



'Van inzicht in naar toezicht op het financieel beleid bij woningcorporaties'

COLOFON

Uitgegeven door: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)

Auteurs Jan van der Moolen, Gerard Erents, Hans van Vark

Illustraties: Auke Herrema

ISBN/EAN: 978-94-91008-20-7

NUR-code: 801

Ontwerp: Coers en Roest



VOORWOORD

Voor u ligt een publicatie over het toezicht op het financieel beleid bij woningcorporaties en de rol en betekenis daarvan in de uitoefening van het interne toezicht bij woningcorporaties. De publicatie verscheen eerder in 2008. Deze versie is geactualiseerd naar de meest recente ontwikkelingen, waaronder de Woningwet die op 1 juli 2015 in werking is getreden.

Zonder een gedegen financieel beleid kan een toegelaten instelling niet blijven functioneren en kan haar maatschappelijke opdracht niet goed uitvoeren. Hoe houdt u daar toezicht op als commissaris? Wat dient u te weten? Deze publicatie doet u een handreiking om uw functie beter te kunnen uitoefenen.

De auteurs geven vanuit hun jarenlange ervaring en expertise een gedegen overzicht van de rol van de commissaris ; de verhouding tussen de externe toezichthouder en de Raad ; de financiële systemen en hoe te controleren en de risico's te beheersen.

Daarmee heeft u de bagage in huis voor uw werk als toezichthouder in de corporatiesector, zowel in het toepassen van de regels, als ook in houding en gedrag.

Wij wensen u veel leesplezier.

Heino van Essen
Voorzitter VTW

Albert Kerssies
Directeur VTW



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

Inleiding

1	Extern toezicht, intern toezicht en horizontaal verantwoord	9
1.1	Jarenlange discussie in 2014 beslecht	9
1.2	De rol en positie van woningcorporaties	11
1.3	Saneren van woningcorporaties	13
1.4	De gegevensopvraag	15
1.5	Toezicht in de relatie overheid en corporatiesector	16
1.6	Wat is toezicht?	18
1.7	De nieuwe werkwijze in het financieel toezicht	19
1.8	Extern kader voor financiers	23
1.9	Het interne toezicht	25
<hr/>		
2.	Financiële systemen	28
2.1	Kenmerkende elementen van de beleid- en beheercyclus	29
2.2	Formele regelingen	31
2.3	Typen corporatiebeleid	32
2.4	Financieel beleid en ondernemingsplan	36
2.5	(Meerjaren)begroting	41
2.6	Tussentijdse berichtgeving	42
2.7.	Jaarverslag en jaarrekening	43
2.8	Waarderingsvraagstuk	43
<hr/>		
3.	Risicobeheersings- en controlesystemen	56
3.1	Risicomanagement	56
3.2	Soorten risico's specifiek voor corporaties	58
3.3	Risicomanagement als proces	63
3.4	Rol van de Commissaris	65
3.5	Slotopmerking over risicomanagement	68

4	Rol(len) van de Commissaris	70
4.1	Kader voor intern toezicht	70
4.2	Auditcommissie	71
4.3	Rol van de accountant	74
4.4	Vergaren van informatie	80
4.5	Verbindingen	83
4.6	Rol van de controller	85
.....		
5.	Slotbeschouwing	89
.....		
	Over de auteurs	91



INLEIDING

De taak van een raad van toezicht bij een woningcorporatie is het houden van toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming, aldus artikel 31, lid 1 van de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting (hierna: Woningwet 2015). Deze wet is op 1 juli 2015 in werking getreden. Daarnaast staat de raad van toezicht het bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van de taak, aldus de wet, richten de commissarissen zich op:

1. het belang van de corporatie en de door haar in stand gehouden onderneming,
2. het te behartigen maatschappelijk belang en
3. het belang van de betrokken belanghebbenden.

De rolopvatting van een raad is in de ogen van de wetgever breed: effectiviteitsvragen als strategievorming van de onderneming, de risicobeheersing en de volkshuisvestelijke taakopvatting behoren op de agenda van de vergaderingen te staan. Maar dus ook het maatschappelijk belang dat de corporatie wil dienen: de legitimiteitsvraag “waartoe zijn wij op aarde?” en het in ogenschouw nemen van diverse stakeholders bij de corporatie. Dat zullen in ieder geval de huurders / bewoners zijn, maar ook gemeenten en andere maatschappelijke organisaties lijken daaronder te vallen. Gemeenten krijgen daarnaast een grotere invloed in de relatie met corporaties en het door hen te voeren volkshuisvestingsbeleid. Woningcorporaties dienen “naar redelijkheid” bij te dragen aan het gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid. Dat is een minder vrijblijvende formulering dan de afgelopen jaren in het Besluit beheer sociale huursector (Bbsh) heeft gestaan.

De rolopvatting van commissarissen is een veel bredere dan voorheen. Een opvatting die overigens deels al in de praktijk gegroeid was sinds een in 2003 door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (hierna: CFV - de (voormalige) financiële toezichthouder in de corporatiesector, sinds 1 juli 2015 als afdeling van de rijksoverheid actief onder de naam Autoriteit woningcorporaties (Aw)) gepubliceerd rapport ‘Tussen regels en rolopvatting’. Daaruit kwam naar voren dat toen veelal sprake was van een rolopvatting van de raden van commissarissen waarbij de volkshuisvestelijke afwegingen in wezen aan het bestuur werden overgelaten. Er was toen vooral sprake van een focus op de financiële risicobeheersing en een minder sterke focus op het primaire volkshuisvestelijke proces en de daaraan gekoppelde prestatievelden. Deze ontwikkeling naar een bredere rolopvatting is zeer positief te waarderen en is nu ook door de wetgever vastgelegd.

Het externe financiële toezicht op woningcorporaties heeft een roerige periode achter de rug. Nadat het CFV in 1998 de (beperkte) opdracht tot het monitoren van financieel zwakke corporaties kreeg opgedragen en haar taak in 2002 werd uitgebreid tot het houden van financieel toezicht, is er een stroom aan beleidsvoorstellen, commissieadviezen en concept beleid- en wetteksten geweest. In 2014 heeft het Parlement twee belangrijke dingen gedaan: het bespreken van de eindconclusies van het rapport "Ver van huis" van de Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties en de bespreking van de novelle / Herzieningswet van minister Blok. Die novelle bevatte wijzigingsvoorstellen op een op dat moment al door de Tweede Kamer geaccordeerd wijzigingsvoorstel van de Woningwet, dat echter nog niet de Eerste Kamer gepasseerd was. Met de inwerkingtreding van de Woningwet 2015 is het Besluit beheer sociale huursector vervallen en vervangen door een nieuwe algemene maatregel van bestuur, het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting.

Door een aantal ontwikkelingen is er tegenwoordig weer veel aandacht voor de financiële continuïteit van een woningcorporatie. Natuurlijk is de reeks van incidenten met veelal grote financiële effecten uit de afgelopen jaren van belang. Bij een aantal corporaties betekende de ontwikkeling dat een saneringsaanvraag bij het CFV moest worden ingediend. De incidenten betekenden vervolgens dat zowel het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW) als het CFV hun beleid van borging van financiering respectievelijk het financiële toezicht hebben aangepast. Van belang waren ook de ontwikkelingen op de (regionale) woningmarkten. Vraagstukken van betaalbaarheid, krimpproblematiek, energiebesparing en de kwaliteit van het wonen, maakten dat veel corporaties zich al enige tijd bezinnen op de vraag of het de komende jaren allemaal nog wel betaalbaar is te houden. Vanuit de Europese Unie werden enige jaren geleden eisen gesteld aan de door corporaties ondernomen en te ondernemen activiteiten: er wordt onderscheid gemaakt tussen activiteiten waarbij staatssteun wel geoorloofd is (zogeheten daeb bezit) en activiteiten waar dat niet het geval is (zogeheten niet-daeb activiteiten). De toekomst van dit onderscheid is nog onduidelijk, omdat een aantal corporaties in 2014 ontvankelijk is verklaard in hun beroep tegen het besluit van de Europese Commissie uit 2009 om dit onderscheid te maken.

De financiële crisis heeft zijn effecten nagelaten op zowel de koop- als huurwoningmarkt. Ook het door het kabinet Rutte II ingediende voorstel van de verhuurderheffing heeft forse implicaties voor de financiële continuïteit bij veel corporaties. Die continuïteit is niet alleen één van de prestatievelden van de corporaties op grond van het inmiddels vervallen Bbsh, het bepaalt bovendien ook de mogelijkheden tot (des)investeren in de kwaliteit van woningen, wijken en buurten. Een continuïteit die meer bepaald wordt door de beschikbare kasstromen dan door discussies over de waardering van het woningbezit.

Door te investeren, vernieuwt en verbetert de woningcorporatie haar woningbezit en kan zo de gewenste politieke en sociale doelstelling van het blijvend kunnen verhuren aan de doelgroepen van beleid realiseren. Door de combinatie van kabinetsbeleid en ontwikkelingen in de woningmarkt, is het vraagstuk van investeren heel actueel. Het verkoopbeleid is veelal een onlosmakelijk onderdeel gaan vormen van de mogelijkheid tot investeren. De combinatie van een jarenlang inflatievolgend huurbeleid, de heffing van minister Blok en het CFV, de vennootschapsbelasting, de tot 2014 toegenomen investeringen met daarbij tot voor enige jaren stijgende bouwkosten en stijgende kosten voor het onrendabel deel van de investering en tenslotte de tot 2014 toegenomen bedrijfslasten, maken dat op allerlei manieren aandacht is voor de financiële continuïteit van woningcorporaties. Voor de vraag of er geïnvesteerd kan blijven worden, is een aantal elementen van belang: de beschikbaarheid van financiering, het rendement op het eigen vermogen, de mutaties in dat vermogen, de verkoop van woongelegenheden, de waardering van het woningbezit, de omvang van de investering in relatie tot de woonlastenproblematiek en de gewenste kwaliteit van het woningbezit en/of nieuwbouw en de bedrijf- en onderhoudskosten.

Als eerder vermeld werd het CFV op 1 juli 2015 onder de naam Autoriteit woningcorporaties (Aw) onderdeel van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. In het vervolg van deze tekst wordt gesproken over de Aw, tenzij sprake is van de beschrijving van of toelichting op een situatie of ontwikkeling van voor 1 juli 2015, dan wordt bijvoorbeeld gesproken over 'het voormalige CFV'.

Zowel de verantwoordelijke minister, Aedes, het Aw als de VTW streven naar een verdere professionalisering van het interne toezicht. Vanuit de VTW is gevraagd om te komen tot een vernieuwde publicatie bestemd voor interne toezichthouders die specifiek ingaat op het belang van goed financieel toezicht. Het eerste boekje hierover verscheen in 2008. De kernopdracht was om goed financieel toezicht te duiden. Dat wil zeggen: goed financieel toezicht als basis en onderdeel van een bredere toezichttaak. In de vele contacten met interne toezichthouders blijkt de behoefte aan inzicht in de werking van diverse instrumenten en systemen. Wat betekent het nu voor het waardeverloop van het vastgoed als nieuwbouw gepleegd wordt, of als verkocht wordt, of als het huurbeleid wijzigingen ondergaat? Als op grond van fiscale of andere wetgeving besloten wordt om (een deel van) de investeringen onder te brengen in een juridische entiteit - de zogeheten verbinding - valt die dan ook onder het toezicht? Wat is precies de rol van de accountant en wat mag een Raad van Commissarissen bij een woningcorporatie verwachten van de contacten met de accountant? Hoe gaat de Raad van Commissarissen om met vraagstukken van risicobeheersing? Er wordt veelal gesproken over de keten tussen intern en extern toezicht maar wat houdt die keten dan in? Wat mag een commissaris bij een corporatie verwachten van het externe financiële toezicht?

Dit zijn onder meer vragen waar deze publicatie een antwoord op wil geven. Het eerste hoofdstuk gaat in op de verhouding tussen extern en intern toezicht. De positie, taak en rol van de Aw als financieel toezichthouder worden beschreven, evenals de relatie tussen de Aw en de voor het wonen verantwoordelijk minister. De nieuwe beoordelingsmethodiek van de Aw sinds 2013 wordt besproken (waardoor niet alleen de financiële positie van corporaties beoordeeld wordt, het oude solvabiliteit- en het continuïteitsoordeel), en daarnaast wordt ingegaan op een aantal door de Aw benoemde toezichtsterreinen zoals de kwaliteit van de financiële verantwoording, het behoud van het maatschappelijk gebonden vermogen, het financieel risicobeheer door de corporatie, de liquiditeit, de solvabiliteit en de draagkracht van het vermogen in relatie tot de voorgenomen activiteiten.

De nieuwe taak- en rolopvatting van het WSW komt aan de orde. Eind 2013 gaf het WSW aan dat door de ontwikkelingen in de periode daarvoor, de vernieuwde politieke context en de veranderende vraagstukken rond het toezicht, aanleiding waren voor een herijking van het beleid. Het WSW noemt zich de hoeder van de borg en in het nieuwe beleid is risicomanagement de kern van het werk. Voorop staat de beheersing van risico's in het zekerheidstelsel. Doel daarbij is het verkrijgen van een optimale financiering van de volkshuisvesting in de komende jaren.

In de slotbeschouwing wordt stil gestaan bij de ontwikkeling in zowel de corporatiesector als bij discussies over corporate governance. Die discussies stoppen voorlopig niet. Het boek is dus een momentopname.

In het tweede hoofdstuk wordt ingegaan op de bij elke organisatie aanwezige beleid en beheercyclus van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden. Stilgestaan wordt bij het belang van een goed voorraadbeleid en de noodzaak van goed begroten.

Het waarderingsvraagstuk bij corporaties is van groot belang. De vertrouwde grondslag voor het vastgoed van de historische kosten verminderd met afschrijvingen wordt losgelaten voor toekomstgerichte grondslagen zoals de bedrijfswaarde (zoals (nog) gehanteerd door de Aw en het WSW) en meer recent de (nu ook door de wetgever voorgeschreven) marktwaarde (in verhuurde staat). Ook worden thema's als verkoopwaarde en WOZ-waarde besproken.

Het derde hoofdstuk is een verhandeling over risicomanagement. Welke soorten risico's zijn specifiek te onderscheiden, wat is de betekenis van risicomanagement en wat is de rol van commissarissen hierbij.

Het vierde hoofdstuk behandelt de rollen van de commissaris. Vanuit de verschillende in de nieuwe per 2015 werkende Governancecode Woningcorporaties (Aedes en VTW) vastgelegde principes wordt een vertaling gegeven naar wat die principes inhouden. Daarbij worden de rol en betekenis van de auditcommissie, van de accountant en de

verwachtingen die een raad van commissarissen van de accountant heeft op de verschillende momenten besproken. Het belang van een goede informatievergaring en de betekenis van het apart kijken naar verbindingen komen aan de orde. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf waarin wordt ingegaan op het belang van goed toezicht bij verbindingen en de rol en positie van de controller.

De thans gehanteerde indeling is overigens geheel in lijn met die van de eerste druk in 2008. Wel is nu consequent het begrip raad van toezicht gebruikt in lijn met de nieuwe wetgeving. De term 'raad van commissarissen' wordt niet gebruikt, wel het woord 'commissaris'. Uitzondering hierop is gemaakt bij de beschrijving van wat in de Governancecode Woningcorporaties staat: daar wordt de term 'raad van commissarissen' wel gehanteerd.



1 EXTERN TOEZICHT, INTERN TOEZICHT EN HORIZONTAAL VERANTWOORDEN

1.1 Jarenlange discussie in 2014 beslecht

Sinds mei 1998 is het externe toezicht op woningcorporaties gesplitst. Het volkshuisvestelijk toezicht en het toezicht op rechtmatigheid, de governance en de integriteit zijn sinds die tijd belegd bij de daarvoor verantwoordelijk minister, tegenwoordig die voor Wonen en Rijksdienst. Het financiële toezicht is met het toezicht op de rechtmatigheid, de governance en de integriteit opgedragen aan de Aw, met de opheffing van het CFV per 1 juli 2015. Voor die tijd was er tussen 1993 en 1998 in het externe toezicht nog een rol weggelegd voor gemeenten: zij oefenden het toezicht op woningcorporaties uit. Bij de bespreking van het rapport van de Parlementaire onderzoekscommissie over de Stichting Wonen Beheer Limburg bleek in 1996 in de Tweede Kamer dat het toen geldende verantwoordingsstelsel niet goed functioneerde. Voor gemeenten bleek het lastig om de eigen taken en verantwoordelijkheden in het lokale volkshuisvestingsbeleid goed te combineren met de toen opgedragen toezichttaken. Gemeenten en corporaties werden beschouwd als partners in het lokale volkshuisvestingsbeleid en dat was slecht te combineren met de toezichtstaak van die gemeenten. Het maken van prestatie afspraken is vanaf 1993 tot op de dag van vandaag een onderwerp van vele discussies.

In de nieuwe Woningwet - die op 1 juli 2015 in werking trad - is het externe toezicht opgenomen in artikel 61. Van belang daarbij is dat in de wet is opgenomen dat het overheidstoezicht op corporaties onafhankelijk van de ontwikkeling en uitvoering van het rijksbeleid dient te worden uitgeoefend. De kosten van het toekomstig toezicht komen voor rekening van de corporatiesector.

De periode vanaf 1998 tot 2014 kan gekenschetst worden als een roerige en weinig duidelijke periode als het gaat om het plaatsen van het externe toezicht. Het toenmalige CFV was vanaf 2002 financieel toezichthouder. In de periode daarvoor had het Fonds een beperkte opdracht tot het signaleren van financieel zwakke corporaties. Maar het Fonds bezat geen instrumenten om in te kunnen grijpen en had geen zelfstandig recht op het opvragen van informatie. Het had als het ware een adviesfunctie aan de verantwoordelijke minister die wel over alle instrumenten beschikte.

Ook de relatie met het WSW was weinig helder, zoals ook gebleken is in de verhoren voor de Parlementaire enquêtecommissie in 2014. In die periode van 1998 tot 2014 met elf verschillende bewindslieden verantwoordelijk voor het toezicht op woningcorporaties, zijn diverse beleidsadviezen, wetsvoorstellen, commissies en rapporten verschenen. Pas in 2014 besloot de Tweede Kamer na een beraadslaging over het rapport van de

Parlementaire enquêtecommissie “Ver van huis” en de daarop volgende besluitvorming over de Novelle van minister Blok, dat het toezichtstelsel op de schop moest, niet het stelsel als geheel. In de tweede helft van 2014 zijn overigens al wijzigingen doorgevoerd. Zo heeft minister Blok een aantal bevoegdheden gemandateerd aan de Aw zodat niet alleen de minister maar ook de Aw kan ingrijpen bij woningcorporaties. Het bij het ministerie gepositioneerde toezicht is verhuisd en zit “op afstand” bij de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), dat valt onder het Ministerie van Infrastructuur en milieu. De Aw heeft met zowel de ILT als met het WSW informatieprotocollen gesloten.

Na een reeks incidenten was het algemene beeld dat het externe en interne toezicht beter gepositioneerd en uitgerust dienden te worden en van volwaardige instrumenten moesten worden voorzien. De in de jaren negentig ingezette stelselwijziging onder de noemer “decentralisatie, deregulering en verzelfstandiging” bleek een keerzijde te hebben. De rol van de overheid was minimaal en de tucht van de markt was niet aanwezig. Woningcorporaties hadden zich vervreemd van de samenleving maar ook van de doelgroepen van beleid. Na het naar buiten komen van het Vestia-incident en de enorme portefeuille aan derivaten was voor de Tweede Kamer eindelijk de maat vol. Unaniem besloot de Kamer het zwaarste middel in te zetten: een parlementaire enquête. De Commissie startte met haar werkzaamheden in april 2013 en leverde op 30 oktober 2014 haar rapport met bevindingen op. Zij constateerde dat woningcorporaties een essentiële bijdrage hebben geleverd aan de sociale volkshuisvesting in ons land. De Commissie geeft aan daar grote waardering voor te hebben. Maar er was wel van alles mis:

- Falende corporatiebestuurders: bestuurders hebben een te machtige positie en het interne toezicht functioneert onvoldoende als volwaardige tegenkracht;
- Falend toezicht: het CFV had onvoldoende zicht op de financiële producten die zich opstapelden bij Vestia en het Waarborgfonds (hoewel geen formeel toezichthouder) blijkt goedkeuring te hebben gegeven aan diverse producten en onderschatte daarmee de liquiditeitsrisico's van complexe derivaten. Maar ook de controlerend accountants hebben niet gedaan wat verwacht mocht worden. En de rol van de banken die dergelijke ingewikkelde derivaten producten vervaardigden en leverden, blijft evenmin onbesproken;
- Volkshuisvestelijk toezicht onder de maat: net als de Algemene Rekenkamer eerder in 2014 constateerde de Commissie ook dat de invulling van het door de minister uit te oefenen toezicht onvolledig dan wel onder de maat is gebleven met als gevolg een grote vlucht aan omvang en scope van nevenactiviteiten;
- Falende politiek: sinds de wijzigingen in 1993 en 1998 hebben regering en parlement geen betekenisvolle correcties aangebracht in de ordening van de corporatiesector ondanks diverse signalen en ondanks een reeks van incidenten.

De Commissie constateerde in harde bewoordingen dat er fundamentele problemen in het stelsel zitten. Op de vraag hoe dat kon gebeuren, onderscheidt de Commissie vier hoofdoorzaken:

- a. Menselijk gedrag: varen op een moreel kompas alleen is onvoldoende
- b. Gebrek aan duidelijke grenzen waardoor overambitie en risicovol gedrag mogelijk waren
- c. Gebrek aan governance: er waren onvoldoende tegenkrachten
- d. Veel geld en weinig risicobesef, wat een moreel gevaar oplevert.

De Commissie komt met voorstellen tot verbetering in de governance en in de ordening van het corporatiestelsel en bepleit een noodzakelijke cultuurverandering. Bij de behandeling van de Novelle van minister Blok heeft de Kamer een aantal door de Commissie bepleitte voorstellen overgenomen.

1.2 De rol en positie van woningcorporaties

Woningcorporaties beheren niet alleen de bestaande bij hen in eigendom en beheer zijnde 2,4 miljoen huurwoningen, maar hebben daarnaast ook een in de wet vastgelegde taakopdracht. Naast de taak het belang van de volkshuisvesting te dienen, moeten zij bij voorrang personen huisvesten die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting. Bij het verhuurproces dienen corporaties daarom bij voorrang mensen met een bescheiden inkomen te huisvesten. Daarnaast kan de minister via algemene maatregelen van bestuur voorschriften geven aan corporaties. Dit betreft onder meer het verwerven, bouwen en verkopen van woningen, het verhuren, de exploitatie, de verslaglegging en het overleg met en verplichtingen ten opzichte van huurders. In de nieuwe vanaf 2017 geldende situatie wordt het werkdomein opnieuw gedefinieerd en is vooral het onderscheid tussen de zogenaamde daeb en niet-daeb activiteiten van belang. Voor de eerste categorie is (middels de WSW borging) sprake van staatssteun, voor de tweede niet. Van belang is dan voorts of de eventuele niet staatssteun gebonden activiteiten worden ondergebracht in een aparte juridische entiteit of via een administratieve scheiding binnen de corporatie worden gepositioneerd. Dit is voor vraagstukken van financiering, verantwoording, waardering en toezicht van groot belang. Het wetsvoorstel tot wijziging van de Woningwet bepaalt uitdrukkelijk dat zowel de daeb tak als de niet-daeb tak van de corporatie levensvatbaar en zelfstandig financierbaar moeten zijn. Op grond van de voorliggende algemene maatregel van bestuur moet de woningcorporatie woningen met een huurcontract boven de liberalisatiegrens (€ 710) verplicht overhevelen naar de niet-daeb tak evenals commercieel onroerende zaken als winkels en kantoren, grondposities ten behoeve van

niet-daeb activiteiten en deelnemingen in commerciële rechtspersonen. Voor bestaand maatschappelijk vastgoed is een limitatieve lijst opgesteld en is een overgangsregeling van toepassing, nieuw te ontwikkelen maatschappelijk vastgoed wordt beschouwd als niet-daeb. Woningcorporaties met een jaaromzet lager dan € 30 miljoen, met een jaaromzet van niet-daeb activiteiten van maximaal 5% en een jaarlijkse investering van maximaal 10% in niet-daeb kunnen volstaan met een scheiding van baten en lasten (een kostenverdeelstaat). Dit zal zo'n. 200 corporaties betreffen. Er komen dus in feite drie regimes. De te maken keuze voor een juridische splitsing of niet, moet voor 1 januari 2017 bij de minister voor Wonen zijn ingediend. Over welke woningen van daeb naar niet-daeb worden overgeheveld moet al in 2016 een plan worden ingediend.

Voor wat betreft het werkdomein van corporaties geeft de Woningwet 2015 aan dat naast de verhuur van woningen, ook het verlenen van diensten aan bewoners, de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, het bijdragen aan de leefbaarheid en de exploitatie van bedrijfsmatig vastgoed mogelijk is. Ook het verduurzamen van de woningvoorraad wordt als taak gezien, maar er zijn grenzen gesteld aan dit type activiteiten. Voor wat betreft de woningtoewijzing worden grenzen gesteld voor de toewijzing van vrijkomende sociale huurwoningen. Voor 10% van de vrijkomende woningen bestaat vrijheid in toewijzing.

