kostbaarheden. De kostbaarheden vormen de essentie van wie u bent en waarvan u het verlies niet wilt of kunt dragen. Zouden we uw doelen omschrijven als het onderwerp van uw dromen, dan gaan uw nachtmerries over het verlies van uw kostbaarheden. Het is belangrijk om uw kostbaarheden te kennen. Zij vormen immers het fundament waarop uw corporatie is gebouwd en bepalen als zodanig de kaders waarbinnen de corporatie kan werken aan de realisatie van haar doelen.

Figuur 1: risiconiveaus



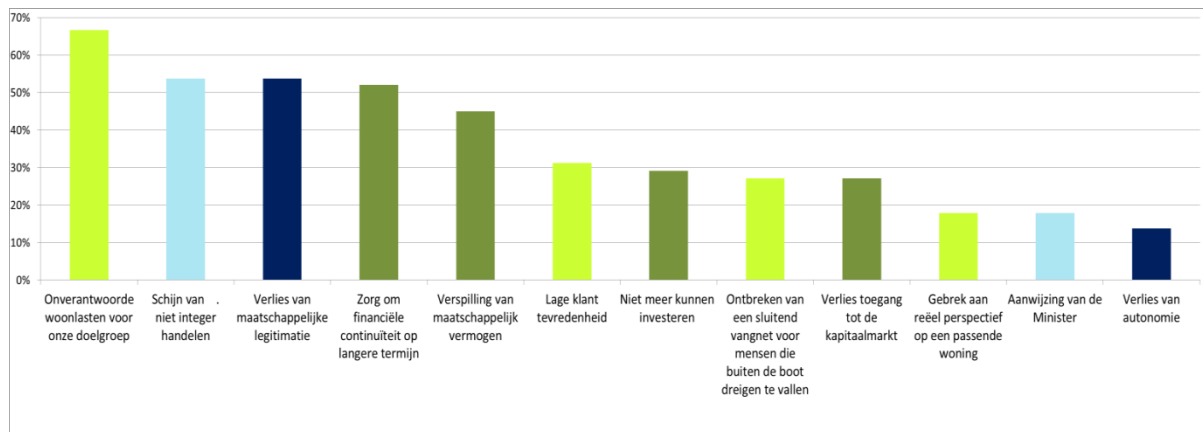
De omstandigheden die het voortbestaan van uw kostbaarheden in gevaar kunnen brengen, noemen wij de kernrisico's van de corporatie. Vanwege hun belang voor het lange termijn succes van de organisatie, worden kernrisico's veelal opgenomen onder de strategische risico's. Deloitte geeft er de voorkeur aan de kernrisico's apart te positioneren, omdat zij zowel qua betekenis als qua inbedding in de governancestructuur verschillen van de strategische risico's (de in- en externe omstandigheden die de realisatie van de ambities kunnen verhinderen).

Kostbaarheden van corporaties

De VTW vindt dit een waardevolle benadering en heeft in dit licht enkele weken geleden aan haar leden de vraag gesteld om mee te werken aan een oriëntatie op de kostbaarheden van woningcorporaties. 240 VTW leden hebben hierop gereageerd,

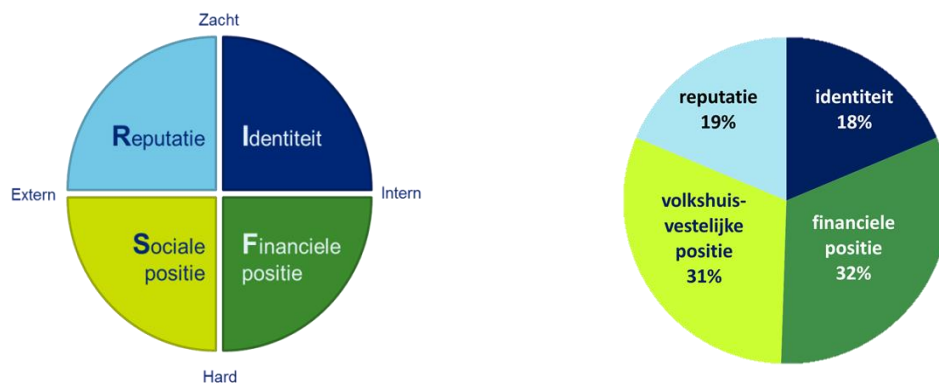
Op basis van de ontvangen reacties constateren wij dat commissarissen een brede range aan kostbaarheden van de corporatie bewaren. Alle 24 mogelijke antwoorden op de vraag: **wat wil u als toezichthouder in geen geval meemaken?**, zijn door minimaal één commissaris aangemerkt als één van de vijf best passende antwoorden. Verder concluderen wij dat er in ieder geval vijf kostbaarheden zijn die door een meerderheid worden herkend. Dat zijn 'Betaalbaarheid van het wonen', 'Integriteit', 'Maatschappelijke legitimatie', Financiële continuïteit' en 'Goed rentmeesterschap (geen verspilling!)'. In onderstaande figuur zijn de 12 meest genoemde antwoorden opgenomen.