Met de inwerkingtreding van de nieuwe Woningwet zijn het Besluit beheer sociale huursector en het Besluit CFV voor de Volkshuisvesting ingetrokken en vervangen door een nieuwe algemene maatregel van bestuur, opvallend genoeg Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting genoemd, net als de AMvB van voor 1993. Toch blijft de hoofdlijn hetzelfde, maar worden de touwtjes vanuit de overheid strakker aangetrokken.

Woningcorporaties zijn private rechtspersonen maar opereren in het publieke bestel. Om gebruik te kunnen maken van faciliteiten van het publieke bestel was het noodzakelijk dat woningcorporaties moesten worden toegelaten. Het daartoe dienende verzoek geschiedt bij de minister. Ook nu nog vinden incidenteel aanvragen voor nieuwe toelating plaats terwijl tegelijkertijd discussies plaats vinden over het uittreden uit het publieke bestel omdat de nadelen groter zouden zijn dan de voordelen. Niet ontkend kan worden dat anno 2015 de financiële offers aan verhuurderheffing en vennootschapsbelasting (en straks nog de regeling voor terug betalen van genoten overcompensatie) hoger zijn dan de voordelen van de collectieve zekerheid. De toelating en bepalingen rond de rechtsvorm veranderen niet in de nieuwe wet. Wel is in de nieuwe wet het begrip "wooncoöperaties" opgenomen. Begin 2008 heeft de toenmalige minister voor WWI afwijzend gereageerd op een verzoek tot uittreding van een corporatie uit het corporatiebestel. De minister constateerde in haar afwijzing dat het corporatiebestel zoals beschreven in Woningwet en Besluit beheer sociale huursector, een gesloten systeem is. De wet staat niet toe dat corporaties

het stelsel verlaten. De betreffende corporatie heeft bezwaar aangetekend tegen het besluit van de minister tot afwijzing.

Ook de nieuwe Woningwet kent de intrekking van de status van toegelaten instelling als sanctie. In geval van ontbinding wordt een vereffenaar aangewezen. De vereffening moet ertoe leiden dat het nog resterende vermogen uitsluitend bestemd blijft voor het behartigen van het belang van de volkshuisvesting. De nadere uitwerking van dit beginsel moet nog plaats vinden in nadere voorschriften.

Naast het algemene belang van de volkshuisvesting als grondslag voor het rijkstoezicht is er nog het specifieke belang van de financiële continuïteit van woningcorporaties.

De mede via publieke middelen voor de volkshuisvesting bijeengebrachte middelen dienen voor de volkshuisvesting bestemd te blijven: de zogeheten bestemmingsplicht. Daarnaast dienen corporaties geen activiteiten te ondernemen die hun activiteiten in het belang van de volkshuisvesting kunnen schaden: het voorkomen van weglekken van het maatschappelijk gebonden vermogen. Via het toezicht wil het rijk dan ook bevorderen dat corporaties een goed financieel beheer en beleid voeren. Juist vanwege het wezenlijke belang van de financiële continuïteit was het rijkstoezicht op dit onderdeel ondergebracht bij het CFV. Het verdiende immers de voorkeur om de informatieverzameling en oordeelsvorming over het door woningcorporaties gevoerde financieel beheer en beleid onder te brengen bij een deskundig en onafhankelijk orgaan. De mogelijkheid tot interventie bleef bij de scheiding in toezichttaken vanaf 1998 tot 2014 voorbehouden aan de minister. Later in dit hoofdstuk wordt ingegaan op de nieuwe situatie.

1.3 Saneren van woningcorporaties

Het voormalige CFV werd in oktober 1988 als saneringsinstituut opgericht, maar de gedachte van een dergelijk fonds stamt al uit 1959. In een toentertijd gepubliceerd rapport van de Commissie De Roos werd gepleit voor de oprichting van een solidariteitsfonds als maatregel ter bevordering van de zelfstandiging van de sociale huursector. De oprichting werd mogelijk gemaakt in de Woningwet van 1975. De organisatie trad pas in 1988 in werking en kreeg twee taken: sanering van financieel zwakke corporaties en herverdeling van de extra inkomsten bij corporaties als gevolg van het toen op grote schaal vervroegd aflossen van rijksleningen. Dit laatste werd echter nooit uitgevoerd en is in 1996 ook als doelstelling geschrapt uit het Besluit CFV. Dit schreef voor dat het CFV jaarlijks de criteria voor beoordeling van de financiële situatie van individuele corporaties moest opnemen evenals de mogelijke sancties op het niet verstrekken van gegevens.

De oprichting van het CFV als zekerheid voor het WSW heeft dus te maken met het creëren van extra zekerheden voor de financiers en met het stopzetten van bijdragen vanuit de overheid. Mocht de financiële buffer (die via heffingen op woningcorporaties tot stand komt) van het CFV onvoldoende zijn, dan resteerde als tweede zekerheidstrap het vermogen van het WSW en de daarnaast opgebouwde obligo's en als laatste zekerheid de achtervang van het Rijk en de gemeenten, ieder voor de helft. Dit wordt ook wel geduid als een drie traps zekerheid. En tot op heden heeft dat systeem gewerkt, ook bij de sanering van Vestia, zij het dat alle oplossingen beperkt bleven tot de eerste trap: WSW, gemeenten en Rijk zijn sinds 1988 nog nooit aangesproken. Tussen de beide fondsen is de naadloze aansluiting geregeld, wat inhoudt dat als een corporatie in financiële problemen komt en borging niet wordt verleend, er in principe sprake is van een sanering. Doelstelling van de sanering is de corporatie zodanig financieel gezond te krijgen dat borging weer mogelijk is. Formeel bestaat daarnaast nog de mogelijkheid van projectsteun. Dit is slechts een enkele keer toegepast en stuit bij veel partijen op bezwaren vanwege de menging van beleid en toezicht. Een door de corporatiesector destijds bedacht alternatief in de vorm van het Woon Investerings Fonds (WIF) is inmiddels zelf object van sanering geworden. Soms betekende dit dat een zelfstandig voortbestaan van de te saneren corporatie niet tot de mogelijkheden behoort en behoorde fusie dan wel overdracht van het vastgoed tot de mogelijkheden. Sanering wordt gezien als het sluitstuk van het financiële toezicht. Met de parlementaire afronding van de Novelle kwam een einde aan dit sinds de jaren tachtig werkende systeem.

De minister voor Wonen en Rijksdienst heeft in eerste instantie voorgesteld om de sanering van woningcorporaties onder ministeriële verantwoordelijkheid te plaatsen en via een mandaatbesluit onder te brengen bij het WSW. De argumentatie was tweeledig. Enerzijds wilde de minister de taak van het financiële toezicht onderbrengen bij het ministerie. Dan zou het in stand houden van een saneringstaak bij een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) als het CFV logisch noch doelmatig zijn. Daarnaast beoordeelt het WSW vanuit zijn borgingstaak de financiële positie van corporaties en oordeelde de minister dat zijn voorstel om de samenhang tussen de borging via een onderlinge zekerheidsstructuur en de sanering met een publiekrechtelijke sanering en heffing naar inhoud en naar slagkracht een versterking van het stelsel betekende. Wel moest het WSW zijn borgingstaak en de nieuwe saneringstaak onafhankelijk van elkaar uitvoeren. De koppeling tussen borging en sanering was al langer een speerpunt in het beleid van Aedes. Randvoorwaarde is dat de financiële risico's niet mogen toenemen voor de overheid. Als gevolg van het Vestia debacle was de schrik groot bij zowel Rijk als gemeenten, hoewel de oplossing voor sanering van Vestia wel de sector maar niet de overheid of belastingbetaler een euro gekost heeft.

Sinds 1 juli 2015 is de situatie als volgt. De Aw is verantwoordelijk voor het financiële toezicht en het toezicht op de rechtmatigheid, de governance en integriteit. De Aw is ondergebracht bij de "Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)". De taak om indien nodig een corporatie te saneren en een financiële bijdrage te leveren ligt bij het WSW.

1.4 De gegevensopvraag

In het Besluit beheer sociale huursector was geregeld wat corporaties jaarlijks aan informatie ten behoeve van het externe toezicht moeten inzenden. Het ging dan om de jaarrekening en het jaarverslag, het volkshuisvestingsverslag en de dPi (de prospectieve informatie) en de dVi (de verantwoordingsinformatie), de voorgeschreven accountantsverklaring en – mededelingen en – rapportages. De dPi diende jaarlijks voor 1 februari binnen te zijn, de dVi voor 1 juli. Sinds eind 2007 werkten het CFV, het WSW en het ministerie van Binnenlandse Zaken samen in het kader van de opvraag van gegevens. Door de samenwerking is geprobeerd beter aan te sluiten op processen binnen de woningcorporaties, die immers in het voorjaar in de eerste maanden de jaarstukken opmaken en in het najaar de prognoses. Daarnaast heeft de samenwerking geleid tot het harmoniseren van gegevens zodat verschillen tussen de drie partijen niet meer bestaan en zaken niet dubbel opgevraagd hoeven te worden. De samenwerking geschiedt onder de naam CorpoData. Met deze samenwerking is de administratieve lastendruk bij corporaties gedaald. Op grond van de nieuwe wet dienen corporaties in de nabije toekomst de navolgende stukken in te dienen:

- a. Jaarrekening van het voorafgaande jaar met daarin voorgeschreven waardering tegen actuele waarde
- b. Jaarverslag met daarin een afzonderlijk verslag van de raad van toezicht en een afzonderlijk verslag over de met de corporatie verbonden ondernemingen
- c. Een volkshuisvestingsverslag waarin wordt ingegaan op de wijze waarop het belang van de volkshuisvesting is gediend, op het gevoerde beleid ten aanzien van belanghebbenden en wordt een apart overzicht van verantwoordingsgegevens opgenomen
- d. Een verklaring van de accountant omtrent de getrouwheid van de jaarrekening, een Assurance rapport met betrekking tot het jaarverslag en een accountantsverslag omtrent het onderzoek naar de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking
- e. Eventuele zienswijzen van de gemeente over de jaarrekening.

Daarnaast dienen corporaties naast de hiervoor genoemde zaken als jaarrekening, jaar- en volkshuisvestingsverslag, ook aan gemeenten te doen toekomen een overzicht van

werkzaamheden voor de komende vijf jaar evenals gegevens over de financiering als de gemeente borg is. Blijft een corporatie in gebreke bij het aanleveren van de gegevens, dan wordt de corporatie onder een verscherpt toezichtregime geplaatst.

Naast de toezichttaak heeft de Aw een aantal adviestaken. Deze betreffen het adviseren van de minister over de financiële zaken van een aanvraag om een toelating, een statutenwijziging, een fusie, een door de minister te geven aanwijzing, nevenactiviteiten, investeringen in het buitenland en het vervreemden of vestigen van een recht van erfpacht, opstal of vruchtgebruik en het bouwen van woningen boven de € 200.000.

Begin juli 2015 heeft de voor het wonen verantwoordelijk minister een brief aan de Tweede Kamer gestuurd waarin hij het belang van een verbeterde bedrijfsvoering en van kwalitatief goede en toegankelijke corporatiegegevens benadrukt. Aangekondigd wordt een traject om te komen tot een eenduidige registratie van gegevens waardoor een betere vergelijkbare verantwoording mogelijk is. Genoemd worden ook de CORA/VERA initiatieven uit de corporatiesector zelf en of Standard Business Reporting (SBR) gestimuleerd kan worden door de overheid. De minister wil de via de dPi en dVi binnen gekomen informatie beschouwen als "open data" en dus voor iedereen toegankelijk en beschikbaar maken. Ook geeft de minister aan per 2016 in het voorjaar een kengetal beschikbaar te willen stellen waarmee een indicatie wordt gegeven van de investeringscapaciteit via een jaarlijks kengetal. In 2015 zal voor 1 november een indicatie worden gegeven voor gemeenten en hursersorganisaties.

1.5 Toezicht in de relatie overheid en corporatiesector

Corporaties zijn private rechtspersonen die opereren in het publieke domein. De relatie tussen woningcorporaties en de overheid is sinds de invoering van de Woningwet in 1901 op vele wijzen vorm gegeven. Oorspronkelijk bestond de steun van de overheid in het begin van de 20e eeuw uit de mogelijkheid een rijkslening tegen lage(re) rente te verkrijgen. In de periodes na de Eerste Wereldoorlog en vooral na de Tweede Wereldoorlog werd het scala aan instrumenten vanuit het rijk intensiever en veelomvattender. Met de invoering van het Bbsh in 1993 werd de sturende rol van de overheid beperkt. Waar vroeger via de contingenten en de mogelijkheid van subsidies verstrekken, gestuurd kon worden in de vraag waar gebouwd moest worden, diende dat voortaan te geschieden via overleg, convenanten en locatiesubsidies. De faciliterende rol van de overheid is ook nu nog van belang: het rijk en de gemeenten vormen samen de achtervang in de borg en garantiestructuur via het WSW, dat sinds 1 juli 2015 ook verantwoordelijk is voor een noodzakelijke sanering. Met de ontwikkeling van een verzelfstandigingsproces van de

corporatiesector is ook een discussie ontstaan over de rol van de overheid als toezicht-houder. De discussies over de verzelfstandiging van woningcorporaties kennen dus een lange (voor)geschiedenis waarbij pas in 2014 weer grote stappen zijn gezet door regering en parlement tot wijziging van het systeem. De jaren tussen 1998 en 2012 werden vooral gekenmerkt door een grote roep om meer zelfregulering door en in de corporatiesector. Die bewegingsrichting is uiteindelijk niet succesvol gebleken, zoals ook bleek uit de verhoren voor de Parlementaire enquêtecommissie.

Dat laat onverlet dat zowel op strategisch als operationeel niveau corporaties en de overheid van elkaar afhankelijk zijn. Vanuit de sector werd de laatste jaren bepleit dat de overheid zich moet beperken tot een systeemgericht toezicht. Verantwoording zou daarnaast meer lokaal moeten en vorm krijgen via benchmarking, een Governancecode en visitatie. Hoewel een deel van de voorstellen tot een grotere zelfregulering door de Parlementaire enquêtecommissie naar de prullenbak is verwezen, is er in 2015 wel een vernieuwde Governancecode gekomen en de wetgever schrijft inmiddels voor dat één maal in de vier jaar een corporatie verplicht een visitatie moet ondergaan. Benchmarking heeft vorm en inhoud gekregen via de Corporatie benchmark van Aedes, die voortborduurt op de door het voormalige CFV geïntroduceerde bedrijfsvergelijking die de laatste jaren (tot 2014) bekend was onder de naam Corporatie in Perspectief.

Het thema van verantwoording door organisaties die met andermans kapitaal werken is niet nieuw. Ook Adam Smith constateerde in zijn 'An inquiry into the wealth of nations' in 1776 al het volgende: "The directors of such (jointstock) companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own". Deze zinsnede kent een weinig andere basis dan de huidige discussies in de corporatiesector. Ook nu gaat het om organisaties met een vermogen dat door bestuurders wordt beheerd en dat opgebouwd is uit bijdragen van huurders en belastingbetalers. Dit wordt daarom ook wel beschouwd als een maatschappelijk gebonden vermogen dat weer ingezet moet worden in de volkshuisvesting. De bestuurder is in de ene theoretische beschouwing de rentmeester, meer recent is de theorie van de verhouding principaal – agent actueel, waarbij de corporatiebestuurder wordt beschouwd als de agent die verantwoording aflegt aan de principaal, de samenleving. Dat laatste begrip is echter niet helder en duidelijk. Ook bestaat de vraag wie de samenleving dan vertegenwoordigt. Om die redenen zijn er talloze discussies geweest over de vraag van wie het corporatievermogen nu is resp. van wie de corporatie nu is. Die discussie heeft na de incidenten wel weer een andere inkleuring gekregen maar is nog niet principieel beslecht.

1.6 Wat is toezicht?

In de Kaderstellende visie van het kabinet uit het regeringsjaar 2000 -2001 is toezicht als volgt gedefinieerd: "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". Het gaat dus om een norm, een handeling, een analyse en vervolgens interventie. Bij de uitwerking van deze duiding is gekozen voor een zestal principes om te kunnen spreken van goed toezicht:

1. **Selectief:**

Er is sprake van vertrouwen, men kijkt naar vormen van zelfregulering, de minister is systeemverantwoordelijk, er is sprake van risico analyse en certificering is van belang.

2. **Slagvaardig:**

Dit raakt de instrumenten van de toezichthouder, de zorgvuldigheid en de wijze van interventie plegen.

3. **Samenwerkend:**

Overlast dient te worden beperkt, de bevoegdheden moeten helder zijn en er is sprake van uitwisseling van gegevens.

4. **Onafhankelijk:**

Het toezicht wordt uitgeoefend binnen de ministeriële verantwoordelijkheid, integriteit staat hoog in het vaandel en de oordeelsvorming is onafhankelijk.

5. **Transparant:**

Doel, organisatie, bevindingen en kosten dienen inzichtelijk te zijn.

6. **Professioneel:**

Zowel de organisatie, de daar werkzame mensen, de beroepsgroep en de kennisoverdracht worden door dit principe geraakt.

Hiervoor is al aangegeven dat er een jarenlange discussie over de governance in de corporatiesector heeft gewoed. Sinds 2005 zijn er diverse rapporten verschenen, en wel van de Commissie De Boer, de Commissie Sas, de Commissie Schilder en de Stuurgroep Meijerink. Doelstelling in de discussies was om een heldere aansturing-, verantwoording- en toezichtfilosofie te ontwikkelen en daarmee invulling te geven aan de relatie tussen overheid en corporatiesector. Zeker bij de discussies over de (vermeende?) rijkdom en financiële positie van woningcorporaties is er sprake van een kwetsbaar geheel, dat leidt tot vele interpretaties over de mogelijke inzet van het corporatievermogen. Vooral de vraag rond het werkdomein was en is daarbij actueel: wat mogen corporaties nu wel en niet dan wel waar kunnen en mogen ze op worden aangesproken. De Woningwet 2015 kiest duidelijk voor een inperking van het domein en tot een grotere rol van gemeenten.

Ook geeft de nieuwe wet aan dat alle corporaties dienen over te gaan tot waardering op marktwaarde in verhuurde staat.

Een goed voorstel tot verduidelijking van wat het werkdomein van een corporatie zou kunnen omvatten, is neergelegd in een door minister Dekker aan de Tweede kamer gerichte brief uit december 2005. Dit is verder niet meer uitgewerkt in de jaren daarna. Ook minister Van der Laan deed een in de ogen van velen goed voorstel tot een bundeling van het externe toezicht, maar dit voorstel is achtereenvolgens door de ministers Donner, Spies en Blok ingrijpend aangepast. Intussen verscheen ook nog het eindrapport “Ver van huis” van de Parlementaire enquêtecommissie en werd op 1 juli 2015 de nieuwe Woningwet van kracht.

1.7 De nieuwe werkwijze in het financieel toezicht

In de nieuwe Woningwet staat in artikel 61 dat woningcorporaties en de dochterondernemingen onder toezicht staan van de Autoriteit woningcorporaties, dat weer onder de minister ressorteert. Aangegeven wordt dat onder dat toezicht wordt verstaan:

- a. het risicogericht beoordelen van het beleid en beheer van de toegelaten instellingen en de dochtermaatschappijen, en het aan hen doen toekomen van dat oordeel;
- b. het risicogericht beoordelen van het functioneren van de toegelaten instellingen en de dochtermaatschappijen in het algemeen en
- c. het desgevraagd en uit eigen beweging informeren van Onze Minister over ontwikkelingen omtrent de toegelaten instellingen en de dochtermaatschappijen die in het belang van het toezicht zijn, en het op grond daarvan doen van voorstellen.
- d. Hiervoor is al aangegeven dat het toezicht onafhankelijk van de ontwikkeling en uitvoering van het rijksbeleid dient plaats te vinden. De precieze inrichtingsvoorstellen zullen nog in een AMvB worden uitgewerkt.

In het navolgende wordt ingegaan op de systematiek van het voormalige CFV, nu de Aw. Deze heeft in 2013 en 2014 zijn beoordelingen aangepast en tegelijk een reorganisatie doorgevoerd. Het is overigens niet de eerste keer dat het CFV zijn beoordelingsmethodiek herziet. Oorspronkelijk was de beoordeling primair gericht op de financiële continuïteit in relatie tot saneringen. Dat werd in 2007 herzien. De herziene financiële beoordeling vanaf 2008 had betrekking op de financiële consequenties van het volkshuisvestelijke beleid. Continuïteit in dat beleid was toen het uitgangspunt bij de herziene financiële beoordeling. Dat leidde tot twee oordelen: het continuïteitsoordeel over de voorgenomen activiteiten na balansdatum en het solvabiliteitsoordeel over de vermogenspositie op balansdatum. Dat is nu opnieuw gewijzigd.

De wijzigingen van de Woningwet geven als opdracht aan het financiële toezicht mee het risicogericht beoordelen van het financiële en administratieve beleid en beheer en de financiële situatie van de woningcorporatie en haar dochterondernemingen Belangrijk zijn de volgende zes toezichtsterreinen:

- a. **De kwaliteit van de financiële verantwoording:** vooral de prognose informatie is van belang. De afgelopen jaren is menig maal gebleken dat de cijfermatige en beleidsmatige consistentie van de prognoses bij corporaties zwak was. Is dat nu het geval, dan wordt geen risico analyse gestart. De kwaliteit van de financiële verantwoording is voor de Aw een voorwaarde om zijn eigen taak goed te kunnen uitoefenen. Is de kwaliteit onvoldoende, dan leidt dit tot een zogeheten bureau onderzoek en mogelijk een ander toezichtregime;
- b. **Het behoud van het maatschappelijk gebonden vermogen:** de afgelopen jaren hebben veel corporaties verliezen geleden met commerciële projecten, grondposities, derivaten en activiteiten in verbindingen. Door verkoop van woningen en door inperking van bepaalde activiteiten is de continuïteit niet in geding, maar er is natuurlijk wel maatschappelijk vermogen in rook opgegaan. Dit raakt het risicobeheersingsysteem en de kwaliteit van de governance. De Aw kijkt dus naar de onnodige aantasting van het vermogen door te letten op bestedingen die niet noodzakelijk zijn om de volkshuisvestelijke doelen te realiseren. Als zodanig worden o.a. genoemd de verliezen in de jaarrekening, de aanwezigheid van extreem hoge stichtingskosten, hoge netto bedrijfslasten, hoogte van verliezen van overige activiteiten en de hoogte van de leefbaarheidsuitgaven en overige organisatiekosten. Bij de verantwoording en het onderzoek is relevant de zogeheten functionele indeling van de Winst- en Verliesrekening: opbrengsten en kosten worden weergegeven naar de verschillende bedrijfsfuncties. Daardoor ontstaat een beter inzicht in de opbouw van het jaarresultaat.
- c. **Het financieel risicobeheer (de interne governance):** onvoldoende kwaliteit van de risicobeheersing en het besturingssysteem zijn onderwerpen die de Aw, het WSW en de ILT raken. Signaalpunten zijn o.a. de omvang van de productie en de omvang en financieringsbehoefte van de niet-daeb activiteiten, de soft controls, het goed functioneren van het intern toezicht, de leiderschapstijl, het aangesloten zijn bij de Governancecode, of sprake is van een duidelijke sturing vanuit missie, visie en strategie;
- d. **De liquiditeit:** de Aw gebruikt diverse ratio's om mogelijke risico's ten aanzien van de liquiditeit in beeld te brengen: de rente dekkingsgraad, de exploitatiekasstroom in verhouding tot de rentelasten en genormeerde aflossing (DSCR), de verhouding tussen

lange schulden en leegwaarde, marktwaarde en volkshuisvestelijke exploitatiewaarde, de financieringsbehoefte van de niet-daeb activiteiten en de nominale schuld per gewogen verhuureenheid. Omdat het WSW ook hier naar kijkt, dienen corporaties de Aw op de hoogte te houden van beoordelingen en signalen van het WSW. Bij diverse incidenten uit het recente verleden bleek dit lang niet altijd het geval en er wordt dus nu een zorgplicht bij de corporatie gelegd. Daarbij gaat het specifiek om:

- een aanzienlijk hoger investeringsvolume in de eerste twee prognosejaren dan in de dPi is aangegeven,
- dusdanige wijzigingen in de financiële positie van de corporatie, waardoor zij de kernactiviteiten niet meer of niet meer in zijn geheel kan uitvoeren,
- liquiditeit- of solvabiliteitsproblemen in de corporatie of in een rechtspersoon of vennootschap waar de corporatie mee verbonden is,
- financiële risico's als gevolg van schendingen of mogelijke schendingen van integriteit binnen de corporatie,
- conflicten tussen de raad van toezicht en het bestuur van de corporatie of het bestuur van een rechtspersoon of vennootschap met welke een verbinding bestaat,
- afboekingen/afwaarderingen die leiden tot een serieuze aantasting van de financiële positie van de corporatie en
- een strategische koerswijzigingen c.q. heroriëntatie van de corporatie.

Aparte aandacht op dit onderdeel vragen nog de derivaten. Het ministerie van BZK heeft eind 2012 beleidsregels gepubliceerd over het gebruik van derivaten door en bij woningcorporaties. Het voormalige CFV heeft de afgelopen jaren een aantal keren een stresstest gedaan. Bij een aantal corporaties heeft dit geleid tot een verplichte afbouw van de derivatenportefeuille. Bijzondere aandacht daarbij waren de zogenaamde toezicht belemmerende bepalingen. Worden er derivaten gebruikt, dan dienen corporaties een financiële buffer aan te houden. Daarnaast verdient de interne organisatie extra aandacht en dient hierover extern te worden verantwoord.

- e. **De solvabiliteit:** de waarderingsgrondslag voor de Aw en het WSW is de bedrijfs-waarde gebaseerd op een voortgezette verhuurexploitatie. De beoordeling richt zich op de vermogenspositie en het risicoprofiel op balansdatum (in feite het oude solvabiliteitsoordeel);
- f. **De draagkracht in relatie tot de voorgenomen activiteiten:** dit onderdeel van het financiële toezicht richt zich op de ontwikkeling van de vermogenspositie na balansdatum als gevolg van de voorgenomen activiteiten (het oude continuïteitsoordeel). Nog steeds wordt gekeken naar het beschikbare vermogen in jaar 3 en aan het eind

van de vijfjaarsprognose. Voor de gehanteerde uitgangspunten bij deze beoordeling en de vaststelling van het volkshuisvestelijk vermogen wordt verwezen naar de website van de Aw: www.ilent.nl/autoriteitwoningcorporaties en de daar geplaatste Beleidsregels en in het bijzonder Bijlage 1 daarvan.

Via een jaarlijks voor 1 november van het betreffende jaar te sturen oordeelsbrief legt de Aw de oordelen over de corporatie vast. Dat hoeft niet op elk toezichtterrein het geval te zijn. Aard en omvang van geconstateerde risico's bepalen de inhoud van de brief. De Aw stelt de verantwoordelijke minister op de hoogte van de oordelen per corporatie en dringt er dan ook op aan dat bestuur en interne toezichthouders van een corporatie de Aw informeren als er zich nieuwe feiten en/of ontwikkelingen hebben voorgedaan. Toezicht is in de ogen van de Aw een continu proces, maar de beoordeling is een momentopname. De toezichtbrief wordt aan bestuur en aan het intern toezichthoudend orgaan gestuurd.

De Aw maakt daarnaast een onderscheid tussen grote, middelgrote en kleine corporaties. Bij grote corporaties wordt naast de risicosignalen structureel gelet op de interne governance. Dit wordt geduid als systeemgericht toezicht. Bij systeemgericht toezicht wordt onder andere het volgende vastgesteld:

- a. Is er sprake van een duidelijke sturing (missie, visie, strategisch beleid en operationele doelen)?
- b. Is er sprake van een transparante organisatie en intern toezicht (zowel in organisatiestructuur als cultuur, waaronder leiderschap en besluitvormingsprocessen)?
- c. Is er sprake van een toereikend risicobeheer?
- d. Is er sprake van voldoende kwaliteit van interne en externe (verantwoordings-) informatie, zodat, wanneer nodig, tijdig kan worden bijgestuurd?
- e. Is er sprake van evaluatie en beoordeling in het kader van de publieke taak, het publiek belang?

De Aw onderscheidt twee fasen in zijn toezicht: het reguliere (ook wel genoemd signaal) toezicht en het verscherpte toezicht. Sanering is dus een taak van het WSW geworden. Bij het reguliere (signaal) toezicht heeft de Aw een scala aan interventies. Genoemd kunnen worden het vragen van nadere inlichtingen, gesprekken met controller, bestuur en raad van toezicht, kan een verbeterplan worden gevraagd waarbij er voldoende vertrouwen bestaat dat de corporatie de juiste stappen zet in relatie tot de geconstateerde risico's, kan een aanwijzing gegeven worden en kan een extern toezichthouder worden aangesteld. Bij het verscherpte toezicht zal er een herstelplan moeten worden opgesteld en uitgevoerd, eventueel na een aanwijzing. Dit wordt ook openbaar gemaakt. Daarnaast kan een extern

toezichthouder worden benoemd, kan een last onder dwangsom worden opgelegd en kan een corporatie via een verzoek aan de rechtbank onder bewind worden gesteld.

De Aw heeft de beschikking over een aantal handhavingsmaatregelen. Op grond van de Woningwet kan zij bepalen dat bepaalde rechtshandelingen voor preventieve goedkeuring moeten worden voorgelegd. Daarnaast heeft de minister voor Wonen en Rijksdienst eind 2014, zoals hiervoor al eerder gemeld, een aantal bevoegdheden aan het voormalige CFV gemandateerd, die nu dus toekomen aan de Aw. Dat betreft het geven van een aanwijzing, het aanstellen van een passief en van een actief toezichthouder en het opleggen van een last onder dwangsom. De organisatie heeft daarmee, na jarenlang zonder instrumenten te hebben moeten opereren, aan slagkracht gewonnen.

Per 1 juli 2015 heeft de Autoriteit woningcorporaties de voor 2015 geldende beleidsregels op haar website gepubliceerd.

1.8 Extern kader voor financiers

Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw kennen woningcorporaties de mogelijkheid financiering aan te trekken onder borging van het WSW. Als gevolg van de incidenten in de sector, de politieke ontwikkelingen en de discussies in en rond het externe en interne toezicht heeft het WSW haar strategie tegen het licht gehouden. Van belang was ook de enorme toename (met een derde) de afgelopen 10 jaar in het borgingsvolume. De indruk bestond dat de strategie rond financiering bij veel corporaties ondoordacht was. Dat alles leidde eind 2013 tot een herijking; risicomangement is nu de kern van dat nieuwe beleid. De beheersing van risico's van het zekerheidsstelsel is van belang voor de duurzaamheid van het stelsel. Het WSW omschrijft zichzelf als de "hoeder van de borg". Doel van het nieuwe beleid is te bevorderen dat corporaties zodanig handelen dat de kans dat een corporatie in problemen komt, zal afnemen. Ook is besloten de verantwoordelijkheid voor de sanering niet neer te leggen bij de Aw en onder de ministeriële verantwoordelijkheid te brengen, maar de uitvoering te mandateren bij het WSW. De uitwerking van dit laatste was op moment van schrijven van deze publicatie nog niet bekend. In het navolgende wordt daarom alleen ingegaan op de nieuwe werkwijze van het WSW rond de borging.

Het borgings- en zekerheidsstelsel is gebaseerd op onderlinge solidariteit. Bij te hoge risico's komt die solidariteit in gevaar. Het WSW onderkent drie dimensies. Allereerst de absolute begrenzing aan de omvang van de borgverlening aan één enkele corporatie. Dat wordt geduid als het borgingsplafond. Vervolgens de kredietkwaliteit van een corporatie als deelnemer aan het WSW. Via een duiding van risico's in relatie tot het vermogen worden

kans en impact van een mogelijke aanspraak op de solidariteit gewogen. Het WSW ontwikkelt daartoe inzicht in de risico's en risicobeheersing per corporatie. De derde dimensie betreft het borgstelsel als totaliteit. Daartoe heeft het WSW scenario's en stresstesten ontwikkeld om mogelijke aanspraken te kunnen weerstaan.

Het WSW participeert in CorpoData en krijgt dus ook twee maal per jaar informatie. Op basis van analyse en beoordeling van de ingediende gegevens wordt jaarlijks van iedere corporatie een risicobeoordeling gemaakt, waarover hierna meer. Op basis van de risicoscore en de omvang van de leningportefeuille wordt de risicoclassificatie en -klasse bepaald. Afhankelijk van de indeling in de risicoklassen wordt tenslotte het borgingsplafond bepaald. Dit plafond vervangt het oude begrip faciliteringsvolume waarbij voor een periode van 1,2 of 3 jaar dat volume werd bepaald. Het nieuwe begrip borgingsplafond geeft een beter inzicht dan het faciliteringsvolume omdat in dit laatste begrip zowel de herfinanciering als nieuwe financiering betrokken waren en onduidelijk was voor welk volume aan leningen het WSW borg wilde staan. Voor de vaststelling van dat volume wordt een vraaggestuurde planning gerelateerd aan de financieringsbehoefte en daarmee wordt de feitelijke borgverstrekking bepaald.

De risico beoordeling van individuele corporaties kent in de ogen van het WSW twee elementen: de "Financial risk" waarbij wordt gekeken naar korte en lange termijn kasstromen, naar de balans en naar (de waarde van) het onderpand van de corporatie en de "Business risk", waarbij gekeken wordt naar de volgende onderwerpen: de vastgoedstrategie, de woningvoorraad, de financiële sturing en het risicobeheersingsstelsel, de governance, de vraag of de corporatie 'in control' is, de markt en de economische en politieke ontwikkelingen. Bij het onderdeel "Business risk" worden corporaties door het WSW in beeld gebracht aan de hand van 24 vragen. Bij de "Financial risk" wordt gekeken naar het solvabiliteitsrisico, de 'loan to value', de kasstromen via de rentedekkingsgraad (ICR), de Debt service coverage ratio (DSCR) en de waarde van het onderpand (de dekkingsratio).

De totale beoordeling leidt tot een risicoclassificatie waarbij kans op en impact van een aanspraak tegen elkaar zijn afgezet. Er worden 3 klassen onderscheiden: een laag risico (met de kleur groen geduid), een middenrisico (geel) en een hoog risico (rood). In geval van een laag risico is de ruimte voor herfinanciering en een groei van de leningportefeuille aanwezig voor 1 tot maximaal 3 jaar. Bij een qua risico middencategorie corporatie is de ruimte voor herfinanciering maximaal 2 jaar en is niet op voorhand ruimte voor een groei van de leningportefeuille. Bij een hoge risicoclassificatie zijn zowel herfinanciering als nieuwe financiering niet op voorhand beschikbaar. Dat zal dan per individuele leningaanvraag beoordeeld worden.

Bij de daadwerkelijke borgstelling verifieert het WSW tenslotte of onder de op dat moment bekende omstandigheden de borging nog steeds verantwoord is. Bij een corporatie met een lage risicoclassificatie moet er een bestuursverklaring worden ingediend dat de borging aansluit bij de gegevens zoals gedaan bij de prognose informatie evenals een verklaring van het bestuur dat de lening besteed zal worden aan borgbare bestedingsdoelen. Daarnaast toetst het WSW nog een aantal zaken. Bij een middenhoge of hoge classificatie dienen ook actuele cijfers te worden ingediend rond kasstromen en bedrijfswaarde.

1.9 Het interne toezicht

Het voormalige Besluit beheer sociale huursector schreef voor dat er een intern toezichthoudend orgaan moest zijn bij woningcorporaties. Ook de voorstellen tot herziening van de Woningwet doen dat. Sterker nog, daarin is sprake van een versterking van het interne toezicht. Maar ook de eisen en verantwoordelijkheden worden aangescherpt.

Door het toenmalige CFV is tussen 2003 en 2008 een aantal keren onderzoek gedaan naar zowel de taakopvatting als naar de kwaliteit van verantwoording. De taakopvatting kende de afgelopen jaren duidelijk verschuivingen. Was er in 2003 nog veel aandacht voor de financiën, in de jaren daarna is de aandacht verschoven naar ook de maatschappelijke prestaties. Daarnaast is er aandacht voor de strategie van de eigen corporatie: wat moet er de komende jaren gebeuren, met wie gaan we samenwerken en wat betekent een en ander in financiële termen. Daaraan wordt vaak meteen toegevoegd de vraag of een bestuur nog wel “in control” is. Het risicobeheersingsvraagstuk krijgt anno nu meer aandacht dan de jaren daarvoor. Dat geldt ook voor de verantwoording aan stakeholders.

In de nieuwe regelgeving (artikel 29 BTIV) is uitdrukkelijk opgenomen dat het intern toezichthoudend orgaan de minister in bepaalde gevallen moet informeren. Die informatieplicht komt dus naast die van het bestuur te staan. De informatie betreft ontwikkelingen die (mogelijke) schade aan het belang van de volkshuisvesting kunnen betekenen, twijfels over de rechtmatigheid van handelen of over integriteit bij het gevoerde beleid en beheer en twijfels over de financiële positie vanwege mogelijke liquiditeit of solvabiliteitsproblemen. Dit is een ruime formulering en bijvoorbeeld ruimer dan in de onderwijssector waar het toezichthoudend orgaan de inspectie (minister) moet informeren als er sprake is van wanbeheer.

De versterking blijkt ook uit de opsomming van besluiten van het bestuur van een corporatie waarbij sprake is van voorafgaande goedkeuring door de raad van toezicht. Daarnaast

is er een artikel waarin een aantal zaken is opgesomd waarbij ook toestemming van de minister dan wel autoriteit is vereist. Gedacht moet worden aan besluiten tot het aangaan van een fusie of splitsing, aan- en verkoop van vastgoed, investeringen in niet-daeb vastgoed en het aangaan van verbindingen.

Nieuw in de versterking zijn ook de zienswijze van de minister op de geschiktheid en betrouwbaarheid van nieuw te benoemen commissarissen. Daarnaast is de deskundigheid van commissarissen en zal op basis van de nieuwe Governancecode (zie de principes 2 en 3) elke commissaris elk jaar een aantal zogeheten PE-punten moeten behalen en dient jaarlijks door de gehele raad verantwoording te worden afgelegd over de wijze waarop door de raad aan bevordering van deskundigheid is gewerkt.

Tenslotte is de verantwoording een punt van aandacht. Dat raakt zowel de verantwoording in het jaarverslag maar ook de relatie van de raad van toezicht naar stakeholders. Uitgangspunt moet zijn dat een interne toezichthouder zich dient te verantwoorden. Dat geeft inzicht over een aantal cruciale vragen:

- a. Wat ziet de interne toezichthouder als taak en vanuit welke visie wordt die ingevuld (opstellen van een toezicht en toetsingskader)?
- b. Hoe organiseert een interne toezichthouder het zelfkritisch vermogen resp. vereiste tegenspraak?
- c. Hoe zorgt een intern toezichthoudend orgaan er voor dat zijn samenstelling aansluit bij de behoefte en opgave van de corporatie?
- d. Hoe bewaakt de interne toezichthouder de integriteit?
- e. Hoe open is de interne toezichthouder over zijn eigen leden, zijn eigen deskundigheid en positie en de te vervullen werkgeversrol?

Duidelijk is dat het vervullen van de functie van interne toezichthouder bij een corporatie niet meer iets is wat je erbij doet. Het vraagt om een serieuze invulling van de taak, een serieuze rolopvatting en een heldere verantwoording. Het gaat ook om mensen die beseffen dat ze toezichthouder zijn bij organisaties die opereren in het maatschappelijk middenveld. Dat vraagt om een insteek waar kwaliteit vanzelfsprekend is, maar waar de begrippen “sober en doelmatig” bovenal de aandacht vragen. Beseft moet ook worden dat de deugdelijkheid van het interne toezicht niet alleen bepaald wordt door regels en procedures. De competenties van de leden van intern toezichthoudende organen zijn van belang. Een deugdelijk kwaliteitsprofiel van het orgaan en van de individuele leden, openbare werving, deskundigheidsbevordering en jaarlijkse evaluaties moeten standaard zijn. Ook het belang van een goede voorzitter moet niet onderschat worden. Verantwoording afleggen over dit soort zaken is ruimer dan het uit te oefenen toezicht.

Het raakt de thema's van communicatie, vertrouwen en imago van de corporatiesector. Dat kan niet genoeg benadrukt worden. Het uit te oefenen interne toezicht gaat dus niet alleen meer over de financiën, maar ook over zaken als de strategie, de maatschappelijke prestaties, de vraag of het bestuur "in control" is, de effectiviteit en efficiency, de integriteit, de verantwoording aan stakeholders en huurdersorganisaties in het bijzonder en de maatschappelijke opgave. De afgelopen jaren is breed bepleit dat de lijn tussen extern en intern toezicht beter uitgewerkt moest worden. De vraag of dat met de nieuwe regelgeving en de door de Parlementaire enquêtecommissie bepleite cultuurverandering gaat gebeuren, kan nog niet beantwoord worden. Er is nog geen sprake van een sluitende keten, terwijl die vaak in woord en geschrift wel beleden wordt. Zowel het externe als het interne toezicht hebben baat bij vertrouwen, deskundigheid en gezag.





2. FINANCIËLE SYSTEMEN

De financiële systemen van een woningcorporatie staan niet op zichzelf. Binnen kaders van algemene en specifieke aard zal moeten worden opgetreden. Kaders van algemene aard zijn boek 2 titel 9 Burgerlijk Wetboek, de Richtlijnen van de Raad voor de jaarverslaggeving en de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen. Van de kaders van specifieke aard is de volgende niet-limitatieve opsomming van belang:

- a. De Woningwet 2015 (in werking getreden in juli 2015)
- b. Het nieuwe Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting
- c. Beleidsregels en circulaire van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bijvoorbeeld op het gebied van verkoop van bezit en de inzet van derivaten
- d. De jaarlijkse beleidsregels voorheen van het CFV en nu van de Aw
- e. Tijdelijke regeling diensten van algemeen economisch belang toegelaten instellingen volkshuisvesting
- f. Governancecode woningcorporaties (in 2015 vernieuwd)
- g. De eigen statuten.

De financiële systemen hebben tot doel de activiteiten van de woningcorporatie in financiële zin te beheersen. Activiteiten moeten voldoen aan eisen rond sturing en verantwoording. In lijn met de Governancecode woningcorporaties liggen bij zowel bestuur als de raad van toezicht verantwoordelijkheden voor waarborgen dat de doelstellingen worden gerealiseerd en voor de doelmatige besteding van de daarvoor benodigde middelen. Bij het interne toezicht ligt de verantwoordelijkheid om in een eigen reglement aan te geven op welke punten toezicht wordt gehouden. Dit zogeheten toetsingskader wordt opgesteld in samenspraak met het bestuur.

Tegen de achtergrond van deze doelformulering kan het niet anders dan dat de raad van toezicht kennis moet dragen van kenmerkende elementen van de corporatie als onderneming en de systemen en instrumenten die daarbij een rol moeten vervullen en van de externe omgevingsfactoren.

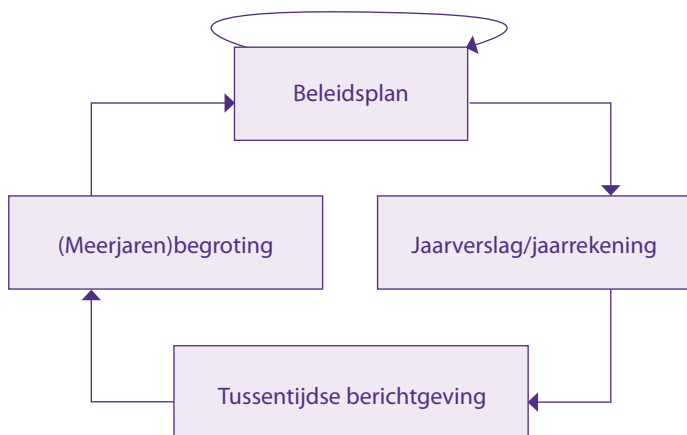
Bij de duiding van een goede governance gaat het om begrippen als Sturen, Beheersen, Verantwoorden en Toezicht houden. Deze worden opgevat in hun onderlinge samenhang en zijn leidend. Een goede informatievoorziening en wat daarbij in de vergaring, veredeling en verstrekking speelt, is hierbij onontbeerlijk. Kortweg gaat het hier om het 'control-proces' van de organisatie als geheel, waarin voor de commissaris de volgende invalshoeken cruciaal zijn:

- a. Doelstellingen/ normen en waarden van de organisatie, zodanig dat medewerkers ze onderschrijven en er naar handelen, dat er extern draagvlak is en dat sprake is van een consistente samenhang tussen doelen, strategie, normen en waarden.
- b. Stelsel van afspraken dat de vrijheid van handelen zodanig vormgeeft dat onnodige risico's worden voorkomen.
- c. Beschikbaarheid van informatie (stuurinformatie enerzijds en verantwoordingsinformatie anderzijds) om vast te stellen dat op alle belangrijke gebieden de zaken lopen zoals het behoort.
- d. Eigen informatievergaring over de gang van zaken in aanvulling op de reguliere informatieverstrekking.

2.1 Kenmerkende elementen van de beleid- en beheercyclus

Van oudsher wordt bij de aspecten Sturen, Beheersen en Verantwoorden (het Toezicht kwam vroeger minder expliciet in beeld) gedacht aan de volgende regelkring (planning en control cyclus):

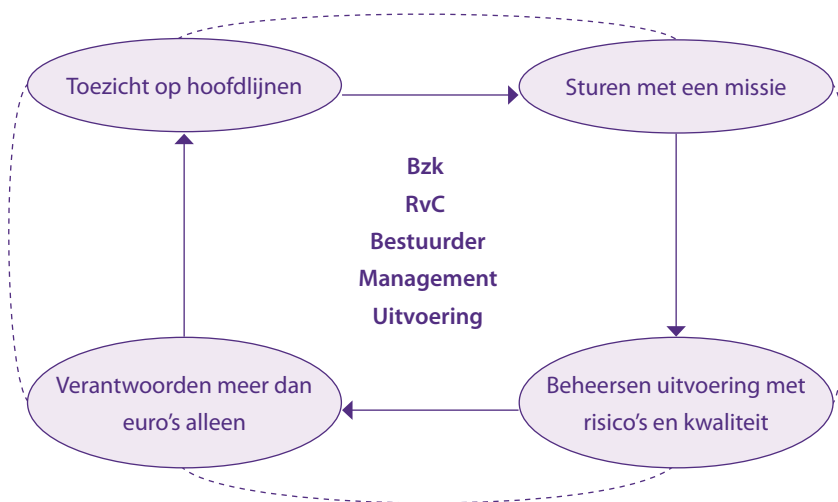
Figuur 1: DE PLANNING & CONTROL CYCLUS



Planning en control is te definiëren als het geheel van activiteiten dat uitgevoerd moet worden om duidelijk te maken wat er in een bepaalde periode moet gebeuren als uitkomst van een bestuurlijk proces (planning), de rapportage daarover en de benodigde bijsturing en uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten aan het bestuur (control). Kortweg: planning en control richt zich op het verstrekken van informatie ten behoeve van het beheersen van de processen in de organisatie. Informatie(verzorging) staat centraal. In de hierbij aan het beleid(splan) gerelateerde cyclus (schema 1) komt tot uitdrukking dat

sprake is van diverse opeenvolgende stappen. In het beleidsplan worden de voornemens voor de komende periode geformuleerd, die hun financiële vertaling vinden in de meerjarenbegroting. Over de voortgang en resultaten wordt verantwoording afgelegd via de tussentijdse berichten (bijvoorbeeld kwartaalrapportages), het jaarverslag en de jaarrekening. Toegesneden op de toezichthoudende functie van de commissaris kan de cyclus ook als volgt worden weergegeven:

Figuur 2: DE PLANNING & CONTROL CYCLUS



In de planning en control cyclus volgens figuur 2 worden Sturing, Beheersing, Verantwoording en uiteindelijk ook het Toezicht houden, verbonden. Alle onderdelen van de organisatie zijn daarin betrokken. De missie en daaraan gerelateerde visie zijn de basis voor een 'zacht' beheerssysteem. De missie geeft het bestaansrecht weer, de doelen die moeten worden bereikt en het gedrag van medewerkers dat daarbij wordt verlangd. Gemeenschappelijke waarden en normen staan centraal. De missie dient ook bij te dragen aan een beperking van strategische risico's.

In de beheersing van de uitvoering met risico's en het beleid lijkt bij uitstek de planning en control tot uitdrukking te komen. Het gaat om de realisatie van de missie langs de weg van beleid, jaarplannen en afdelingsplannen, vertalingen in (meerjaren)begroting en (afdeling- of activiteiten)budgetten, (registratie van) de uitvoering met reguliere rapportages daarover en uiteindelijk het jaarverslag en de jaarrekening.

De verantwoording luidt niet alleen in Euro's maar vooral ook in prestaties in relatie tot de verwachtingen: wordt gerealiseerd wat geprognosticeerd was? Het toezicht staat aan het begin van de cyclus met het budgetrecht en aan het eind in de beoordeling van de

realisatie van prestaties en het daarmee gemoeide geld. Dat raakt zowel de effectiviteit als de efficiency.

Een woningcorporatie is een missie gestuurde private organisatie die werkzaam is in het publieke domein. Het inzetten van het maatschappelijk gebonden vermogen in de taakopdracht vergt gevoel van maatschappelijke behoeften en noden. Het (financieel) vermogen dient ingezet te worden vanuit de optiek van het beheersen van risico's. Verantwoording en toezicht richten zich op de bestemming van het vermogen en de daarin statutair vastgelegde bestemmingsplicht. Er mag geen sprake zijn van weglek of van inefficiëntie. Voor de effectiviteit geldt dat inzet op de maatschappelijke doelen leidend is. De Woningwet 2015 is met de hiergenoemde aspecten doorspekt.