Figuur 1: Meest genoemde antwoorden in percentage van aantal deelnemers



De figuur laat ook zien dat de kostbaarheden waarop de gegeven antwoorden betrekking hebben heel verschillend van aard zijn. We zien hardere kostbaarheden die financieel van aard (donkergroen) zijn, die verband houden met de volkshuisvestelijke positie (lichtgroen), en meer zachte kostbaarheden die te maken hebben met de externe reputatie (lichtblauw) of met de interne identiteit van de corporatie (donkerblauw). De antwoorden van bijna alle respondenten verwijzen naar tenminste drie van deze vier categorieën kostbaarheden.

Figuur 2: verdeling antwoorden naar categorie kostbaarheden



Nauwelijks verschillen tussen toezichthouders

Aan de respondenten is gevraagd of zij man of vrouw zijn en wat de kenmerken zijn van de corporaties waarop ze toezicht houdt. Een nadere analyse van ontvangen antwoorden op basis van deze gegevens toont aan dat de top 5 benoemde kostbaarheden voor alle deelgroepen hetzelfde is. Wel valt op dat maatschappelijke legitimatie (identiteit) door vrouwelijke toezichthouders en door toezichthouders van grote corporaties net zo vaak wordt genoemd als betaalbaarheid (sociale positie), terwijl het overall beeld is dat betaalbaarheid het meest gegeven antwoord is.

Wel verschil met bestuurders

In vergelijking met de corporatiebestuurders zijn de verschillen groter. In een vergelijkbare steekproef onder 35 bestuurders komt naar voren dat bestuurders 'de financierbaarheid op korte termijn' vaker belangrijker vinden dan de 'financiële continuïteit op lange termijn'. Bij toezichthouders is dat andersom. Daarnaast ontstaat het beeld dat bestuurders 'de aanwezigheid van een sluitend vangnet voor mensen die buiten de boot de eigen te vallen' vaker in de in de top 5 plaatsen dan het door de meerderheid van de toezichthouders genoemde 'integer handelen'.

Intern toezicht en risicomanagement

Het benoemen en bewaken van de kostbaarheden behoort tot de kern van het intern toezicht. Dat vestigt automatisch de aandacht op de kernrisico's en de maatregelen die zijn getroffen om deze binnen acceptabele grenzen te houden. De dialoog tussen het bestuur en het interne toezicht die hierdoor ontstaat, ziet Deloitte als het logische vertrekpunt voor de nadere inrichting van het risicomanagement in de corporatie. De rol van de intern toezichthouder is drieledig:

1. Het interne toezicht stelt samen met de bestuurder de kostbaarheden van de corporatie vast en verankert deze in haar toetsingskader
2. Het interne toezicht ziet er op toe dat binnen de corporatie een risicosysteem aanwezig is (en werkt) dat zicht richt op het identificeren, classificeren en beheersen van de kernrisico's die een bedreiging vormen voor de kostbaarheden;
3. Het intern toezicht is zich bewust van de plaats die het zelf inneemt in het risicosysteem en handelt daarnaar.

Meer weten?

Heeft u behoefte om te reageren of wilt u verkennen hoe u via de kostbaarheden uw eigen toezicht kunt versterken en/of aan de slag kunt gaan met risicomanagement, neemt u dan contact op met de

VTW of mail naar BvandeWeijer@deloitte.nl of d.windhausen@windhausen.nl.