2.2 Formele regelingen

Tot de kenmerkende elementen behoren ook regelingen op diverse niveaus die het reilen en zeilen van de corporatie (inclusief haar verbindingen) betreffen. De formele regelingen geven direct sturing aan het eigen functioneren van de commissaris en geven houvast bij de het onderzoek naar en de beoordeling van het functioneren van de bestuurder en van zijn organisatie.

Aan het begin van dit hoofdstuk is de algemene regelgeving geduid en is een niet-limitatieve opsomming van specifieke regelgeving gegeven. Toegesneden op de interne organisatie zijn nog meer specifieke spelregels te noemen zoals het eigen reglement voor de raad van toezicht, het directie- en bestuursreglement, het treasurystatuut, het investeringsstatuut, het verbindingenstatuut en de procuratieregeling. Voorts is sprake van functie- en taakbeschrijvingen en procedurebeschrijvingen.

Het treasurystatuut bepaalt kortweg de wijze waarop de corporatie sturing geeft aan de kasstromen verbonden met de operationele activiteiten, de portfolio aan (des)investeringen en de wijze waarop die verbonden zijn met financieren en beleggen en de beheersing van risico's. Ook komen eisen op het gebied van solvabiliteit en rentabiliteit (zo nodig in relatie tot de eisen van het WSW en de Aw) aan de orde.

Het investeringsstatuut regelt onder welke condities eigen of vreemd vermogen mag worden vastgelegd in het woningbezit.

Het verbindingenstatuut omschrijft met welke partijen de corporatie zich op enige wijze verbindt als (mede)eigenaar.

De procuratie raakt de vastlegging met wie de corporatie zich ten opzichte van derden kan binden. In eerste instantie gaat het dan over de formele registratie bij de Kamer van Koophandel. Daarnaast kunnen ook diverse medewerkers vanuit de specifieke vakgebieden worden gemachtigd om verplichtingen aan te gaan.

Functie- en taakbeschrijvingen geven richting en houvast aan de werkzaamheden van de medewerkers per vakgebied. Procedurebeschrijvingen zijn bepalend voor de wijze waarop de activiteiten van de corporatie worden verricht. Die activiteiten zijn te onderscheiden naar de hoofdprocessen: Bouwen, Financiering, Verhuren, Onderhouden en Verkopen.

2.3 Typen corporatiebeleid

In de vorige paragraaf is het beleid gepresenteerd als onderdeel van de planning en control cyclus. Beleid kent een eigen cyclus wat ook in figuur 1 tot uitdrukking is gebracht. Onderdelen zijn de beleidsvoorbereiding, het kiezen uit alternatieven, het vastleggen in concrete plannen en ten slotte de periodieke evaluatie. Aldus ontstaat een goede basis voor de financiële vertaling in de (meerjaren) begroting.

De bemoeienis van de commissaris met beleid behelst het onderzoek, de beoordeling en goed- of afkeuring van het door de bestuurder vastgestelde beleid in het licht van de doelstellingen van de corporatie en zo nodig de bijstelling daarvan. Ook in de beleidsvoorbereiding kan de commissaris van zich laten spreken, door bij voorbeeld aandacht te vragen voor bepaalde doelgroepen van beleid en inbreng van specifieke kennis. Dit onderdeel bevindt zich op het snijvlak van toezicht houden en het met raad terzijde staan van het bestuur. Het beleid van de corporatie laat zich als volgt onderverdelen:

a. Strategisch voorraadbeleid (ook wel portefeuillebeleid)

Het strategisch voorraadbeleid vormt de belangrijkste basis voor de aan en met het woningbezit te verrichten handelingen en de financiële consequenties daarvan. Concreet vormt het strategisch voorraadbeleid het uitgangspunt voor het beheer en de vertaling daarvan (in financiële termen) in de (meerjaren)begrotingen. Bij het strategisch voorraadbeleid gaat het om de strategieën voor het bezit, per complex of cluster van complexen (product-markt combinatie) en zelfs per blok of soms een individuele woning. Strategisch voorraadbeleid raakt de corporatie in haar gehele bedrijfsvoering waarbij aangehaakt moet worden op de hoofdprocessen. Het strategisch voorraadbeleid is als sturend en bepalend voor de overige vormen van beleid te beschouwen. Vanuit een kwalitatieve analyse van wijken en buurten, het daarin aanwezige woningbezit en een visie op de stad, wordt het gewenste voorraadbeleid in relatie tot het voorgestane doelgroepenbeleid vorm en inhoud gegeven. Voor wat betreft de haalbaarheid bestaat uiteraard een nauwe band met het financieel beleid.

Het formuleren en uitwerken van een strategisch voorraadbeleid is een zeer intensief proces. Het richt zich niet alleen op huurwoningen behorend tot de kernvoorraad of de commerciële huurwoningen, maar ook op het maatschappelijk vastgoed, bedrijfsmatig vastgoed en koopwoningen.

Al ligt het in de naamgeving van dit beleid niet direct voor de hand, maar het strategisch voorraadbeleid behoort richting te geven aan al het handelen met het woningbezit in termen van doelgroepen, huurniveaus, bouw- en woontechnische kwaliteit en financieel beslag. In die zin is er een wederkerige invloed met de andere vormen van beleid.

In de praktijk zie je in de vertaling naar de organisatie het onderscheid ontstaan tussen asset management, de 'harde kant' en sociaal-/volkshuisvestelijk management, de 'zachte kant'. Bij het asset management gaat het om waardebehoud resp. waardecreatie, direct verbonden met het vastgoed.

Bij volkshuisvestelijk management draait het primair om gerichtheid op doelgroepen en wat daar direct mee verwant is. Vraagstukken van betaalbaarheid en leefbaarheid zijn hier nauw mee verbonden.

Waar asset management stuurt op direct en indirect rendement en kasstroom georiënteerd is, is volkshuisvestelijk management gericht op betaalbaarheid voor de doelgroepen van beleid. In volkshuisvestelijk management zien we de maatschappelijke legitimering van woningcorporaties, het aspect waar meer en meer vanuit de overheid en de maatschappij op wordt gedrukt. Asset management borgt dat de met de exploitatie gemoeide lasten door baten worden gedekt. Asset management stuurt het zogenoemde property management aan. Met property management wordt bedoeld op de praktische uitvoering van verhuren, beheren en onderhouden.

b. Onderhoudsbeleid

Ook het onderhoudsbeleid heeft een vastlegging van de uitgangspunten.

Concretisering (property management) geschiedt langs de lijn van het te hanteren onderhoudsniveau, de te hanteren cycli per bouwdeel, de wijze waarop klachten- en mutatieonderhoud worden uitgevoerd en de wijze waarop het contractonderhoud wordt verricht. Daarnaast is sprake van algemene aspecten als beheersingsmaatregelen in het kader van de Wet Ketenaansprakelijkheid, inkoopbeleid, contractbeheer en gebruik van geautomatiseerde gegevensverwerking zowel voor de (meerjaren)begroting als de realisatie.

Voor het onderhoud kan onderscheid worden gemaakt naar bouwtechniek en woontechniek. Bouwtechniek concentreert zich op het in standhouden van de basiskwaliteit die bij de vervaardiging of aankoop van het bezit is bedoeld. Woontechniek betreft juist de marktvraag naar wooncapaciteit en -kwaliteit in de afweging tot mogelijke aanpassingen. Wat ook een aspect van betekenis is, is de invloed van levensduurverlenging of -verkorting op (de kosten van) het onderhoud. Bij het financieel beleid wordt daarop terug gekomen.

c. Huurbeleid

Het huurbeleid wordt voor wat betreft het maximum redelijke niveau en de jaarlijkse huurverhoging, door rijksbeleid gestuurd. Als voorbeeld kan dienen het huidige rijksbeleid dat tegenwoordig na jarenlang een inflatievolgend huurbeleid te hebben voorgeschreven, maximale huurverhogingen toestaat naar inkomenscategorieën. Huurbeleid en begrenzing daarvan door overheidsmaatregelen hebben grote effecten op de toekomstige financiële buffer van de corporaties. Op corporatieniveau kan bijvoorbeeld bij mutatie daarop worden gestuurd.

Bij de segmentering naar doelgroepen is enerzijds de beschikbaarheid van de huurtoeslag een belangrijke factor en anderzijds de kunstmatige scheiding tussen de huur- en koopwoningenmarkt. De effecten zijn voor corporaties sterk regionaal verschillend: de woningmarkt in Amsterdam is nu eenmaal anders dan die van Oost Groningen of die van Zeeland. Intern is het huurbeleid punt van aandacht voor zowel het asset management als het volkshuisvestelijk management. Met ingang van 2016 wordt het huursombeleid ingevoerd. Dat moet in principe corporaties meer mogelijkheden in beleidsafwegingen geven in het te voeren huur- of woonlastenbeleid.

d. Financieel beleid

Het financieel beleid is enerzijds sturend en anderzijds randvoorwaardelijk. Daarmee is gezegd dat het aspect financiën niet op zichzelf staat maar onlosmakelijk verbonden is met alle bedrijfsactiviteiten. In die zin wordt naar optimalisatie tussen de verschillende onderdelen van beleid gestreefd.

Gericht op het niveau van de kosten golden onder het Bbsh uitgangspunten als doelmatigheid en doeltreffendheid (artikel 24). Het BTIV wijst in artikel 102 voor beheersing van het kostenniveau naar het toetsingskader van Aedes en nog uit te brengen ministeriële regelingen op dit gebied. Gelet op de opbrengsten geldt in algemene zin het scheppen en vasthouden van een passende prijs- prestatieverhouding (asset management), uiteraard mede gebaseerd op volkshuisvestelijke randvoorwaarden (volkshuisvestelijk management).

e. Organisatiebeleid

In het organisatiebeleid komt tot uitdrukking op welke wijze de corporatie met het werkapparaat omgaat. Vertaald naar de bedrijfswaardemethodiek betreft dat de kosten van algemeen beheer gedefinieerd als:

“al de uitgaven (verminderd met eventuele inkomsten) die niet rechtstreeks aan de complexen (cluster van woningen of kasstroom generende eenheden) kunnen worden toegerekend”.

De kosten algemeen beheer betreffen loonkosten, overige personeelskosten, bestuurskosten, huisvestingskosten, automatiseringskosten en overige algemene kosten. Bij die laatste post valt te denken aan advieskosten, kosten van inhuur, kosten bewonersparticipatie e.d.

Bij de inkomsten kan bij voorbeeld gedacht worden aan opbrengsten door beheer van woningen van derden.

Feitelijk zijn de kosten algemeen beheer de enige kostensoort die niet rechtstreeks maar via een omslag aan de geïndividualiseerde complexen wordt toegerekend.

Bij een consequente opbouw en presentatie van de kosten in de sector lenen de kosten van algemeen beheer zich goed voor benchmarking. In die zin is het doelmatig de kosten algemeen beheer in de begroting te specificeren naar hun aard en daarbij tevens de normering per woning (als kleinste eenheid) aan te geven, in relatie tot het sectorgemiddelde (toegesneden op vergelijkbare omvang) om zo tot zinvolle analyses te komen. In deze wordt verwezen naar de Corporatie Benchmark van Aedes.

f. Risicobeleid

Het financieel beleid is bij uitstek de plaats om de functies van het eigen vermogen te definiëren in termen van bufferfunctie (om risico's die zich manifesteren op te kunnen vangen), financieringsfunctie (algemeen) en vrije besteedbaarheid (beschikbaar voor nieuwe initiatieven, uiteraard passend in de doelstellingen van de corporatie).

De bufferfunctie is vervolgens te onderscheiden naar de diverse soorten van bezit, volgend uit het in het strategisch voorraadbeleid te maken onderscheid tussen huurwoningen behorend tot de kernvoorraad, huurwoningen commercieel, maatschappelijk onroerend goed, bedrijfsmatig onroerend goed en koopwoningen. Dat onderscheid houdt verband met de diversiteit in risicoprofiel dat verbonden is aan de aard van dat bezit. Risico kent als tegenhanger rendement. Daarmee is gezegd dat een hoog risicoprofiel gepaard gaat met een hoog rendement en dus een dito eis van te behalen verdiensten. Anderzijds geeft een laag risicoprofiel in beginsel een laag rendement.

Voor de definiëring van het buffervermogen kan een relatie worden gelegd met de jaarmzet, toe te rekenen aan de diverse vormen van bezit. Ook kan een relatie worden gelegd met de financieringsrente die veelal is toegespitst op het soort vastgoed.

Het is te eenvoudig gesteld om het buffervermogen voor elke corporatie op bijvoorbeeld hetzelfde percentage van de omzet vast te stellen. Individuele omstandigheden zoals de aard van het bezit in relatie tot de marktvraag spelen een rol van betekenis.

In deze is het verstandig kennis te nemen van de jaarlijkse beoordeling zoals de Aw die – net als het CFV in het verleden – zal gaan verrichten en aan iedere corporatie afzonderlijk zal uitbrengen.

Uit oogpunt van sturing is het bovendien aan te raden in beleid vast te leggen wat de na te streven grenzen zijn voor:

- a. te behalen omvang per vastgoedonderdeel
- b. het tijdpad waarin de omvang moet worden behaald
- c. criteria voor go/no go beslissingen
- d. flexibilisering van exploitatietermijnen.

2.4 Financieel beleid en ondernemingsplan

Het financieel beleid spitst zich toe op investeringsactiviteiten, financieringsactiviteiten en de operationele activiteiten. Daarbij spelen de kasstromen en het inzicht in het verloop daarvan een overheersende rol. De waarde van het bezit en mogelijke waardegroei van dat bezit komen immers pas tot uitdrukking in effectuering bij de omzetting in geld. Voor inzicht in de toekomstige kasstromen (meerjarenperspectief) moet over de nodige informatie kunnen worden beschikt.

Investeringsbeslissingen over zowel nieuwbouw als vernieuwbouw worden gezien vanuit assetmanagement met respect voor de volkshuisvestelijke belangen waarbij een zeker rendement, in samenhang met de financierbaarheid, wordt verlangd. Afwegingen in het kader van investeringen geschieden steeds in relatie tot de kasstromen die met de toekomstige exploitatie zijn verbonden.

De bedrijfswaardemethodiek die verderop in deze publicatie wordt toegelicht, heeft juist de realiseerbare met de verwachte exploitatie verbonden kasstromen op het oog. Conditie waaronder investeringen worden overwogen en al dan niet geëffectueerd, zijn beschreven in het eerder genoemde investeringsstatuut.

Financiering en financierbaarheid geschieden onder de regeling van het treasury statuut. Hierin gaat het niet alleen om het beschikken over condities en begrenzing. De invulling en naleving van de vastgestelde regels zijn eigenlijk belangrijker. De raad van toezicht zou daarom de opzet, het bestaan en de werking van het statuut moeten vaststellen. Zoals eerder gesteld zijn de kasstromen en de stuurbaarheid/beheersing daarvan de basis. Gericht op de financierbaarheid van de activiteiten is het cruciaal dat de operationele kasstroom steeds voldoende ruimte open laat om zowel aan de rente- als de aflossingsverplichtingen te voldoen.

De omvangrijkste operationele kasstromen zijn de huurinkomsten (inclusief de servicecontracten) en de onderhoudsuitgaven.

Het huurniveau wordt ontleend aan de actualiteit. De huuraanpassing wordt ontleend aan

het beleid van de overheid en het eigen beleid. Daarbij kan de vraaghuur worden afgezet tegen de gedefinieerde streefhuur en de markthuur. Het toepassen van huurharmonisatie bij mutatie is een voorbeeld van eigen beleid.

De onderhoudsuitgaven berusten op de meerjaren onderhoudsbegroting die jaarlijks wordt bijgesteld en expliciet vaststelling en goedkeuring behoeft door de raad van toezicht.

Overige operationele kasstromen omvatten servicecontracten, zakelijke lasten, verhuurderheffing en de kosten algemeen beheer.

De lasten (en baten) wegens servicecontracten hangen samen met dienstverlening van woningcorporaties bovenop en in samenhang met de beschikbaarstelling van (woon) ruimten. Hierbij kan gedacht worden aan posten als schoonmaken en onderhouden van algemene ruimten. Ook de dienstverlening van huismeesters valt onder servicecontracten. De zakelijke lasten, zoals onroerende zaakbelasting en verzekeringen, berusten op de laatst bekende facturering door de betreffende instanties.

Een uitgavencomponent van recente datum betreft de verhuurderheffing die vanaf 2013 tot de reguliere uitgaven van een woningcorporatie moet worden gerekend.

De laatste reguliere uitgavencomponent betreft de kosten algemeen beheer. Hier wordt bedoeld op alle overige uitgaven, gesaldeerd met mogelijke overige inkomsten. In hoofdzaak betreft dit de uitgaven die met het werkapparaat en het functioneren daarvan zijn gemoeid.

Punten van aandacht bij de weergave van kasstromen (in meerjarenperspectief) zijn voorts de inflatie, de rente, de verkoop van woningen en de levensduur.

Voor inflatieverwachtingen en rente van de financiering met vreemd vermogen vormt de actualiteit de basis en is het doelmatig aan te sluiten bij de uitgangspunten van het WSW (informatieverstrekking via de website). De lasten van de reeds lopende financiering berusten op de daartoe gesloten contracten.

Exploitatie van bezit geschiedt niet oneindig. Naast verkoop kan ook sprake zijn van sloop aan het eind van de levensduur.

Het is aanvaardbaar de inkomsten van de voorgenomen verkopen in te rekenen voor zover de verkoopbeslissingen zijn genomen en ter zake ook extern zijn gecommuniceerd.

Het einde van de exploitatie door sloop gaat ook met kasstromen gepaard. Dat betreft in ieder geval de grondwaarde. Het is daarbij evident dat onderscheid wordt gemaakt naar grondwaarde die toe te reken is aan appartementen en grondwaarde van grondgebonden woningen. Aan het eind van de levensduur is overigens ook sprake van daarmee verbonden uitgaven. Die uitgaven, zoals voor sloop en de vergoeding voor de verhuiskosten en zelf aangebrachte voorzieningen en de kosten van weer bouwrijp maken, dienen op de opbrengstwaarde van de grond in mindering te worden gebracht.

Een laatste punt van afweging betreft de Vennootschapsbelasting die met ingang van 2006 deels en met ingang van 2008 geheel op de activiteiten van woningcorporaties van toepassing is. Vroeger of later brengt dit uitgaande kasstromen teweeg waarmee voordien geen rekening hoefde te worden gehouden. Bij een gelijkblijvend investeringsniveau zijn dan aanvullende middelen benodigd, bijvoorbeeld uit additionele verkoop van bezit.

Geen enkele corporatie kan zonder de inzet van vreemd vermogen functioneren. Het is niet alleen uit oogpunt van rendement evident dat getracht zal worden de kosten van de financiering met vreemd vermogen zo laag mogelijk te houden. Ook volkshuisvestelijk heeft dat consequenties, uiteindelijk in de prijsstelling van de aan bewoners beschikbaar gestelde woonruimte. Inzichten in en beheersing van kasstromen zijn van groot belang voor de mogelijkheden tot het verkrijgen van vreemd vermogen en de prijsstelling daarvan. Het WSW en ook de Aw leggen bij hun beoordeling een accent op die kasstromen en de getoonde ontwikkeling daarvan. Daarbij wordt gericht gekeken naar kengetallen die zicht geven op de draagkracht van de woningcorporatie. In dit kader zijn te noemen:

- a. Solvabiliteitsratio
- b. Interest Coverage Ratio (ICR) ofwel rentedekkingsgraad
- c. Dekkingsratio (DR) ofwel onderpandwaarde
- d. Loan to Value (LtV) ofwel schuldquote
- e. Debt Service Coverage Ratio (DSCR) ofwel schuldedekkingsgraad.

De solvabiliteitsratio geeft zicht op de financiële soliditeit: is de woningcorporatie in staat om eventuele tegenvallers op te vangen. De ratio betreft de verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen (= balans totaal). Gelet op de waardering van het vastgoed tegen de bedrijfswaarde daarvan ligt het minimum van dat getal op 20% tot 25%.

De ICR is een kengetal dat zicht geeft op de mate waarin de jaarlijkse rente-uitgaven ook daadwerkelijk kunnen worden betaald. Hier gaat het om de operationele kasstroom, na verwerking van de vennootschapsbelasting en uitgezonderd de rente-uitgaven. Actueel hanteert het WSW hiervoor een minimum getal van 1,4; de marge in verband met onzekerheid bedraagt hier dus 0,4.

De dekkingsratio geeft zicht op de mate waarin langlopende schulden (de leningenportefeuille) wordt gedekt door het onderpand (in de vorm van het vastgoed dat met de leningen is gefinancierd). Actueel meet het WSW dit met de WOZ-waarde van het vastgoed en hanteert in deze 50% van die waarde als maximum.

De Loan to value geeft zicht op de mate waarin vastgoed met schuld is belast. In deze beoordeling is de wijze waarop naar de waarde van het vastgoed wordt gekeken cruciaal. Het WSW kijkt hierbij naar de bedrijfswaarde van het vastgoed dat wordt geëxploiteerd. De bedrijfswaarde is immers geheel ontleend aan de verwachte toekomstige kasstromen en geeft daarmee een goede indruk van de mate waarin kapitaallasten (rente en aflossing) kunnen worden gedragen. Tegen de achtergrond van een veiligheidsmarge hanteert het WSW hierbij een plafond van 75% (schuldrestant in relatie tot de bedrijfswaarde van het vastgoed).

De DSCR geeft zicht op de mate waarin (steeds) aan de verplichtingen uit hoofde van schulden (rente en aflossing ofwel de zogenoemde dienst der lening) kan worden voldaan. Hierbij gaat het evenals bij de ICR om de operationele kasstroom na verwerking van de vennootschapsbelasting en uitgezonderd de rente-uitgaven. Uit die restant kasstroom zal zowel de rente als de aflossing moeten worden voldaan. Het WSW hanteert hiervoor een minimum getal van 1. Vanaf 2014 berust de beoordeling door het WSW op een gewogen cijfer berekend over de eerstkomende 5 jaar.

Voor een financier en daarmee ook de borgverlenende instantie (WSW) is de beheersing van de kasstromen door de organisatie zelf van doorslaggevende betekenis. Bij de beoordeling daarvan wordt gebruik gemaakt van de kengetallen en ontwikkeling daarvan in de tijd. De beheersing staat onder grote invloed van het management. Het is daarom dat de kwaliteit van het management van de organisatie in de overwegingen van het WSW wordt betrokken. En op de kwaliteit van het management van de organisatie heeft ook de commissaris invloed. Maar ook in het recente financiële toezichtbeleid van het CFV en straks van de Aw is naast de traditionele aandacht voor het vermogen (solvabiliteit en continuïteit), meer aandacht gekomen voor de kasstromen, de kwaliteit van informatie en de mate waarin prognoses worden gerealiseerd. En ook de Inspectie voor de Leefomgeving en Transport (waar het door het ministerie van BZK zelf uit te voeren toezicht is gepositioneerd), kijkt naar de kwaliteit van de governance bij woningcorporaties.

Teruggrijpend op het aan het begin van deze paragraaf genoemde assetmanagement zijn ook de kengetallen voor het directe en indirect rendement van belang.

Direct rendement brengt de relatie tussen het exploitatieresultaat en de waarde van het bezit tot uitdrukking. Dan kan het gaan om de waarde van het bezit in exploitatie aan het begin van het jaar of, meer genuanceerd, over het gemiddelde bezit tijdens het jaar. Meer toegesneden handelt het bij direct rendement om de met de exploitatie gemoeide kasstromen, geschoond voor de effecten die samenhangen met voorraadmutaties (sloop en nieuwbouw).

Indirect rendement meet de waardemutatie van het bezit in exploitatie onder invloed van de markt als percentage van de waarde aan het begin van het jaar. Ook hierbij dienen de kasstromen die verband houden met voorraadmutaties te worden geëlimineerd.

Een laatste interessant kengetal betreft de investerings-financieringsratio. Daarbij komt de mate waarin investeringen met vreemd vermogen worden gefinancierd, tot uitdrukking.

In de praktijk van alle dag behoeven de ICR, LtV en de investerings-financieringsratio de meeste aandacht. Financiers zoeken zekerheid en dat betekent voor de gefinancierde partij de noodzaak tot inzet van eigen middelen en de beschikking over een toereikend geacht weerstandsvermogen.

Het ondernemingsplan is de concretisering van het beleid van de corporatie voor de komende periode van drie tot vijf jaar. Het is de kunst om vanuit de externe omgevingsfactoren, zoals overheidsinvloeden (waaronder de prestatieafspraken met de gemeente(n)) en marktomstandigheden en met de uitkomsten van de eigen strategische analyse (SWOT), tot concrete doelformuleringen te komen.

Het gaat steeds om de invulling van wat, hoe, wanneer, waar, met wie en hoeveel. Het is daarbij de bedoeling om zoveel mogelijk richting en houvast voor de uitvoering te bieden, evenals de grenzen waarbinnen wordt opgetreden, ook in termen van geld. Dat laatste komt bij de (meer)jarenbegroting in beeld. De noodzaak van een ondernemingsplan klemmt te meer in de situatie dat een corporatie (meer) buiten de traditionele gebieden van de sector wenst te investeren en op grond daarvan ook additionele financiering behoeft. Voor een dergelijke financiering kan niet op het gebruikelijke patroon (borgstelling door het WSW) worden teruggegrepen, maar zal zelfstandig financiering op de kapitaalmarkt moeten worden aangetrokken. De mogelijke financiers verlangen dan vooraf een deugdelijke onderbouwing van de investeringsplannen en de exploitatie om te beoordelen dat aan rente- en aflossingsverplichtingen zal kunnen worden voldaan. Zo'n onderbouwing wordt onder meer gevonden in een ondernemingsplan aan de hand waarvan tevens een indruk kan worden gevormd van de soliditeit van de corporatie en het management daarvan. Van belang hierbij is ook het onderscheid naar daeb en niet-daeb. Voor niet-daeb activiteiten geldt geen borging van het WSW: er moet marktconform gefinancierd worden en er dient sprake te zijn van een marktconforme waardering. Om te kunnen overgaan tot het ondernemen van niet-daeb activiteiten is een heel beslisschema van belang zowel voor de besluitvorming binnen de corporatie, voor toestemming van de gemeente en zelfs de minister.

2.5 (Meerjaren)begroting

De (meerjaren)begroting is te zien als de vertaling van het beleid van de corporatie in termen van geld. De (meerjaren)begroting kent meerdere functies, zoals beleidsoverdracht, taakstelling en verantwoording en de beleidsvoorbereiding en -ondersteuning (bij de periodieke herziening). De (meerjaren)begroting vormt ten slotte ook een controle-middel waaraan de realisatie kan worden getoetst.

De (meerjaren)begroting is bij uitstek een instrument waarbij diverse alternatieven kunnen worden doorgerekend en beoordeeld op effecten in de tijd op resultaten en vermogen. Op die wijze kunnen keuzen op verantwoorde wijze worden genomen.

De commissaris ziet in de (meerjaren)begroting toe op de vertaling van het voorgestane beleid in concrete acties, ook in financiële termen. Na de beproeving en keuring van de door de bestuurder ingediende stukken volgt goedkeuring, al dan niet na bijstelling. Met dit instrument heeft de commissaris de meetlat in handen waaraan de realisatie kan worden getoetst.

De (meerjaren)begroting vertoont een grote overeenstemming met de bedrijfswaarde(berekening) van het bezit van de corporatie. Nagenoeg alle inkomsten en uitgaven vinden namelijk hun toerekening aan de individuele complexen. Nagenoeg 'alle' want voor zover inkomsten en uitgaven niet zijn verbonden met de exploitatie van het vastgoed, mag geen toerekening in de bedrijfswaarde geschieden. Voorts hebben ook de kapitaalslasten een eigen patroon dat gekoppeld is aan de wijze waarop gewaardeerd wordt. Dan gaat het enerzijds om de wijze waarop het verloop van de waarde in de tijd tot uitdrukking wordt gebracht, zoals door afschrijvingen of overige waardeveranderingen. Anderzijds betreft dat de rentelasten verbonden met de financiering.

Een post die nadere detaillering vergt, betreft de kosten van algemeen beheer. Juist daarin kunnen de posten van bijzondere aard en die dus niet direct aan een individueel complex worden toegerekend, tot uitdrukking worden gebracht. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan ondersteuning van welzijnsorganisaties, al dan niet in de vorm van een jaarlijkse bijdrage. Een ander voorbeeld betreft een bijdrage aan werkgelegenheidsprojecten. Een spraakmakend en actueel voorbeeld betreft de verhuurderheffing die vanaf 2013 over vastgoed met een huurprijs tot de huurliberalisatiegrens wordt geheven. Dekking van die heffing heeft effect op het huurbeleid en noodzaakt tot (soms forse) ingrepen in de bedrijfsvoering en/of het huurbeleid zelf.

De (meerjaren)begroting omvat naast de effecten op de jaarlijkse exploitatie ook de voorgenomen investeringen in nieuw- en vernieuwbouw in samenhang met de financiering daarvan. Ten slotte komen de vermogenspositie (reserves en voorzieningen) en de

ontwikkeling daarvan aan de orde. Bijzonder punt van aandacht vormt daarbij de stratificering van het eigen vermogen naar zogenoemd buffervermogen en vrij beschikbaar vermogen.

De (meerjaren)begroting geeft ook inzicht in de betaalbaarheid van de uitvoering van het beleid. Hierin staan de verwachte kasstromen over de begrotingsperiode centraal, onderscheiden naar operatie, investeringen (portfolio) en financiering waarmee inzicht ontstaat in mogelijke knelpunten. Juist dit inzicht is bepalend voor de financierbaarheid van de bedrijfsactiviteiten en vergt als zodanig ook aandacht van het WSW.

Verbindingen van de corporatie vallen onder de toezichtstructuur van de corporatie. Toegesneden informatie dient in de (meerjaren)begroting te worden opgenomen, geconsolideerd maar ook als zelfstandige entiteit(en). Op het onderdeel van de verbindingen wordt later in deze publicatie ingegaan. De jaarbegroting is kortweg te ontleen aan de eerste jaarschijf van de meerjarenbegroting.

2.6 Tussentijdse berichtgeving

Bij de tussentijdse berichtgeving (veelal rapportage per kwartaal) wordt, ook door de commissaris, de corporatie de maat genomen in relatie tot het beleid en de daarop gebaseerde begroting. Hierbij staan de realisatie en de beheersing centraal alsmede de mogelijkheden tot tijdige bijsturing. In belangrijke mate wordt dan gesteund op de "internal control" zoals die in de organisatie behoort te zijn verankerd.

Vorm en inhoud van de tussentijdse berichtgeving worden sterk gestuurd door de hiervoor behandelde begroting. Financiële uitkomsten staan veelal centraal. Dat is goed, maar er is meer. In een evenwichtige situatie komen al de in het Bbsh verankerde aandachtsgebieden/ verantwoordingsvelden aan de orde en vanzelfsprekend de ontwikkelingen op de in de begroting vastgelegde speerpunten van het beleid. Bij corporaties is voor dit laatste de Balanced Score Card een vaak gebruikt model. Het financiële beleid moet een antwoord geven op de vraag of de volkshuisvestelijk gewenste of noodzakelijke investeringen daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden in de komende jaren.

De commissaris moet erop letten dat in de tussentijdse berichtgeving ook de toegesneden informatie over de verbindingen (entiteiten waarin de corporatie bestuurlijk en financieel participeert) is opgenomen. Juist daar vinden de meer risicovolle activiteiten hun beslag. In de praktijk wordt dit nog al eens veronachtzaamd, zoals is gebleken uit diverse onderzoeken van het toenmalige CFV in de afgelopen jaren.

In dit kader mag ook de periodieke verslaglegging over de lopende investeringsprojecten niet ongenoemd blijven. Dan gaat het om een bewaking van de realisatie (nacalculatie) ten

opzichte van de verwachtingen (voorcalculatie) en een vooruitblik op het uiteindelijke resultaat.

2.7. Jaarverslag en jaarrekening

De jaarverslaggeving vormt het sluitstuk van de regelkring. Waar het beleid en de begroting ex ante informatie geven, komt in de jaarverslaggeving het reilen en zeilen van de corporatie ex post tot uitdrukking. Voor vooral de externe belanghebbenden is dit stuk dermate van belang dat naast formele voorschriften van wet- en regelgeving ook sprake is van onafhankelijke controle door een accountant. De aanstelling van die accountant is in beginsel voorbehouden aan de raad van commissarissen. Daarmee staat ook vast dat de accountant primair aan de raad van commissarissen verslag van zijn bevindingen uitbrengt. In het kader van de (jaarlijkse) opdracht en de verantwoording naar aanleiding van de controle van de jaarstukken, is het voor commissarissen noodzakelijk met de accountant in overleg te treden. Dit onderdeel komt in het volgende hoofdstuk terug.

De inhoud van het jaarverslag wordt geleid door wet- en regelgeving op diverse niveaus. Voor de governance-aspecten en de verslaggeving daarvan wordt verwezen naar de Governancecode die in 2007 van kracht is geworden. De Governancecode werd gewijzigd in 2011 en is vernieuwd in 2015.

In het jaarverslag vraagt de vergelijking van de realisatie ten opzichte van de verwachting in financiële termen bijzondere aandacht. De praktijk leert namelijk dat de afstand tussen deze grootheden in een aantal gevallen dermate omvangrijk is, dat de soliditeit van de voorspelling onder druk komt te staan. De crisis van de afgelopen jaren geeft daarbij een eigen dynamiek. Dat geldt eveneens voor de in 2013 ingevoerde verhuurderheffing (naast de in dat jaar door het CFV ten behoeve van de oplossing van de Vestia casus opgelegde saneringsheffing).

Ook de vorm en inhoud van de jaarrekening worden bepaald door wet- en regelgeving waar in het kader van deze publicatie, behoudens het waarderingsvraagstuk van het bezit, niet nader op in wordt gegaan.

2.8 Waarderingsvraagstuk

Veruit de omvangrijkste post op de balans van de corporatie betreft het vastgoed. De toekenning van een waarde aan dat vastgoed heeft daarmee grote invloed op het eigen vermogen.

Waar eerst werd gewaardeerd op in het verleden uitgegeven bedragen voor de verkrijging/ vervaardiging ofwel de historische kosten verminderd met afschrijvingen, ziet men steeds meer een waardering op actuele waarde ontleend aan de in de toekomst verwachte kasstromen.

Bij die actuele waarde, waarmee wordt bedoeld de waarde op het moment van waarden, zijn meerdere varianten mogelijk. Allereerst is dat de zogenaamde *directe* opbrengstwaarde waarbij onderscheid kan worden gemaakt naar een waarde in verhuurde staat en een waarde vrij van huur. Voor alle duidelijkheid, het gaat hier om een verkoopwaarde. Voorbeelden van waardebegrippen zijn de WOZ- waarde (te zien als een directe opbrengstwaarde vrij van huur), taxatiewaarde (eveneens te zien als een directe opbrengstwaarde, afhankelijk van de opdracht aan de taxateur, al dan niet vrij van huur), marktwaarde (veelal de geschatte waarde bij verkoop vrij van huur) en de verzekerde waarde.

Daarnaast is sprake van een *indirecte* opbrengstwaarde zijnde de waarde die wordt ontleend aan de met het betreffende vastgoed verbonden kasstromen in de toekomst. Deze waarde is de bedrijfswaarde zoals hiervoor al genoemd en gaat voorts uit van exploitatie op langere of kortere termijn. Ook de marktwaarde (in verhuurde staat) geldt als een indirecte opbrengstwaarde.

Er is dus een veelheid van waardebegrippen waaruit een keuze moet worden gemaakt voor de waardering van het bezit op de balans. Juist omdat de waarde van het bezit per grondslag veelal sterk verschilt en daarmee ook een diverse invloed heeft op de omvang van het gepresenteerde eigen vermogen, is door de wetgever een zekere consistentie vereist. Wijziging van grondslag is wel mogelijk maar vraagt een deugdelijke toelichting en wederom consistentie en bestendigheid. In de hernieuwde Woningwet eist de wetgever dat de actuele waarde wordt toegepast: de marktwaarde van de woning in verhuurde staat. WSW en Aw hanteren daarnaast (vooralsnog?) de bedrijfswaarde.

Let wel dat een waardering pas werkelijke inhoud krijgt als het met een of meerdere andere waarden kan worden vergeleken. Indien op de balans wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met afschrijvingen, moet in de toelichting de bedrijfswaarde van datzelfde bezit worden vermeld. Andersom geldt hetzelfde. Maar wat is nu de beste waarde waarvoor het bezit op de balans kan worden opgenomen?

Het antwoord op die vraag is meerledig.

Het merendeel van het bezit van een corporatie wordt, verbonden met de (primaire) doelstellingen, aangehouden voor de lange termijn. Voor de waardering van dat bezit komt een waardering op een directe opbrengstwaarde dus niet in aanmerking. Keuze is dan tussen waardering op historische kosten verminderd met afschrijvingen of een actuele waarde zoals de bedrijfswaarde of de marktwaarde (in verhuurde staat).

Bij een waardering op basis van historische kosten verminderd met afschrijvingen of op basis van de bedrijfswaarde, typeert de woningcorporatie het bezit als bedrijfsmiddel; de volkshuisvestelijke doelstellingen staan centraal. Bij een waardering op de marktwaarde (in verhuurde staat) geldt een typering van het vastgoed in exploitatie als belegging.

Waardering op historische kosten is in beginsel een voorzichtige en een in redelijke mate objectieve methode. Voorzichtigheid laat zich verklaren door de neutraliteit ten opzichte van exploitatie-uitkomsten die door de huurstijgingen die in de loop van de tijd zijn gerealiseerd, steeds positiever zijn geworden over vooral het oudere bezit. De objectiviteit bestaat daarin dat de waarde in aanvang van de exploitatie (vervaardigingskosten te onderscheiden naar grond- en bouwkosten) ook daadwerkelijk voor de vervaardiging of de aankoop is opgeofferd.

De toerekening van het gebruik van het woningbezit aan de jaarlijkse exploitatie is de afschrijving naar tijdsbeslag (uitgezonderd de grondkosten) in maximaal 50 jaar in gelijke delen (lineair).

De bedrijfswaarde van vastgoed betreft de waarde die is ontleend aan de toekomstige kasstromen die verbonden zijn met de exploitatie. De bedrijfswaarde is gelijk aan de uitkomst van een berekening waarbij de toekomstige kasstromen over de (restant) levensduur uitgedrukt worden in een getal ineens (zogenaamde contante waarde).

De aldus berekende waarde weerspiegelt als het ware de mate waarin de gedane investering (vervaardigingskosten) in de voorgenomen exploitatie kan worden terugverdiend. Voorspellingen spelen hierbij een overheersende rol en juist daarin schuilt veel onzekerheid. Bij deze methode hebben exploitatie-uitkomsten, op basis van de verwachting daarvan, direct invloed op de waardering van het vastgoed op de balans.

Het is daarom dat in de voorgaande paragrafen uitgebreid aandacht is besteed aan de diverse vormen van beleid en de financiële vertalingen hiervan in de (meerjaren)begroting. De grondslagen (te hanteren uitgangspunten) voor de bedrijfswaardeberekening zijn ook leidend voor beslissingen tot investeren en desinvesteren. Deze formulering houdt in dat de bedrijfswaarde van het bezit de optelsom is van alle individueel per complex gecijferde bedrijfswaarden.

Op die wijze komen de specifieke eigenschappen van de diverse soorten woningen in de waardeberekening tot uitdrukking zodat op basis van toegesneden informatie, gefundeerde beslissingen kunnen worden genomen voor delen van het woningbezit.

Het is voor commissarissen aan te bevelen die uitgangspunten voor de bedrijfswaardeberekening tweemaal per jaar te beoordelen, te weten bij de begrotingsbehandeling en bij de jaarrekening. Daarbij dient de grondslag van bestendigheid zo veel mogelijk in acht te worden genomen.

Nogmaals, met uitgangspunten wordt gedoeld op de grondslagen van de toekomstige kasstromen zoals het huurbeleid, het onderhoudsbeleid, het organisatiebeleid maar ook algemene punten als inflatiecijfer, bouwkostenontwikkeling en renteontwikkeling. In dit kader past het ook om scenario- en gevoeligheidsanalyses te vervaardigen en de financiële effecten daarvan mee te laten wegen in mogelijke besluitvorming. Bij waardering op bedrijfswaarde is overigens ook sprake van afschrijvingen zoals die in een vastgesteld patroon, vergelijkbaar met de historische kostprijs, in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking komen. De jaarlijks te becijferen bedrijfswaarde kent echter een aan de methode verbonden eigen ontwikkeling in de tijd. Om die reden worden de jaarlijkse afschrijvingen geheel of gedeeltelijk gecompenseerd door vrijval van de in het eigen vermogen opgenomen herwaardering.

Beide methoden van waardering ontmoeten elkaar in de zogenoemde minimum waardeeringsregel. Indien namelijk blijkt dat de boekwaarde van een complex of cluster van complexen (product -markt combinatie) op basis van historische kosten vermindert met afschrijvingen niet kan worden terugverdiend (de bedrijfswaarde komt uit op een lager bedrag), zal in beginsel tot die lagere bedrijfswaarde moeten worden afgewaardeerd. "In beginsel" omdat die onderschrijding wel een duurzaam karakter (vijf jaar of langer) moet dragen. Waarom zou een verlies immers ineens genomen worden indien blijkt dat het waardeverschil binnen afzienbare tijd weer kan worden terugverdiend?

Een mogelijke afwaardering ineens betreft de zogenaamde onrendabele top op investeringen in nieuwbouw: de bedrijfswaarde van vastgoed is lager dan de vervaardigingskosten. De oorzaak daarvan is voornamelijk gelegen in een huurprijvaststelling en een jaarlijkse huurstijging die voor het investeringsniveau ontoereikend is. De meest dominante factor in de bedrijfswaarde(berekening) is namelijk de huurcomponent en de daaraan gekoppelde huurstijging, overigens naast de disconteringsvoet zijnde het percentage waarmee de kasstromen contant worden gemaakt.

De disconteringsvoet weerspiegelt de actuele marktrente en de specifieke risico's en is de rendementseis die investeerders zouden stellen indien zij een investering overwegen die voor wat betreft de omvang van de kasstroom, tijd en risico vergelijkbaar is. Gewoonlijk is die disconteringsvoet geschat op basis van het percentage dat is gebruikt in actuele markttransacties voor vergelijkbare activa. Het gaat erom dat de tijdswaarde van het geld voor de periode tot aan het einde van de levensduur van het actief en het risico dat de toekomstige kasstromen in omvang en tijdstip afwijken van de schattingen, tot uitdrukking komen. Voor de sector is de te hanteren disconteringsvoet laatstelijk in 2010 vastgesteld op 5,25%, gespecificeerd als volgt: inschatting van de ontwikkeling van de actuele reële rente op 10-jaars staatsleningen, 2,5%, een opslag van 2% vanwege de lange termijninschatting van inflatie en een risico-opslag van 0,75%.

Met de laatste actualisering van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 645) in 2011 is voor woningcorporaties vanaf boekjaar 2012 voor de waardering van het vastgoed ook de marktwaarde (in verhuurde staat) toegestaan. Indien een woningcorporatie de marktwaarde als grondslag hanteert, beschouwt zij het vastgoed als belegging. In dat geval beoogt de corporatie een optimaal rendement te realiseren.

De reële (actuele) waarde van het vastgoed kan dan het best worden bepaald aan de hand van courante prijzen op een actieve markt voor gelijksoortige onroerende zaken op dezelfde locatie en in dezelfde staat.

Bij de vastgoedbeleggingen van corporaties is doorgaans geen sprake van een actieve markt. Dan zal de reële (lees markt)waarde moeten worden benaderd. Het gaat dan om afgeleiden naar markt, soort vastgoed en locatie enerzijds of een contante waardeberekening, lees bedrijfswaardeberekening, anderzijds. Zo'n bedrijfswaardeberekening wijkt overigens af van datgene wat bij corporaties gebruikelijk is. Afwijkingen in de contante waardeberekening betreffen:

- a. Huurprijs na een mutatie; direct op markthuurniveau
- b. De berekeningsperiode; als belegging wordt gerekend met een exploitatietermijn van 15 jaar
- c. Eindwaarde eind 15e jaar; als belegging op basis van een exit yield. De exit yield is een percentage waarmee in relatie tot de becijferde jaarhuur voor het 16e jaar de eindwaarde (geschatte waarde) wordt bepaald
- d. Disconteringsvoet; als belegging met de 10-jaars interest rate swap als basis, verhoogd met opslagen voor risico's van de sector, markt en het object
- e. Onderhoudsuitgaven; als belegging naar normering gebaseerd op marktconforme exploitatie (vastgoedexploitatie, kortweg VEX-normen)
- f. Uitgaven algemeen beheer; als belegging naar normering gebaseerd op marktconforme exploitatie (VEX-normen)

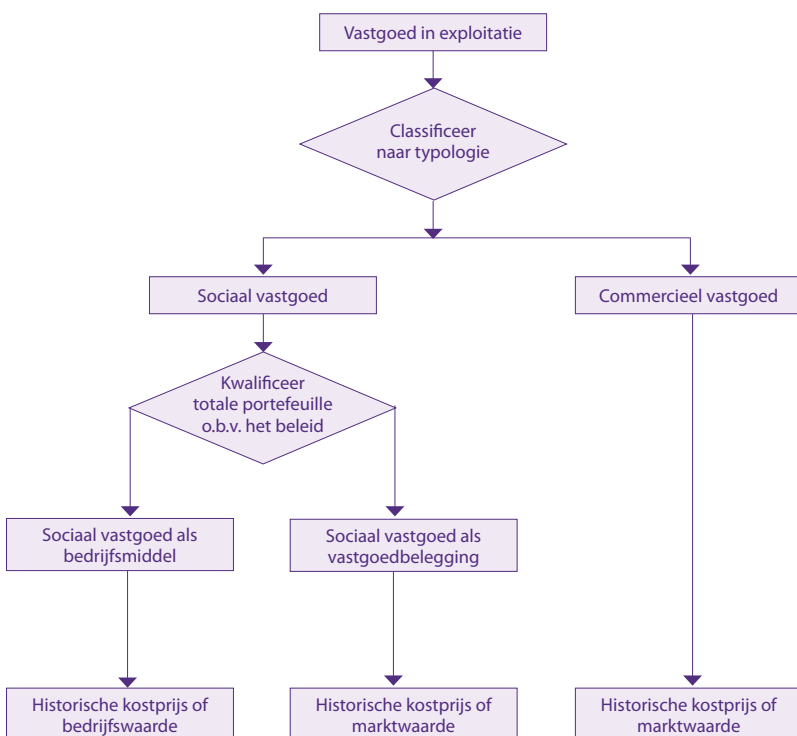
De contante waardeberekening als belegging kent twee scenario's, te weten uitponden en door-exploiteren. Beide zijn gefocust op rendement, uiteindelijk door verkoop. De hoogste uitkomst van deze twee waardeberekeningen vertegenwoordigt de marktwaarde in verhuurde staat.

Marktwaarde ziet meer dan de andere methoden van waardering toe op de diverse categorieën van bezit. Fysieke kenmerken en prijs-/prestatieverhoudingen hebben invloed op de verhandelbaarheid in de markt.

Marktwardewaardering is ook een complex proces waarbij de inschakeling van deskundigen (taxateurs) noodzakelijk is. Dat begint al bij het vaststellen van de markthuur bij mutatie en de disconteringsvoeten. Die divergeren per categorie bezit; de basisrente, de opslagen vanwege beleggingscategorie als ook de objectspecifieke risico's wijken af van

de aanname door de sectorinstituten zoals die bij de bedrijfswaardeberekening worden toegepast. De deskundigheid moet ook blijken uit de protocollering van de werkzaamheden door die deskundige en het afgeven van een zogenoemde aannemelijkheidsverklaring bij de uitkomsten. Marktwaardewaardering vereist net als de waardering op bedrijfswaarde, jaarlijkse herberekening. Waardering op marktwaarde kent geen afschrijving zoals dat wel gebeurt bij de andere twee waarderingmethoden. Bij waardering op marktwaarde komen mutaties tussen twee waarderingmomenten afzonderlijk in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking.

Tegen de achtergrond van de beschikking van de Europese Commissie van 15 december 2009 (onderscheid tussen Diensten van Algemeen Economisch Belang en Niet Diensten van Algemeen Economisch Belang) geven de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor de waardering van het vastgoed vanaf 2012 het volgende keuzetraject:



In de Novelle van minister Blok zoals die in februari 2014 is verschenen, is de marktwaarde als enige waarderinggrondslag voorgeschreven. Met toepassing van deze gelijke grondslag voor elke woningcorporatie wordt beoogd dat woningcorporaties, meer dan nu het geval is, met elkaar kunnen worden vergeleken. Daarvoor hanteert de wetgever in

beginsel de hiervoor beschreven methode (discounted cashflow methode). Op advies dat nog werd gegeven door het CFV, wordt onderscheid gemaakt tussen een 'full versie' en een 'light versie'. In het laatste geval moet een opgesteld handboek worden gevolgd, waarbij een extern taxateur niet noodzakelijk wordt geacht. Invoering van deze waarderingsgrondslag, niet alleen voor het commercieel vastgoed maar nu dus ook voor al het sociaal vastgoed is arbeidsintensief. Een stappenplan om te komen tot implementatie lijkt gewenst. Daarin kan aandacht worden besteed aan het bij elkaar krijgen van gecontroleerde basisgegevens, van de keuzes tot complexindeling, het vaststellen van parameters, het beheersen van het waarderingsproces en het vaststellen van de marktwaarde in verhuurde staat. De doelstelling van het invoeren moet duidelijk zijn: niet alleen voor de presentatie in de jaarrekening, maar eveneens sturing op basis van te behalen rendementen per categorie vastgoed. Van belang is dat ook aandacht wordt besteed aan het kennisniveau van commissarissen (en stakeholders) op dit punt.

Afwegingskader

Alle drie behandelde waarden zijn nog van belang voor commissarissen. Doorgaans geeft de waardering in de balans op marktwaarde de hoogste uitkomst en daarmee ook een hoger gepresenteerd eigen vermogen. Daarna volgt de waardering op de bedrijfswaarde. Let wel dat de realisatie van waarden pas bij omzetting in geld manifest wordt en daarmee in de (verre) toekomst ligt.

De waardering op de balans op historische kosten verminderd met afschrijvingen laat die vermogenstoename op realisatiebasis zien en is daarmee het meest voorzichtig. Omdat de jaarrekening waarin die grondslag is toegepast in de toelichting de bedrijfswaarde moet laten zien, blijft sowieso zicht op beide vermogensposities mogelijk.

Wat pleit voor de bedrijfswaarde, of die nu wel of niet op de balans wordt opgenomen, is het zicht op de uitkomsten van beleid. Keuzes die op grond daarvan zijn gemaakt, zoals de huurontwikkeling (al dan niet met toepassing van harmonisatie), rentevoet, mogelijke verkoop, onderhoudsingenrepen en de kosten van algemeen beheer (in de brede zin), laten direct effect zien op de waarde van het bezit. In die zin wordt de corporatie direct geconfronteerd, niet alleen met de maatregelen door de overheid (denk hier bijvoorbeeld aan het huurbeleid en de verhuurderheffing), maar ook met zijn eigen handelen. Daarmee is het belang van een deugdelijk onderbouwd beleid met vertaling in financiële termen nog maar eens aangetoond. Dat dan ook aan een monitoringsysteem (de regelkring) moet worden gedacht met de nodige checks en balances, is evident.

De waardering op marktwaarde geeft direct zicht op de wijze waarop een belegger het vastgoed beschouwt en ook meent dat zo'n waarde bij verkoop kan worden gerealiseerd.

In de paragraaf over beleid is het ondernemingsplan genoemd waarin een veelheid aan keuzes moet worden gemaakt, vooreerst voor de overzienbare termijn van enige jaren. Het getuigt van visie om juist ook langere termijn verwachtingen de revue te laten passeren en te bezien welke consequenties bepaalde keuzes met zich meebrengen (scenarioanalyses), ook al mag dat nog niet in de waardering in de jaarrekening tot uitdrukking komen op grond van de wet- en regelgeving. Denk bij het laatste dan bijvoorbeeld aan voorschriften over het begrip duurzaamheid (vijf jaar periode) en de eis van interne formalisering en externe communicatie alvorens verkoopbeslissingen in de waardering van het bezit tot uitdrukking mogen worden gebracht.

In het ondernemingsplan (of het verlengde daarvan) kan vrijelijk worden geëxperimenteerd met alternatieven van beleid met daaruit volgende consequenties voor de (waarde) ontwikkeling van het bezit en daarmee ook voor de vermogenspositie. De bedrijfswaarde-methodiek alsook de marktwaardewaardering bieden daarin een snel inzicht.

De druk die door de externe omgeving meer en meer op de corporatie wordt gelegd in heffingen maar ook om meer te investeren in sloop en nieuwbouw, in woningverbetering en in uitgaven voor leefbaarheid, heeft ook voor de commissaris consequenties in de zin van beoordeling van de acties die door de corporatie zijn genomen om de effecten van de ontwikkelingen op de waarde- en vermogensontwikkeling op te vangen, soms zelfs in het kader van de continuïteit van de bedrijfsuitoefening. Handvatten daarbij kunnen zijn: de mogelijke aanpassing van de disconteringsvoet, de doelmatigheid van de bedrijfsvoering/kosten algemeen beheer, de aanpassing van exploitatietermijnen, de definiëring van verschillende rendementseisen (disconteringsvoeten) naar de soort van bezit en de voornemens tot verkoop.

Een voorbeeld

Uitgangspunten

Corporatie X heeft 1.000 gelijksoortige woningen, alle opgeleverd per 1 januari 1990;

De stichtingskosten inclusief grond bedragen € 55 miljoen;

De restwaarde na 50 jaar exploitatie bedraagt € 5 miljoen;

De jaarlijkse afschrijving (op basis van historische kosten) bedraagt dan € 1 miljoen;

Boekwaarde per 1 januari 2012 op basis van historische kosten = € 55 miljoen -/ 22 x € 1 miljoen = € 33 miljoen;

Vraaghuur per 1 januari 2012 = € 440 per maand; per die datum bedraagt de markthuur € 625 per maand;

Huurstijging (jaarlijks per 1 juli) is gelijk aan de aangenomen inflatie, 2%;

Jaarhuur per woning over 2012 = $6 \times € 440 + 6 \times € 448,80 \times 102\% = € 5.333$;

De exploitatielasten bedragen € 2.400 per jaar; de jaarlijkse stijging bedraagt 2%; deze uitgaven bedragen in het kader van de marktwaardeberekening € 1.200 (toepassen van VEX-normen voor wat betreft onderhoud- en algemene beheerskosten);

De langlopende schulden bedragen per 1 januari 2012 € 24 miljoen. Jaarlijkse aflossing € 1 miljoen ultimo jaar.

De rente bedraagt 4% per jaar; voor de bedrijfswaarde berekening bedraagt de disconteringsvoet 5,25% (uitgangspunt WSW); voor de marktwaardeberekening bedraagt de disconteringsvoet 8%.

Vorderingen ultimo jaar € 1 miljoen

Liquide middelen ultimo 2011 € 1 miljoen

Uitwerking

Overzicht verloop bedrijfswaarde per 31-12 (bedragen x 1.000)

	2011	2012	2013
Resterende levensduur	28 jaar	27 jaar	26 jaar
Contante waarde netto kasstromen	€ 44.000	€ 43.000	€ 42.000

Overzicht verloop marktwaarde per 31-12 (bedragen x 1.000)

	2011	2012	2013
Resterende exploitatieduur	15 jaar	15 jaar	15 jaar
Contante waarde netto kasstromen	€ 91.000	€ 88.000	€ 90.000

Balans Historische kosten (bedragen x 1.000)

Activa	2011	2012	2013	Passiva	2011	2012	2013
Sociaal vastgoed	€ 33.000	€ 32.000	€ 31.000	Eigen vermogen	€ 11.000	€ 11.973	€ 13.045
Vorderingen	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	Schulden lange termijn	€ 24.000	€ 23.000	€ 22.000
Liquide middelen	€ 1.000	€ 1.973	€ 3.045				
Totaal	€ 35.000	€ 34.973	€ 35.045	Totaal	€ 35.000	€ 34.973	€ 35.045

Balans Bedrijfswaarde (bedragen x 1.000)

Activa	2011	2012	2013	Passiva	2011	2012	2013
Sociaal vastgoed	€ 44.000	€ 43.000	€ 42.000	Eigen vermogen	€ 22.000	€ 22.973	€ 24.045
Vorderingen	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	Schulden lange termijn	€ 24.000	€ 23.000	€ 22.000
Liquide middelen	€ 1.000	€ 1.973	€ 3.045				
Totaal	€ 46.000	€ 45.973	€ 46.045	Totaal	€ 46.000	€ 45.973	€ 46.045

Balans Marktwaarde (bedragen x 1.000)

Activa	2011	2012	2013	Passiva	2011	2012	2013
Sociaal vastgoed	€ 91.000	€ 88.000	€ 90.000	Eigen vermogen	€ 69.000	€ 67.973	€ 72.045
Vorderingen	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	Schulden lange termijn	€ 24.000	€ 23.000	€ 22.000
Liquide middelen	€ 1.000	€ 1.973	€ 3.045				
Totaal	€ 93.000	€ 90.973	€ 94.045	Totaal	€ 93.000	€ 90.973	€ 94.045

Winst- en verliesrekening Historische kosten (bedragen x 1.000)

	2012	2013
Huren	5.333	5.440
Totaal bedrijfsopbrengsten	5.333	5.440
Afschrijvingen	1.000	1.000
Exploitatielasten	2.400	2.448
Totaal bedrijfslasten	3.400	3.448
Bedrijfsresultaat	1.933	1.992
Rentelasten	960	- 920
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	973	1.072

Winst- en verliesrekening Bedrijfswaarde (bedragen x 1.000)

	2012	2013
Huren	5.333	5.440
Totaal bedrijfsopbrengsten	5.333	5.440
Afschrijvingen	1.500	1.500
Exploitatielasten	2.400	2.448
Totaal bedrijfslasten	3.900	3.948
Bedrijfsresultaat	1.433	1.492
Niet gerealiseerde waardeveranderingen	- 1.000	- 1.000
Realisatie herwaardering	1.500	1.500
Rentelasten	960	920
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	973	1.072

Winst- en verliesrekening Marktwaarde (bedragen x 1.000)

	2012	2013
Huren	5.333	5.440
Totaal bedrijfsopbrengsten	5.333	5.440
Exploitatielasten	2.400	2.448
Totaal bedrijfslasten	2.400	2.448
Bedrijfsresultaat	2.933	2.992
Niet gerealiseerde waardeveranderingen	- 3.000	2.000
Rentelasten	960	920
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	- 1.027	4.072

Kasstroombegroting 2012 en 2013 (bedragen x 1.000)

	2011	2012	2013
Operationeel:			
Huurinkomsten		5.333	5.440
Exploitatie uitgaven		2.400	2.448
Saldo		2.933	2.992
Rente uitgaven		960	920
Netto operationele kasstroom		1.973	2.072
Investeringskasstroom			
Financieringskasstroom		1.000	1.000
Netto kasstroom		973	1.072
Liquide middelen primo jaar		1.000	1.973
Mutatie jaar		973	1.072
Liquide middelen uo jaar	1.000	1.973	3.045

Beschouwing

Wat leert ons dit (vereenvoudigde) voorbeeld?

Ten eerste dat bij toepassing van een waardering 'op basis van het verleden' een beduidend lagere waarde aan het bezit wordt toegekend dan de situatie waarbij 'op basis van de toekomst' wordt gekeken. Dat is niet alleen te zien aan de omvang van de post Sociaal vastgoed maar tevens aan de post Eigen vermogen.

Bij de waardering op basis van historische kosten komt de 'potentie' pas in de jaarlijkse resultaten en daarmee ook in het eigen vermogen tot uitdrukking. In een toets met één van de andere waarden van het bezit komt zicht op zogenoemde 'stille reserves'.

Ten tweede blijkt dat de marktwaarde aanmerkelijk hoger ligt dan de bedrijfswaarde van hetzelfde bezit. Dat zie je ook terug in de gepresenteerde omvang van het eigen vermogen in beide situaties. Oorzaak van dat verschil ligt vooral in de kasstromen die in de contante waardeberekening worden gehanteerd.

In het geval van de bedrijfswaarde betreft dat de operationele kasstromen zoals die bestens door de corporatie op basis van het eigen beleid en de begrenzing daarvan, aangebracht door overheidsbeleid, worden geschat. In het geval van de marktwaarde wordt ingezet op de kasstromen zoals die door (private) beleggers op grond van best practices worden geschat.

De laatste kasstromen zijn (veel) gunstiger dan door de woningcorporatie kunnen worden gerealiseerd. Naar de inkomende kasstromen betreft dat in hoofdzaak de huren waarvan

een belegger, zodra de kans zich voordoet (bij eerste mutatie), doorgaans de markthuur in rekening zal brengen. Naar de uitgaven zijn die voor onderhoud en beheer aanmerkelijk lager dan van een woningcorporatie. Dat heeft met taakopvatting te maken waar woningcorporaties in een reeks van jaren naar zijn toegegroeid. Voor woningcorporaties is dat onder meer continuïteit in het beschikbaar stellen van woonruimten voor die mensen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien. De maatschappelijke prestatie en niet het behalen van een optimaal rendement staat voorop. In de doelstelling van beleggers staat dat laatst genoemde (meer) voorop. Niet ontkend kan worden dat ook doelmatigheidsaspecten invloed hebben op de omvang van uitgaande kasstromen.

Op grond van voorgaande kan worden gesteld dat waardering op marktwaarde voor een corporatie verder af ligt dan waardering op bedrijfswaarde. Dat betekent niet dat een corporatie geen zicht op de marktwaarde zal moeten hebben. Sterker nog, deze wordt voorgeschreven door de verantwoordelijke bewindsman. Een dergelijk inzicht is nu van belang in geval verkoop van delen van het bezit aan de orde komt. Kennis van de marktwaarde van dat bezit geeft dan een goede basis voor prijsonderhandeling met een mogelijke koper.

Daarnaast draagt de marktwaarde in relatie tot de bedrijfswaarde bij aan inzicht in de waarde die de corporatie laat liggen in het kader van de specifieke doelstelling(en). Het is van belang om te kijken naar het verschil tussen marktwaarde en bedrijfswaarde. Een extern financiële toezichthouder kijkt daar ook naar. Marktwaarde is een waarderingsmethode en geeft zicht op potentieel. De bedrijfswaarde beziet primair de kasstromen.

Van belang is op te merken dat bij de drie onderscheiden waarderingsmethoden, de winst- en verliesrekeningen verschillen en daarmee ook de resultaten, maar dat steeds sprake is van een gelijklopende kasstroom. Ook van belang is dat alle drie de waarderingsmethoden enkel en geheel betrekking hebben op hetzelfde woningbezit. Anders gezegd, de wijze waarop je waardeert, verandert niets aan de objecten zelf. Je kijkt er als het ware naar door verschillende brillen.



3 RISICOBEEHERSINGS-EN CONTROLESYSTEMEN

3.1 Risicomanagement

Risico's en de beheersing daarvan hebben de afgelopen jaren aan betekenis gewonnen. In deze paragraaf wordt daarop ingegaan vanuit het perspectief van de interne toezichthouder. Na een inleiding en een duiding van leermomenten uit de afgelopen jaren, worden soorten risico's specifiek voor corporaties, risicomanagement en de rol van de commissaris besproken.

De ervaringen uit de laatste jaren hebben duidelijk gemaakt dat het beheersen en managen van risico's voor elke organisatie essentieel is. Dit geldt ook voor de woningcorporaties. Hierbij beschouwen we risico's als de kans dat de doelstelling niet wordt gerealiseerd. Het goed kunnen omgaan met risico's en kansen is essentieel voor organisaties in wisselende omstandigheden. Voor de commissaris is het daarom van belang hoe het bestuur van een organisatie hiermee omgaat. Te risicovol kan slecht zijn voor een organisatie, maar te risicomijdend betekent dat er kansen kunnen blijven liggen. Het is voor de bedrijfsvoering van belang dat een organisatie zich bewust is van kansen en risico's op korte en lange termijn.

Van belang bij risico's is het onderscheid welke wel beheersbaar zijn en welke niet. Ook bij niet beheersbare risico's geldt echter dat daaraan niet voorbij kan worden gegaan, maar hierop ingespeeld moet worden. Organisaties zoals Shell doen veel aan simuleren met scenario's. Zij hebben dan vaak een draaiboek liggen om op voor hen niet beheersbare risico's, als die zich toch voordoen, te kunnen reageren. Risicomanagement (beheersing) betekent mede dat organisaties (commissarissen) maar ook belanghouders, niet voor verrassingen komen te staan.

Voorheen werden deze risico's meestal gekoppeld aan "harde" zaken zoals ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille, financieringen en veranderingen in doelgroepen. Bij deze "harde" zaken zijn de ontwikkelingen de afgelopen jaren zeer snel en diepgaand geweest. Enige voorbeelden daarvan sinds het uitbrengen van de vorige uitgave van dit boekje in 2008 zijn:

- veranderingen in de woningmarkt, zowel koop, huur en de exploitatie van zorggebouwen;
- verhuurderheffing;
- introductie integrale Vennootschapsbelasting;
- significant lage rente;

- heffingen CFV in 2013 en 2014;
- ontwikkeling van grondposities.

Daarnaast zijn de positie en het imago van corporaties ernstig verslechterd. Dit is geaccentueerd in zowel de regelgeving ingegeven door onder andere de Novelle, als in de verhoren bij en de rapportage van de Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. Duidelijk is dat zowel het interne- als het externe toezicht veranderd is en verder verscherpt is en wordt.

De ervaringen van de laatste jaren hebben aangetoond dat de risico's vaak meer worden veroorzaakt door handelingen en gedrag van bestuurders (de soft kant) en niet adequaat reageren van in- en externe toezichthouders. Zo spelen onder andere "risk appetite" (risico-acceptatiegraad), stijlen van leidinggeven en de aanwezigheid van interne checks en balances een belangrijke rol en dit zal dan ook door de raad van toezicht getoetst dienen te worden. Probleem daarbij is dat vaak harde normen ontbreken en dat het gevoel bij de raad van toezicht over

risico-inschatting daarbij een belangrijke rol speelt naast het bespreekbaar maken hiervan. Een ander leermoment van de afgelopen tijd is dat corporaties door hun activiteiten geheel of deels een ander businessmodel hebben gecreëerd, waarbij een ander risicomangement behoort. Bekende voorbeelden hiervan zijn Vestia, die meer als een financiële instelling leek te werken en WSG die meer als een projectontwikkelaar dan als een woningcorporatie opereerde. Zo'n verandering vereist een andere vorm van toezicht. Dit toezicht zal moeten starten met de vraag "vinden wij deze zaken gerechtvaardigd en toelaatbaar binnen de taakopvatting van de corporatie?"

Bij risicobeheersing is vooral van belang dat voorheen ondenkbare scenario's werkelijkheid kunnen worden en dus onderdeel worden van het risicomangement. Opvallend is dat bijvoorbeeld financiële instellingen hun kredietwaardigheidsoordeel niet alleen op harde gegevens zoals kasstromen, verhoudingscijfers, omzetten en resultaat baseren, maar des te meer toezien op de kwaliteit van de organisatie en hun vermogen te anticiperen op veranderingen bepalen. In de volgende paragraaf wordt eerst ingegaan op mogelijke risico's voor alle organisaties en wordt vervolgens specifiek ingegaan op de corporatiesector.

Daarnaast is door de gebeurtenissen van de afgelopen jaren een discussie over de taak en plaats van de corporatie opgetreden. Duidelijk is dat de herziening van de Woningwet (Novelle) en het rapport van de Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties voor een belangrijk deel de omissies leggen bij politiek, bestuur en het toezicht, zowel in- als extern. Dit heeft ertoe geleid dat de activiteiten van woningcorporaties zich weer meer

moeten richten op de kerntaak. Ook omvang en werkgebied staan ter discussie en aan het interne toezicht worden meer eisen gesteld. Zo wordt risicomanagement als een vanzelfsprekendheid beschouwd. Tevens wordt meer invloed gelegd bij zowel de huurders als de gemeenten. Dit blijkt onder andere uit de noodzaak tot een woonvisie bij de gemeente en een stelsel van afspraken met gemeenten en corporaties, waarbij ook de huurders worden betrokken. Enerzijds geeft dit een versterking van het intern toezicht - meer meekijkende ogen - anderzijds betekent dit meer invloed van buitenaf. Deze invloed zal zich zowel laten gelden op het niveau van besluitvorming als op het verstrekken van informatie.

3.2 Soorten risico's specifiek voor corporaties

Uitgangspunt is dat de risico's goed worden gedefinieerd. Op velerlei wijzen zijn in de literatuur risicocategorieën vernoemd en ingedeeld. Deze categorieën hebben een algemeen karakter, maar dienen vertaald te worden naar corporaties. In de theorie wordt een aantal verdelingen gehanteerd naar risico-elementen. Voor de corporatiesector zijn ze samengevat in de navolgende hoofdcategorieën:

Strategisch/ bedrijfsrisico	Het risico dat de woningcorporatie niet de juiste strategische/ bedrijfsmatige keuzes maakt, zodanig dat ze resulteren in negatieve gevolgen voor de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie.
Operationeel risico	Het risico van inadequate of falende interne processen, systemen, menselijk handelen of externe gebeurtenissen (*) die resulteren in negatieve gevolgen voor de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie. (*) uitgezonderd de marktrisico's en macro-economische risico's waarvoor een aparte categorie is gedefinieerd.
Marktrisico (woning- en vastgoedmarkt)	Het risico dat de (regionale) woning- en vastgoedmarkt (vraag- en aanbodmarkten) dusdanig bewegen, dat ze resulteren in negatieve gevolgen voor de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie.
Verslaggevingsrisico	Het risico dat de interne- en externe verslaggeving een onjuiste, risico's onbetrouwbare, onvolledige, ontijdige en/of irrelevantie weerspiegeling is van de bedrijfsvoering, de resultaten van de bedrijfsvoering, de resultaten van de financiële positie van de onderneming.
Macro- economisch	Het risico dat macro-economisch ontwikkelingen een impact hebben op de sector en dus op de corporatie, waardoor ze resulteren in negatieve risico gevolgen voor de realisatie van de doelstellingen van de woningcorporatie. Het macro-economisch risico beïnvloedt ook het marktrisico.
Cultuur/ leiderschapsrisico	Het risico dat de stijl van leiding geven en de cultuur in de organisatie een afgewogen risico management beperkt c.q. teniet doet.

Daarnaast worden ook andere categorieën genoemd zoals: financiële risico's (opgenomen onder macro-economische risico), compliance risico's (opgenomen onder operationele risico's (wet- en regelgeving) en strategische bedrijfsrisico's (governance)).

Een nadere verdeling van de risicocategorieën luidt als volgt:

Strategisch/bedrijfsrisico

- Portefeuille
- Projectontwikkeling
- Onderhoud
- Woningtoewijzing
- Kwaliteit
- Leefbaarheid
- Wonen en zorg
- Governance
- Tegenpartij/partner
- Herfinanciering
- Deelnemingen/Verbindingen
- Financieel beheer

Operationeel risico

- Falende primaire processen
- Falende ondersteunende processen
- ICT
- Schade aan woningen
- Fraude
- Contracten
- Wet- en regelgeving
- Personeel
- Relaties met medewerkers & veiligheid op de werkplek

Marktrisico

- Vastgoedmarkt
- Demografie/woningmarkt
- Risico veranderende marktwensen
- Regionale economische ontwikkeling
- Beschikbaarheid grondposities

Macro-economisch risico

- (Bouw) Kosten
- Politiek & regelgeving
- Rente
- Derivaten
- Inflatie
- Verarming doelgroepen

Verslaggevingsrisico

- Onjuiste waardering van activa en toerekening van kosten en/of opbrengsten aan een verkeerde periode
- Tekortkomingen in de toelichting
- Externe wijzigingen in regelgeving

Cultuur/leiderschapsrisico

- Stijl van leiderschap
- Risicobereidheid
- Ingewikkeld maken van de organisatie

Veel van deze risicocategorieën spreken voor zich. Op een aantal wordt nader ingegaan en vooral op de cultuur/leiderschapsrisico's.

Bij strategisch resp. bedrijfsrisico is te denken aan:

Het Wonen- en zorgrisico

Dit is in feite een nieuwe categorie voor de corporaties en vooral een risico dat veroorzaakt is door externe factoren. De wijzigingen in de regelgeving op zorggebied hebben onder andere tot gevolg, dat er minder behoefte is ontstaan aan verlenen van zorg op het niveau van "bejaardentehuis" door zorginstanties. Dit heeft tot gevolg dat voor zo'n 30 à 40% van de specifiek hiervoor ontwikkelde gebouwen op den duur geen emplooi meer is. Dit kan ertoe leiden dat corporaties geconfronteerd worden met het niet meer verlengen c.q. opzeggen van huurcontracten van gebouwen, waarvoor niet zo maar een andere bestemming kan worden gevonden. Daarnaast wil een aantal zorgpartijen niet meer als verhuurder van ruimten optreden en wordt er, in overleg met corporaties, gezien hoe scheiden van wonen en zorg kan worden gerealiseerd.

Het deelnemingen/verbindingen risico

Vooraf de beslissing over de wijze van de splitsing tussen het daeb en niet-daeb gedeelte zal een verandering betekenen. Bij de juridische splitsing heeft de corporatie een dochteronderneming, die als deelneming gezien kan worden. Ook zal de aard van de deelneming

c.q. verbinding meer getoetst moeten worden aan de kerntaak van de organisatie. Risico's zijn verder het gemis aan transparantie over de verbindingen en eventueel daaruit voortvloeiende aansprakelijkheden en verliezen.

Financieel beheersrisico

Het risico dat verkeerde beslissingen worden genomen in het financieel beheer. Voorbeelden hiervan zijn mismatch op looptijden van vastgoed, leningenportefeuille, mismatch in derivatencontracten, breakclausules in derivatencontracten en slechte budgetcontrole.

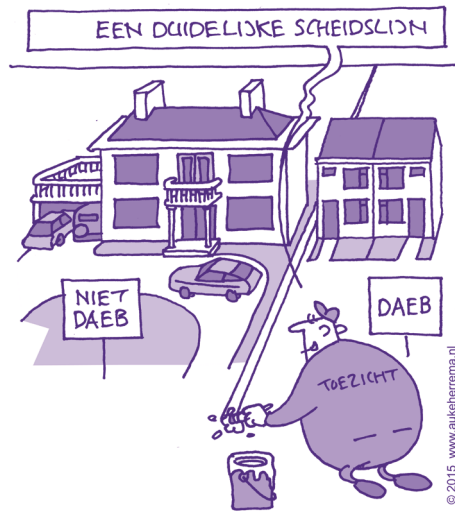
Bij Operationeel risico spreken de voornoemde categorieën voor zich. Specifiek aandacht vergt het ICT risico. In het verleden werd het ICT risico als gering gezien: vooral het risico dat processen getroffen werden door storingen en/of uitval. Aangezien de informatievoorziening tussen de bewoner, woningzoekende en de corporatie steeds meer digitaal plaatsvindt, zal tijdelijke of langdurige uitval van deze ICT-ondersteuning, steeds meer de corporatie in haar werkzaamheden belemmeren. Dit brengt met zich mee dat hier ook de vraag gesteld moet worden of de corporatie genoeg interne kennis en deskundigheid heeft om deze processen te ondersteunen of dat meer specifieke externe kennis nodig is.

Bij macro-economische risico's heeft de "verarming" van de doelgroepen de speciale aandacht. Deze verarming betreft zowel de inkomensontwikkeling van de (toekomstige) huurders, maar ook de sterke invloed die macro-economische ontwikkelingen hebben. In het huidige overheidsbeleid krijgt de huurder veelal een hogere huurverhoging dan de inflatie. Dit heeft tot gevolg dat de "rijkere huurder" met een inkomen boven circa € 44.000, een extra hoge huurverhoging krijgt. Op den duur zal dit tot gevolg hebben dat een aantal van hen zal vertrekken. In plaats hiervan zal conform regelgeving verhuurd worden aan huurders met een fors lager inkomen. Op den duur zal dit van grote invloed zijn op het huurniveau. Een tweede gevolg van deze verarming van de huurders zal betekenen dat incassoproblemen zullen toenemen en dat mogelijke toegestane huurverhogingen niet meer gerealiseerd kunnen worden, omdat de doelgroepen dit niet meer kunnen opbrengen.

Bij verslaggevingsrisico's geldt dat wijziging in regelgeving veel invloed kan hebben op de verslaggeving.

Voorbeelden hiervan zijn:

- waardering bezit tegen marktwaarde (in verhuurde staat);
- mogelijk afschaffen van de kostprijs hedge accounting, waardoor latente verliezen in een derivatenportefeuille onmiddellijk moeten worden genomen;
- splitsing bezit daeb/niet-daeb.



Bij cultuur en leiderschap risico kan verwezen worden naar het rapport van de Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. Daaruit is naar voren gekomen, dat de stijl en autoriteit van de leiding van de organisatie een duidelijk risico (c.q. kans) voor de organisatie is. Van belang is daarom voor de raad van toezicht te onderkennen op welke wijze leiding wordt gegeven aan en in de organisatie en dit in de risicobeoordeling te betrekken. De theorie onderkent een vijftal stijlen. Veelal is een combinatie hiervan van toepassing. De navolgende risico's worden onderscheiden:

- onvoldoende gewicht: de bestuurder mist bijvoorbeeld (dossier)kennis/inzicht in de operatie, een kritische houding, belangstelling voor de organisatie, visie op de organisatie en de markt en daadkracht;
- zelfoverschatting: de bestuurder mist bijvoorbeeld zicht op zijn/haar beperkingen, belangstelling in de kwaliteiten/opvattingen van anderen, lering van (eigen) fouten uit het verleden, zicht op het gewicht/de invloed van anderen (medewerkers, commissarissen en adviseurs);
- zonnekoninggedrag: de bestuurder hecht (te) veel waarde aan status (groot kantoor, duur meubilair, grote auto, chauffeur, verblijf in luxe accommodaties), brengt veel tijd door bij gelegenheden (recepties, openingen, shows) die niets met de organisatie te maken hebben, omringt zich graag met zwaargewichten/'celebrities', zonder wezenlijke relevantie voor de corporatie;
- megalomanie: de bestuurder gebruikt de organisatie voor het realiseren van persoonlijke ambities, laat weinig tot geen ruimte voor interne en externe profilering van anderen, is zelf altijd in beeld, stapt in risicovolle projecten/investeringen en is een "leider met onmondige volgers";

- e. isolatie: de bestuurder luistert slecht, is intern moeilijk benaderbaar en ontoegankelijk, heeft een angstcultuur gecreëerd, waardoor critici ontbreken, heeft weinig belangstelling voor omstandigheden/situaties buiten de eigen organisatie, communiceert weinig met organen binnen de onderneming (raad van toezicht, Ondernemingsraad).

Daarnaast zijn nog de zogeheten “risk appetite” en het ingewikkeld maken van de organisatie van belang.

De “risk appetite” of risicobereidheid omvat de kwantitatieve en/of kwalitatieve indicatoren voor de mate waarin de corporatie bereid is risico’s te accepteren. Het meest nadrukkelijk komt dit vaak naar voren bij investeringsprojecten, bijvoorbeeld waar het gaat om een percentage X wat verkocht c.q. verhuurd moet zijn alvorens te beginnen. Maar dit geldt ook voor de beschikbaarheid van ICT systemen. Ook het geven van procuratie (tekeningbevoegdheid) kan hiervoor bepalend zijn. Bij het thema “ingewikkeld maken van de organisatie” valt aan het volgende te denken. Op zich is een corporatie een “simpele” organisatie. De hoofdprocessen zijn het verwerven en bouwen van woningen, het verhuren, onderhouden en beheren daarvan, het verkopen en slopen van woningbezit en het verwerven respectievelijk aflossen van leningen. Dit allemaal met de doelstelling betaalbare en bereikbare woningen beschikbaar te maken voor de doelgroepen. Uiteraard komen daar verschillende zaken bij kijken, maar voor een raad van toezicht is het van belang deze hoofdprocessen te blijven onderkennen. Op momenten dat het ingewikkelder wordt, is het van belang de risico’s hiervan te onderkennen en te plaatsen in het risicomanagement. Indicatoren voor het ingewikkelder worden zijn bijvoorbeeld het hebben van veel verbindingen bij het werven/bouwen van bezit, het opbouwen van grondposities, het gebruik van financiële instrumenten (bijvoorbeeld derivaten), ingewikkelde verkoopcontracten en het onderwerp sloop met verplichting tot nieuwbouw.

3.3 Risicomanagement als proces

Een veel gebruikte definitie van risicomanagement luidt: “Risicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de corporatie, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategieën binnen de gehele corporatie, ontworpen om potentiële gebeurtenissen, die invloed zouden kunnen hebben op de corporatie, te identificeren en om risico’s te managen, zodat deze binnen de risico acceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden dat de doelstellingen worden behaald”.

Risicomanagement wordt dus toegepast om met een redelijke mate van zekerheid ervan uit te kunnen gaan dat doelstellingen worden gerealiseerd. Het gaat dan om strategische

doelen, gericht op de realisatie van de missie, om operationele doelen, gericht op effectief en efficiënt gebruik van middelen, om doelstellingen met betrekking tot de berichtgeving, gericht op de betrouwbaarheid van de informatie en om doelstellingen met betrekking tot de naleving van en gericht op het respecteren van de voor de organisatie toepasselijke wet- en regelgeving. Bij risicomanagement worden de volgende componenten onderscheiden:

- a. interne omgeving zoals bereidheid risico's te nemen. Dit is op zichzelf ook een risico-element, zie hiervoor;
- b. doelbepaling: van de hiervoor genoemde doelen bepalen wat de risico's zijn en die te kwalificeren en identificeren;
- c. identificatie van gebeurtenissen;
- d. risicovaststelling: nagaan welk risico de organisatie loopt en welk gedeelte beheersbaar is;
- e. risicobehandeling: beslissen voor welke risicobehandeling wordt gekozen. Kortweg zijn dat het vermijden (niet uitvoeren van een activiteit), het verminderen (maatregelen ter beperking kans van optreden risico en/of beperking schade), het delen (met anderen) of accepteren (geen maatregelen nemen). Specifiek kan ook gedacht worden aan verzekeren: door een financieel instrument (derivaat) te gebruiken om de toekomstige financiering veilig te stellen, waarbij deze verzekering ook in de risicoanalyse betrokken dient te worden, of aan een gezamenlijke ontwikkeling van een project (met daarin meegenomen bijvoorbeeld tot tegenpartijrisico);
- f. beheersactiviteiten ter effectuering van de risicobehandeling;
- g. informatie en communicatie;
- h. bewaking.

Dit impliceert een omspannend geheel van maatregelen. In de vorige paragrafen zijn de risico's op strategisch gebied onderkend. Deze zullen vertaald dienen te worden naar de organisatie op diverse niveaus. Dit betekent dat zij enerzijds bewust dienen te zijn van welke risico's en op welk niveau (strategisch, tactisch en operationeel) er zijn. Maar daarnaast ook hoe deze systematisch verzameld worden en in een risicomodelsysteem gezet dienen te worden. Hierbij is vooral van belang om de kans dat een risico zich voordoet te bepalen en de omvang van het effect te kwantificeren. Dit vereist een zogenoemde impactanalyse, waarbij vooral de gevolgen van het risico gekwantificeerd dienen te worden. Daarbij zijn er ook kwalitatieve risico's zoals reputatieschade c.q. imago-risico's, die voor de corporatie an sich, maar ook voor de sector als geheel een gevolg kunnen hebben.

3.4 Rol van de Commissaris

Voor de raad van toezicht is het van belang om inzicht te hebben in het systeem van risicomanagement en de wijze waarop dit in de organisatie gehanteerd wordt. Veelal wordt daarvoor een modelmatige opzet gemaakt. Veelgebruikte methoden bij corporaties zijn ISO 31000 en COSO.

Deze modellen hebben een structuur waardoor de aspiraties (doelen) van de corporatie getoetst worden aan risicobereidheid en omgezet worden in processen ter beheersing en besturing van de risico's. Belangrijk punt daarbij zijn de mensen door hun risicocultuur, houding en gedrag. Uitkomst van de toetsing moet een risicobeheersingsmodel zijn dat de doelen van de organisatie ondersteunt en extern wordt erkend. Hierbij is essentieel dat gemonitord en bijgesteld kan worden. Bij de opzet van een dergelijk model is voor de raad van toezicht een aantal zaken van belang om vast te stellen c.q. over gerapporteerd te worden. Aandachtspunten zijn:

- a. wie ontwikkelde het systeem?
- b. wordt het systeem ondersteund door software?
- c. is het systeem en de eventueel ondersteunende software elders beproefd?
- d. is het systeem beoordeeld door een onafhankelijke derde? Zo ja, wie is die derde en is hij/zij daartoe geëquipeerd?
- e. is het systeem beschreven en is duidelijk langs welke procedure wijzigingen kunnen worden aangebracht?
- f. bevat het systeem de voor de hand liggende elementen?

Voor de werking van het systeem zijn de aandachtspunten:

- a. op welke wijze is het systeem ingevoerd (de voorbeeldfunctie is hier essentieel)?
- b. is de verantwoordelijkheid voor het systeem op het juiste niveau in de organisatie belegd?
- c. krijgen bestuur en toezichthoudend orgaan de risico's op overzichtelijke wijze gepresenteerd?;
- d. is duidelijk dat naar aanleiding van gesignaleerde risico's ook daadwerkelijk maatregelen worden getroffen die "gebruiksklaar" zijn? Denk aan het tijdig creëren van uitwijkmogelijkheden voor computerstoringen;
- e. is er sprake van degelijke besluitvormingsprocedures?
- f. wordt er gebruik gemaakt van één of meer adviseurs?
- g. beschikt ieder van de leden van het topmanagement over basiskennis van het risicomanagement? Dit geldt ook voor raad van toezicht;

- h. welke maatregelen worden genomen om die kennis actueel te houden of bij te spijkeren?
- i. wordt het risicomanagement voldoende “actueel” gehouden?
- j. is er sprake van een leercyclus: wordt op basis van evalueren de opzet en werking van het systeem verbeterd?

Naast deze beoordeling van de opzet en werking van het systeem dient risicomanagement veelvuldig op de agenda van de raad van toezicht te komen. Veelal zal dit ook besproken worden in de audit-commissie met een advies naar de raad als geheel. Dit onderwerp is echter te belangrijk om niet regelmatig op de agenda van de voltallige raad te staan. Om meer inzicht te krijgen in de risico's van de organisatie, zijn de volgende stappen noodzakelijk.

1. Periodieke bespreking van de risk appetite (risico acceptatiegraad) van de organisatie in relatie tot de visie en strategie.
2. Door bestuur opgestelde scenarioanalyse van strategische risico's op de agenda van de raad van toezicht/bestuur te zetten en uitgebreid te bespreken: zijn de juiste risico's gedefinieerd, zijn kans en impact goed geschat, toetsing aan cijfers in balans en resultatenrekening, impact op cashflows en liquiditeit van de organisatie.
3. Risk management rapportages periodiek op agenda van de raad van toezicht (eerst in audit commissie, maar met advies ook in voltallige raad).
4. Gesprekken met mensen uit de organisatie, zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Deze gesprekken zijn vooral van belang om een gevoel te krijgen bij de feitelijke gang van zaken met betrekking tot checks en balances in de organisatie en de gehanteerde leiderschapsstijl. Belangrijke gesprekspartners zijn hierbij ook de Ondernemingsraad en het managementteam.
5. Externe bronnen raadplegen om de rapportages van het bestuur beter te kunnen interpreteren. Dit zijn veelal rapportages zoals Corporatie in Perspectief, benchmarkgegevens, maar ook specifieke publicaties van Aedes, Aw en WSW. Daarnaast zijn er vaak regiorapportages beschikbaar zoals vergelijkingen tussen corporaties, maar ook ontwikkelingen op velerlei gebied. Zie bijvoorbeeld RIGO en Nibud-rapportages.
6. Naast de rapportages zijn er jaarlijkse specifiek naar de corporatie gerichte oordelen van zowel Ministerie, Aw als WSW. Deze rapportages dienen op de agenda van de raad van toezicht gezet te worden en besproken, evenals specifieke voorschriften, veelal naar aanleiding van incidenten, zoals de Derivatenrichtlijn.
7. Van belang is om periodiek de Aw en het WSW uit te nodigen om vooral hun bevindingen over de organisatie te toetsen aan het eigen oordeel. Beide organisaties hebben op hun website hun systematiek van beoordelen van de corporatie gezet. Het verdient aanbeveling hierbij een vergelijk te trekken met het interne oordeel.

8. Bespreken wat de invloed van regelgeving betreft op het gehanteerde bedrijfs- en risicomodel van de corporatie. Dit kunnen vergaande zaken zijn zoals de Herziening Woningwet, maar ook bijvoorbeeld wijzigingen in de huurprijvaststelling.
9. Contact met de stakeholders, met name gemeenten om te beoordelen hoe hun visie is op wijzigingen in de activiteiten van de corporatie en de invloed hiervan op het risicomanagement model van de corporatie.
10. Vraag aan externe accountant:
 - "Zijn er nog aspecten die zijn opgevallen bij de jaarrekeningcontrole, maar die niet in de rapportages/Management Letter staan?"
 - "Hoe verliep het controleproces?"
 - "Wat vindt de accountant van de taakvervulling van de raad van toezicht en de auditcommissie?"
11. Beoordeling en bespreking van de resultaten van het interne audit c.q. controleprogramma, zoals het vooraf bepalen van een jaarplan en omvang/diepgang controle en afstemming hiervan met de externe accountant.
12. Duidelijke vastlegging, vaststelling en toetsing van autorisatieprocessen, waarin de raad van toezicht een rol speelt (voor welke besluiten en activiteiten is instemming vereist, inclusief toetsingskader) en vastlegging hiervan in de notulen van de vergadering.
13. Cultuur, gedrag en drijfveren van bestuurders jaarlijks in een evaluatiegesprek van de raad van toezicht te bespreken. Zie bijvoorbeeld hiervoor de aanbevelingen zoals verwoord in het rapport "Een lastig gesprek" van de Commissie Halsema.
14. Bespreken in de raad van toezicht welke factoren de beloning van bestuurders bepalen en hoe dit hun gedrag zou kunnen beïnvloeden.
15. Bespreken visitatierapport en beoordelen voortgang van de aanbevelingen van deze rapportage.
16. Kritische (zelf)evaluatie van de rol van de raad van toezicht:
 - zijn er zaken die we niet overzien
 - durven we onze twijfels te uiten (onder andere sluit ons onderbuik gevoel aan met de werkelijkheid)
 - hoe is de communicatie binnen de raad van toezicht
 - hoe is de communicatie met het bestuur
 - is er voldoende afstand tot het bestuur
 - vervullen voorzittersfuncties bestuur/raad van toezicht
Dit vooral om te voorkomen dat in het vooroverleg de vergadering van raad van toezicht al wordt gevoerd
 - is er voldoende kennis bij de leden van de raad en wat betekent dit voor de te volgen
 - opleidingen c.q. te behalen PE punten.

3.5 Slotopmerking over risicomanagement

Risicomanagement moet als doelstelling hebben de organisatie goed en naar behoren te laten functioneren. Dit impliceert naast een duidelijke positiebepaling van de organisatie ook een visie op de toekomst. In deze visie moet tot uitdrukking komen wat een organisatie wil zijn, wat haar doelstelling op korte en lange termijn is en op welke wijze zij deze wil bereiken.

Echter, ook een goed risicogevoel en een risicomanagementsysteem zullen niet voorkomen dat er onvoorspelbare zaken optreden. Het helpt echter om die zaken, die mogelijk verwijtbaar zijn en wel in control kunnen zijn of lijken, in kaart te brengen om daarop te kunnen anticiperen. Het niet in kaart brengen van risico's leidt vrijwel zeker tot ongewenste zaken, waarbij het de organisatie (inclusief de commissarissen) te verwijten is dat dit heeft kunnen gebeuren. Los van de verwijtbaarheid is ook de imagoschade voor de organisatie en haar geledingen groot. Dit laatste aspect is in belangrijke mate de afgelopen jaren opgetreden.

Commissarissen dienen zich er van bewust te zijn dat ook zij, evenals de bestuurders, niet alleen aansprakelijk kunnen worden gesteld maar ook zijn, indien een organisatie onverantwoorde en verwijtbare risico's neemt. Om vooral de verwijtbaarheid hiervan te voorkomen, dienen hoge eisen gesteld te worden aan de kwaliteit van de verslaggeving bij zowel het bepalen van risico's, het kwantificeren en kwalificeren hiervan en de wijze waarop met de risico's wordt c.q. is omgegaan. Dit betekent dat ook aan de raad van toezicht hoge eisen worden gesteld. Zij kunnen zich niet verschuilen achter het oordeel van derden, maar moeten desnoods eigen actie ondernemen, eventueel met inschakeling van derden om meer inzicht te krijgen.

Met een drietal voorbeelden wordt dit nader toegelicht. Geconstateerd wordt dat investeringen van de corporatie veelal gefinancierd worden uit verkopen van woningen. Dit betekent dat een goede inschatting van het verkooppotentieel moet worden gemaakt, onder andere vertaald naar prijzen, hoeveelheden, doorlooptijd en kasstroom. Hierover dient adequate verslaggeving te zijn. Als voor investeringen de afhankelijkheid van de verkopen bepalend is, dient nauwlettend gevolgd te worden dat de kasstroom uit verkopen gelijk loopt met de verwachtingen. Als nu blijkt dat deze significant achter blijft bij de verwachtingen, maar dat de investeringen gewoon doorlopen, dan kan het voorkomen dat de corporatie niet aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Verwijtbaar is dan dat de organisatie (inclusief de commissarissen) hier niet op gereageerd heeft.

Een ander voorbeeld kan zijn dat de corporatie erop gewezen wordt, bijvoorbeeld door de accountant, dat de beveiliging van de automatisering niet goed is geregeld. Als de

organisatie dan geen maatregelen neemt en er doet zich een incident voor van groot belang waardoor de continuïteit van de organisatie gevaar loopt, dan geldt niet alleen voor het bestuur, maar ook voor de commissarissen dat zij nalatig zijn geweest en aansprakelijk gesteld kunnen worden.

Een derde voorbeeld is als er geen goed inzicht is in bijvoorbeeld de onroerend goed positie van de corporatie of op de juiste wijze financiële instrumenten zijn gebruikt. Als dit leidt tot ongewenste situaties, kunnen commissarissen verantwoordelijk worden gesteld.

Als laatste opmerking geldt dat risicomanagement een adequaat hulpmiddel is om het kwaliteitsniveau van de organisatie te beoordelen.



4 ROL(LEN) VAN DE COMMISSARIS

4.1 Kader voor intern toezicht

De afgelopen jaren hebben incidenten veelal het beeld over de corporatie, haar bestuurders en interne toezichthouders bepaald. Hierdoor zijn verschillende acties genomen. De diverse incidenten hebben geleid tot de instelling van de Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. Daarvoor al had de commissie Hoekstra uitspraken gedaan over de gerezen problemen bij woningcorporatie Vestia. Naast de veranderingen in de wet en regelgeving zijn er verschillende andere acties ondernomen zoals de herziening van de Governance Code 2011 in de Governancecode Woningcorporaties 2015. De enquêtecommissie was vernietigend over de kwaliteit van het interne toezicht en kwam in haar rapport “Ver van huis” tot de navolgende aanbevelingen betreffende het interne toezicht. Eén van de belangrijkste aanbevelingen betrof het bewerkstelligen van een cultuuromslag. De commissie bepleit het stimuleren en faciliteren van een gewenste cultuuromslag. Daarnaast dient de Governancecode te worden uitgebreid op punten van integriteit en gedrag. In een andere aanbeveling bepleit de commissie de versterking en professionalisering van het interne toezicht. Dit kan onder meer door de Minister de mogelijkheid te geven om disfunctionerende commissarissen te kunnen ontslaan, door het invoeren van een geschiktheidstoets voor commissarissen, uit te voeren door de externe toezichthouder, door de beloning van commissarissen te baseren op het tijdsbeslag en de verantwoordelijkheid, door het invoeren van een maximale zittingsperiode van acht jaar voor commissarissen en door de versterking van de (informatie) positie van de raad van toezicht. Een aantal andere in het rapport genoemde punten zijn dat de raad van toezicht opdrachtgever dient te zijn van de externe accountant, ook bij aanvullende onderzoeken, beveelt de commissie aan om een auditcommissie in te stellen en bepleit zij een instemmingbevoegdheid voor de raad van toezicht bij besluiten voor investeringen of verkopen boven een bepaalde grens.

Veel van deze punten zijn vervat in de herziening van de Governancecode Woningcorporaties 2015. In die code is de taak en werkwijze van de Raad van Commissarissen in een vijftal principes uitgewerkt.

Principe 1: Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht.

Voor bestuur en RvC staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om organisaties met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en RvC hebben daarbij een voorbeeldfunctie voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector.

Principe 2: Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, alsmede over de strategische keuzes die zijn gemaakt. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.

Principe 3: Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak

Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Daartoe moeten bestuur en RvC zodanig zijn samengesteld dat leden elkaar aanvullen en scherp houden.

Principe 4: Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen

Woningcorporaties zorgen voor woonruimte voor mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De maatschappelijke doelen worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners, en secundair de gemeenten, vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belanghebbende partijen en staan ze open voor feedback en discussie over de keuzes ten aanzien van de inzet van maatschappelijke middelen.

Principe 5: Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

Voor een verdere uitwerking van deze principes wordt verwezen naar de Governancecode Woningcorporaties 2015.

4.2 Auditcommissie

In de Governancecode Woningcorporaties 2015 wordt de instelling van commissies besproken en geregeld in **Principe 3: Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak**
Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde. Daartoe moeten bestuur en RvC zodanig zijn samengesteld dat leden elkaar aanvullen en scherp houden.

Specifieke bepalingen hieromtrent zijn te vinden in artikel 3.29: de raad van commissarissen kan subcommissies instellen ter ondersteuning van het toezicht. Voor die commissies geldt dat:

- a. De audit en remuneratiecommissie niet worden voorgezeten door de voorzitter van de raad;
- b. De raad van commissarissen voor iedere commissie een reglement opstelt waarin rol en verantwoordelijkheden worden omschreven, evenals de samenstelling en werkwijze;
- c. De raad van commissarissen in het jaarverslag de samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die op de agenda stonden, vermeldt;
- d. De hele raad van iedere commissie een verslag van de overleggen ontvangt.

In een eerder concept van de nieuwe Code 2015 was nog uitgewerkt dat de auditcommissie zich richt op de ondersteuning van de raad van commissarissen in zijn toezichtstaak ten aanzien van in ieder geval:

- a De werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen. Daarbij kijkt de commissie ook naar het interne toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en op de werking van de integriteitcode;
- b De financiële informatieverschaffing door de woningcorporatie;
- c De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants.

Ook werd aangegeven dat de auditcommissie het eerste aanspreekpunt is voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert. Voor de auditcommissie gelden de volgende eisen:

- a De commissie is samengesteld uit leden van de raad, eventueel aangevuld met onafhankelijke financieel experts, waarbij het voorzitterschap niet wordt vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen;
- b De commissie is verantwoordelijk voor de advisering van de raad in financiële kwesties evenals voor het voorbereiden van de besluitvorming in de raad betreffende het opdrachtgeverschap van de externe accountant;
- c De commissie beziet of de voorzitter van de raad van commissarissen, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiën en/of de externe accountant bij de vergaderingen van de commissie aanwezig moeten zijn;

- d De commissie overlegt zo vaak als nodig, maar tenminste één keer per jaar zonder leden van de raad van bestuur en in aanwezigheid van de externe accountant. Bovendien overlegt de commissie minimaal één keer per jaar met de interne controller of diegene die verantwoordelijk is voor de controlfunctie.

Ook hierbij geldt dat de auditcommissie besluitvorming voorbereidt en niet de besluiten al neemt. Dit vereist dat vooral de voorzitter van de raad van commissarissen hier nauw op toeziet. Gezien de complexiteit van de financiële huishouding bij corporaties is het van groot belang dat de leden van de auditcommissie naast specifieke financiële kennis, ook volkshuisvestelijke zaken hierin kunnen doorzien. In de bepalingen over de relatie met de externe accountant wordt verwezen naar de artikelen 5.8, 5.9, 5.10 en 5.11 van Principe 5.

Principe 5: Bestuur en RvC kennen en beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

5.8

De RvC benoemt de externe accountant voor een periode van maximaal 8 jaar. Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag alsmede de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen. In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.

5.9

De RvC ziet toe op de controlewerkzaamheden van de accountant. Daarbij wordt het vigerende accountantsprotocol voor woningcorporaties gehanteerd.

5.10

De externe accountant (en voor zover aanwezig de auditcommissie) wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controle. De externe accountant rapporteert aan de RvC en het bestuur over zijn bevindingen.

5.11

Het bestuur (en de auditcommissie) maakt (maken ieder) ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC meldt de belangrijkste conclusies in het jaarlijks verslag van RvC, dat onderdeel uit maakt van het jaarverslag.

Zoals in dit boekje al is beschreven bij risicomanagement, wordt veelal de auditcommissie hierbij intensief betrokken. Samengevat zullen in de auditcommissie, naast het al genoemde risicomanagement, aan de orde dienen te komen:

- a. Beoordeling van de investeringen, inclusief investeringsstatuut
- b. Toereikendheid van de interne informatie
- c. Intern controleplan (zie ook wat hierover bij “De rol van controller” is vermeld)
- d. Treasury, zowel statuut, als jaarplan en omvangrijke transacties
- e. Verbindingen, zowel statuut, als inhoudelijke beoordeling
- f. De relatie met de externe accountant en de rapportages van de externe accountant
- g. Samenstelling van de auditcommissie.

4.3 Rol van de accountant

De afgelopen jaren is veel discussie geweest over de wijze waarop de accountant zijn rol heeft ingevuld ten opzichte van niet alleen de cliënt, maar ook naar het maatschappelijk verkeer. Ook tijdens de Parlementaire Enquête Woningcorporaties is de rol en de invulling van deze rol aan de orde geweest. Zie hiervoor paragraaf 5.32 in het Rapport “Ver van Huis”, waarbij vooral het onvoldoende kritisch zijn van de accountants wordt weergegeven. In de aanbevelingen is onder paragraaf 1.1.2 geconstateerd dat de controlerend accountants niet altijd de rol hebben gespeeld die van hen wordt verwacht. Dit heeft geleid tot aanbeveling nummer 11: “Versterking taakinfilling accountant”. Inhoud van deze aanbeveling is:

- a. Corporaties krijgen de status van organisatie van openbaar belang (OOB)
- b. Accountant moet (dreigende) risico’s signaleren en rapporteren
- c. Managementletters van de accountant gaan ook naar de Autoriteit woningcorporaties
- d. Kostprijs-hedge accounting verbieden

Bij de behandeling van de Novelle in relatie tot de Herziene Woningwet heeft de Minister toegezegd over de OOB-status in overleg te treden met de accountantsorganisaties, aangezien dit een grote impact heeft betreffende de werkzaamheden van de accountant. Inzake kostprijs-hedge accounting heeft de Minister verwezen naar de Raad voor de Jaarverslaglegging. De overige twee punten zijn overgenomen.

Ook de AFM (Autoriteit Financiële Markten) heeft de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar de kwaliteit en het functioneren van de accountantsorganisaties. Dit is onder andere vevat in het onderzoek van 11 december 2012 “Rapport Wettelijke controles bij Woningcorporaties”. Tevens hebben AFM en het CFV per diezelfde datum een convenant

gesloten over kennisdeling en informatie-uitwisseling. Hierbij is vooral geconstateerd dat de kwaliteit van de accountantscontrole in de jaren daarvoor veel te wensen overliet. Dit heeft ertoe geleid dat bij alle kantoren een intensivering van de controle op de kwaliteit van de eigen werkzaamheden plaatsvindt. Ook heeft de AFM een klacht bij de Accountantskamer ingediend naar aanleiding van de controle bij één van de corporaties.

De VTW heeft in oktober 2013 een handreiking uitgebracht over de relatie tussen de raad van toezicht, het bestuur en de externe accountant: "Spel met Meerwaarde". Zoals blijkt uit deze handreiking is de rolvulling door de accountant afhankelijk van het samenspel met de werkorganisatie, het bestuur en de raad van toezicht. Het bestuur en de raad van toezicht dienen zich bewust te zijn van de werkwijze die zij met de accountant afspreken. Om bovengenoemd samenspel te optimaliseren is een aantal concrete aanbevelingen geformuleerd:

- a. Stel jaarlijks vast dat het bestuur en de raad van toezicht expliciet op de hoogte zijn van de vigerende regelgeving en borg een juiste toepassing van de regelgeving;
- b. Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag, evenals de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen;
- c. De auditcommissie voert jaarlijks een pre-audit gesprek met de accountant en is dus altijd (één van de) gesprekspartner(s);
- d. De auditcommissie/raad van toezicht voert jaarlijks een gesprek met de accountant buiten aanwezigheid van het bestuur;
- e. Het accountantsverslag wordt door de accountant besproken in de voltallige raad van toezicht. De managementletter van de accountant wordt ter kennisname gebracht van de raad en met de accountant besproken in de auditcommissie;
- f. De Assurance-rapporten worden ter kennisname gebracht van de auditcommissie en de raad van toezicht;
- g. De evaluatie van de wederzijdse samenwerking wordt als onderwerp geagendeerd bij de auditcommissie-vergadering, waar de jaarrekening en het accountantsverslag worden besproken;
- h. Het bestuur, de raad van toezicht en de accountant besteden meer aandacht aan de integrale toepassing van de Governancecode Woningcorporaties;
- i. De accountant rapporteert afzonderlijk over het interne risicobeheersing- en controlestelsel, het investeringsstatuut en het verbindingenstatuut in de managementletter; een samenvatting wordt opgenomen in het accountantsverslag.

In de Governancecode Woningcorporaties 2015 komt de rol van de externe accountant en zijn verantwoordelijkheden op diverse plekken naar voren. Zie bijvoorbeeld:

Principe 2: Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, alsmede over de strategische keuzes die zijn gemaakt. De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.

In de uitwerking hiervan is een rol voor de externe accountant weggelegd. Ook hier benadrukt de Governancecode de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen voor de keuze van de accountant.

Principe 5: Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten LET OP, WEER PRINCIP 5 GENOEMD, VERDEROP OOK

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

Hierbij gelden de hiervoor al eerder genoemde bepalingen 5.8, 5.10 en 5.11.

5.8

De RvC benoemt de externe accountant voor een periode van maximaal 8 jaar. Ter vergroting van de transparantie wordt het selectieproces van de accountant toegelicht in het jaarverslag alsmede de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen. In geval van fusie van de corporatie gaat de termijn niet opnieuw in.

5.10

De externe accountant (en voor zover aanwezig de auditcommissie) wordt betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controle. De externe accountant rapporteert aan de RvC en het bestuur over zijn bevindingen.

5.11

Het bestuur (en de auditcommissie) maakt (maken ieder) ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC meldt de belangrijkste conclusies in het jaarlijks verslag van RvC, dat onderdeel uit maakt van het jaarverslag.

De externe accountant rapporteert jaarlijks aan bestuur en RvC. In dat verslag komt een aantal onderwerpen in ieder geval aan de orde. Over de accountantscontrole gaat het om informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant en om informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne controller en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur en een overzicht van niet-aangepaste correcties. Over de financiële cijfers rapporteert de accountant over analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie. Ook geeft hij commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van 'accounting policies' wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan. Ook gaat het om opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.

Bij de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen gaat de accountant in op verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen en de wijze waarop is omgegaan met eerdere aanbevelingen. Daarnaast maakt hij opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden. Ook de naleving van statuten, instructies, regelgeving en vereisten van externe toezichhouders zijn onderwerp van rapportage. En tenslotte gaat het om de bevindingen van de externe accountant ten aanzien van de bevindingen van de interne controller (of risk & compliance officer).

Rapportage door de externe accountant

Over de wijze van rapporteren door de externe accountant doet de Governancecode geen uitspraken meer waarover wordt gerapporteerd. Normaliter rapporteert de accountant driemaal per jaar aan de woningcorporatie:

- a. De managementletter naar aanleiding van het uitvoeren van de tussentijdse controle;
- b. Het accountantsverslag en de controleverklaring naar aanleiding van het uitvoeren van de eindcontrole op de jaarrekening;
- c. De assurancerapporten met betrekking tot het naleven van de specifieke wet- en regelgeving en de verantwoordingsinformatie.

De resultaten van deze controles monden onder meer uit in accountantsverklaringen. Mede gezien de discussies over het functioneren van de externe accountant is in januari 2014 de discussie gestart over de bewoordingen van de verklaring. Dit heeft tot gevolg dat er vanuit kan worden gegaan dat de accountants over boekjaar 2014 of 2015 een nieuwe controleverklaring zullen geven, waarbij meer inzicht wordt gegeven over hun

werkzaamheden oftewel de kernpunten van de controle. Hierbij wordt aangesloten hoe bij OOB's (Organisaties van Openbaar Belang) wordt gerapporteerd. De belangrijkste veranderingen van de nieuwe verklaring zijn:

Oordeel aan het begin: deze verklaring is beter gestructureerd en begint met het belangrijkste: het oordeel van de accountant over de jaarrekening. Zo kan de lezer direct zien wat de accountant van de jaarrekening vindt.

Kernpunten van de controle: dit onderdeel is nieuw. Kernpunten zijn de punten die naar het oordeel van de accountant het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening en relevant zijn voor de gebruikers van de jaarrekening. In dit onderdeel beschrijft de accountant de belangrijkste risico's in zijn controle en waarom hij deze als risico's ziet. Ook geeft hij aan welke controlewerkzaamheden zijn verricht en rapporteert hij – indien relevant – zijn opmerkingen. Kernpunten hebben een hoge informatiewaarde, omdat ze specifiek zijn voor de organisatie.

Continuïteit van de gecontroleerde organisatie: in de nieuwe verklaring zijn aanvullende toelichtingen opgenomen over de verantwoordelijkheden en werkzaamheden van de accountant ten aanzien van de gehanteerde continuïteitsveronderstelling door de gecontroleerde organisatie. Ook de verantwoordelijkheid van het management ten aanzien van de continuïteitsveronderstelling zet de accountant uiteen. Indien nodig, besteedt hij specifiek aandacht aan mogelijke continuïteitsissues. Dit laatste gold ook al in de oude situatie.

Materialiteit: gebruikers van de jaarrekening gaan er vanuit dat deze een getrouw beeld geeft van de resultaten en vermogenspositie van de gecontroleerde organisatie. Door afwijkingen als gevolg van fraude of fouten kan het echter voorkomen dat de werkelijkheid niet getrouw wordt weergegeven. Deze afwijkingen zijn materieel als gebruikers op basis van de foutieve jaarrekening andere beslissingen kunnen nemen. De accountant houdt rekening met zowel kwantitatieve als met kwalitatieve aspecten van materialiteit. De door de accountant gehanteerde materialiteit en de wijze waarop deze is bepaald, licht hij in de nieuwe controleverklaring toe.

Aandacht voor leesbaarheid: een kritiekpunt op de “oude” controleverklaring is dat er teveel standaardteksten zijn opgenomen die voor de lezer minder relevant en moeilijk te begrijpen zijn. Deze teksten zijn nu duidelijker verwoord en de accountant kan sommige teksten in een bijlage opnemen of verwijzen naar de NBA-website waar deze teksten zullen worden opgenomen. Dit maakt de nieuwe verklaring beter leesbaar. Een voorbeeld van een dergelijke verklaring:

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materiaal indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

De basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op €X. De materialiteit is gebaseerd op ... (nader in te vullen % van de relevante benchmark b.v. winst, omzet of andere criteria). Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen, dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €Y rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergaven van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten. De beschrijving van een kernpunt bevat de volgende elementen¹⁾

- een beschrijving van het kernpunt;
- een samenvatting van de uitgevoerde controlewerkzaamheden;
- indien relevant, belangrijke opmerkingen met betrekking tot de kernpunten: en
- indien relevant, een verwijzing naar toelichting of vermelding in de jaarstukken.

¹⁾ Praktijkvoorbeelden zullen op de website van de NBA beschikbaar worden gesteld.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten.

Op grond van genoemde verslaggevingstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate, maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken. Daarom geeft ons oordeel in de controleverklaring een redelijke mate van zekerheid.

4.4 Vergaren van informatie

Voor de raad van toezicht is het van belang om niet alleen van het bestuur afhankelijk te zijn voor informatie over het functioneren van de organisatie. Dit betekent uiteraard méér dan alleen financiële informatie. Zie hiervoor tevens de VTW uitgave “Informatievoorziening aan toezichthouders van woningcorporaties” uit december 2011. Gezien de structuur van de bedrijfstak is er een aantal spelers op de markt, dat rapporteert over de corporatie specifiek c.q. over de bedrijfstak, waarbij gebruik gemaakt kan worden van die gegevens om deze te toetsen aan die van de eigen organisatie. Een belangrijke rol hierin spelen o.a. Aedes, VTW, WSW, Aw en vele accountantsorganisaties.

Via Aedes ontvangen de leden onder andere de benchmarkgegevens en het Aedes CIP. Voorheen werd dit door het CFV uitgevoerd. De CIP is zodanig opgesteld, dat per categorie corporatiegegevens zijn verzameld die gemakkelijk vergeleken kunnen worden met de eigen gegevens. Voor de beoordeling van het functioneren van de organisatie is het uitermate nuttig de vergelijking mee te nemen en als vast onderdeel bijvoorbeeld bij de bespreking van tussentijdse cijfers of begroting te integreren.

Het WSW rapporteert jaarlijks haar bevindingen over de kredietwaardigheid van de corporatie. In haar rapportage geeft zij niet alleen aan of de corporatie kredietwaardig is, maar wordt ook de omvang van de borgingsruimte - oftewel het borgingsplafond – bepaald. Het WSW verschaft op haar website inzicht in de wijze waarop de risicobeoordeling van de

corporaties plaatsvindt. Daarnaast worden de risicorichtlijnen van het WSW gepubliceerd. Hierin komen onder andere het borgingsplafond en derivaten aan de orde. Ook verzorgt het WSW een aantal publicaties.

Net als voorganger CFV zal ook de Aw veel informatie over corporaties verzamelen. Zo verschijnt er jaarlijks het Sectorbeeld waarin de ontwikkelingen van het afgelopen jaar voor de sector worden beschreven en meerjarenperspectief wordt geschetst. Naast deze “vaste” informatie zullen ook door de Aw regelmatig onderzoeken worden gepubliceerd. Die zijn nuttig om kennis van te nemen en te toetsen aan de eigen organisatie. Belangrijke onderzoeken van de afgelopen jaren zijn onder meer de stresstest derivaten, het efficiëntcyonderzoek en het onderzoek naar grondposities. Tevens geeft de Aw op zijn website (voorlopig nog www.cfv.nl) inzicht hoe het financieel toezicht wordt vormgegeven.

In de afgelopen jaren is de rol van de VTW steeds belangrijker geworden in de informatievoorziening. Zo worden regelmatig brochures uitgebracht om commissarissen te ondersteunen in hun rol. Daarnaast verzorgt de VTW specifieke opleidingen voor commissarissen en brengt zij regelmatig nieuwsbrieven uit. Ook ten behoeve van de werkgeversrol verzorgt de VTW publicaties.

Voor commissarissen is het een must om periodiek (minimaal één keer per week) de websites van Aedes, WSW, Aw, VTW, Woonbond en het ministerie te bezoeken. Dit geeft een goed beeld over de ontwikkelingen in de bedrijfstak en het kost weinig tijd. Ook de websites van accountants- en adviesorganisaties leveren veel bruikbare informatie. In dat kader wijzen wij op onder andere de onderzoeken die zowel Nibud, Rigo en Ortec verrichten. Daarnaast wordt ook veel informatie over rente, derivaten, leningen et cetera verspreid via vele nieuwsbrieven. In dat kader is het nuttig kennis te nemen van de maandelijkse nieuwsbrief van Thesor, waarin een doorkijk op renteniveau wordt gegeven.

Naast het gebruik van deze informatie blijft het zinvol om op de hoogte te blijven van de lokale verankering van de corporatie. Hierover informatie verzamelen kan vaak via een knipselkrant, lokale bladen, maar ook bijvoorbeeld door een abonnement te nemen op publicaties die bijvoorbeeld bewonersorganisaties voor hun gebied doen. Daarnaast is het nuttig om als raad van toezicht of een delegatie hiervan, periodiek overleg met stakeholders te hebben om te toetsen hoe de corporatie ervoor staat in de ogen van die partijen. Dit betekent niet de rol van de bestuurders overnemen, maar wel op de hoogte blijven.

Er zijn onderzoeken, die inzicht kunnen geven in het functioneren van een organisatie. Deze kunnen verschillend van karakter zijn. Bijvoorbeeld een KWH label verkrijgen (of niet) zegt iets over de dienstverlening aan de klanten, ISO certificering (vaak meer oordeel over

de opzet) of een visitatieonderzoek laten uitvoeren. Eens in de vier jaar moet een corporatie zich laten visiteren. Deze rapporten zijn openbaar en kunnen als vergelijking met andere corporaties gelden.

Noodzaak voor de raad van toezicht is blijven bij ontwikkelingen in de bedrijfstak en het toetsen van de rol van de eigen corporatie hierin. Hierbij geldt, dat naast deze initiatieven het uitermate nuttig kan zijn om deel te nemen aan benchmark onderzoeken zoals deze er zijn via Aedex IPD of onderzoek specifiek gericht op informatisering en de kosten hiervan. Zichtbaar is dat steeds meer regionaal door corporaties benchmark onderzoeken worden gedaan om qua grootte, gebied et cetera zaken te vergelijken en daarmee de eigen organisatie te beoordelen.

Ook worden veelal landelijke woningbehoefteonderzoeken vertaald naar provincie of regio. Deze onderzoeken dienen er vaak voor om kwantitatieve en kwalitatieve tendensen in de woningmarkt te onderkennen. Deze dienen dan in meerjaren vastgoedontwikkeling (Strategisch Voorraadbeleid) meegenomen te worden. Deze zijn veelal op de websites van onder andere Rigo en Nibud terug te vinden. Het verdient aanbeveling dat de corporatie voor leden van de raad van toezicht een aantal abonnementen afsluit. Zo is het zonder meer nuttig Aedes Magazine, de Corporatiegids, Binnenlands Bestuur en Corporatie Magazine regelmatig te lezen.

Naast al deze informatiebronnen, die een agendapunt op de vergaderingen moeten zijn, is het nuttig en op grond van de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) verplicht minimaal twee keer per jaar een gesprek te hebben over de algemene gang van zaken in de organisatie waarbij (een afvaardiging van) de raad van toezicht met de Ondernemingsraad aan tafel zit. Aan te bevelen is deze gesprekken plaats te laten vinden zonder de aanwezigheid van het bestuur. Doelstelling is niet het functioneren van het bestuur te bespreken, maar de ontwikkeling van de organisatie. Tevens is het nuttig om minimaal één keer per jaar met de staf (MT) van de organisatie rond de tafel te zitten om ook met hen te praten over het reilen en zeilen van de organisatie en hun (toekomst)visie hierop. Ook een regelmatig bezoek aan afdelingen binnen de organisatie c.q. projectenschouw geeft inzicht in de wijze waarop de corporatie haar rol vervult. Daarnaast verdient het aanbeveling minimaal één keer per jaar met de bewonersorganisatie(s) te overleggen. De raad van toezicht heeft dus een actieve rol in het vergaren van informatie en deze te (laten) vertalen naar de organisatie toe.

4.5 Verbindingen

Een verbinding is een onderdeel van de organisatie. Daarom past dit binnen de toezicht-structuur onverlet of de bestuurder of de corporatie de bestuursfunctie vervult. Het toezicht op verbindingen is vaak een moeilijke aangelegenheid. Bij verbindingen, waar de corporatie 100% of een meerderheidsbelang heeft, is het meestal goed te organiseren om de benodigde informatie te verkrijgen. Bij minderheidsbelangen vergt dit vaak meer inspanning. Inzicht hierin is en blijft echter essentieel voor de raad van toezicht. Het belang is vaak financieel groot, omdat projectontwikkeling (al of niet in samenwerking met derden) veelal in aparte entiteiten wordt geregeld. Informatie over verbindingen dient ook in het jaarverslag verstrekt te worden. Ook hier hoeft de raad van toezicht het wiel niet uit te vinden, want het CFV heeft over verbindingen de afgelopen jaren het nodige voorwerk gedaan. Zo werd in 2006 de handreiking "Acht vragen" gepubliceerd, ontwikkeld voor het intern toezicht bij woningcorporaties en toegespitst op risico's die verband houden met verbindingen. In de vorm van een aantal vragen worden commissarissen wegwijs gemaakt in het beoordelen van risico's. Goed intern toezicht begint met het stellen van de juiste vragen. De publicatie helpt commissarissen van woningcorporaties bij het stellen van de juiste vragen op het gebied van verbindingen, vooral voor projectontwikkeling. Het is bedoeld als praktisch hulpmiddel bij de uitoefening van het interne toezicht. In deze notitie wordt aan de hand van een achttal vragen, waarbij per vraag uitgebreid checklisten zijn opgesteld, het belang van verbindingen, de risico's en het toezicht hierop neergezet. Ook de VTW bracht (in 2010) een publicatie oer toezicht op verbindingen uit.

Van commissarissen mag een actieve en proactieve betrokkenheid bij de corporatie worden verwacht. Ook zullen zij de juiste kritische vragen moeten stellen op een groot aantal aandachtsgebieden zoals integriteit, risico's, strategie, financiële verslaglegging en het voldoen aan wet- en regelgeving.

Het functioneren van commissarissen wordt door de "buitenwacht", vanwege het belang dat hieraan wordt toegedicht, steeds kritischer gevolgd. Belangrijke taken van commissarissen zijn het toezicht op de strategische koers, de maatschappelijke prestaties, de verankering in de samenleving, de financiële weerbaarheid en ook het toezicht op de adequaatheid en effectiviteit van de interne beheersing en het risicomanagement.

Een duidelijk kader voor interne beheersing en risicomanagement zal het voor commissarissen eenvoudiger maken hun rol te vervullen. Bij corporaties die dergelijke kaders hebben, kunnen deze als toetsingsinstrument worden gebruikt. De rol van de commissarissen aanzien van verbindingen moet zijn dat hij zich ervan verzekert dat het bestuur van de woningcorporatie "in control" is. Dit betekent dat de commissaris zich ervan vergewist dat

de corporatie weet welke risico's zij neemt met haar verbindingen, wat de mogelijke kans is dat deze risico's zich voordoen, hoe groot de mogelijke gevolgen zijn als deze risico's zich voordoen, wat de maatregelen zijn om de risico's te beheersen (preventief en/of correctief) en of de corporatie de mogelijke risico's kan dragen c.q. dat de verbindingen het beleid met betrekking tot de kernactiviteiten van de corporatie niet doorkruisen. Aan de hand van een achttal vragen en de daarbij gegeven antwoorden kan dan het belang van risico's worden bepaald. Gevolgd wordt hierbij het raamwerk van Governance. Per onderdeel is een aantal vragen geformuleerd:

Besturen

- Vraag 1: Heeft de corporatie meetbare doelstellingen/beleid geformuleerd om activiteiten onder te brengen in een verbinding?
- Vraag 2: Worden voor elke verbinding meetbare doelstellingen bepaald en zijn deze getoetst aan de doelstellingen van de corporatie?
- Vraag 3: Wordt voor elke verbinding vooraf een risicoprofiel bepaald?

Beheersen

- Vraag 4: Worden voor verbindingen dezelfde standaarden (autorisatie, AO/IC, rapportage etc.) toegepast als voor projecten die binnen de corporatie worden uitgevoerd?
- Vraag 5: Is er een adequaat en effectief systeem voor het rapporteren over verbindingen?
- Vraag 6: Worden alle verbindingen periodiek geëvalueerd?

Verantwoording afleggen

- Vraag 7: Wordt de wijze waarop verbindingen worden beheerst op gezette tijden besproken met de Raad van Commissarissen?

Toezicht houden

- Vraag 8: Zijn er, dit alles overziend, nog zaken waar de commissaris 's nachts wakker van ligt? Dit met betrekking tot verbindingen van de corporatie waar hij toezicht op houdt.

Hoewel dit rapport is opgesteld in 2006, is de vraagstelling nog steeds relevant. Ook hebben diverse accountantsorganisaties over verbindingen publicaties uitgebracht, die in feite op dezelfde wijze de risico's in kaart hebben gebracht. Daarnaast is het goed het formele kader uit het voormalige Besluit Beheer sociale huursector te kennen. Op grond van dat Besluit moest de corporatie een overzicht van haar activiteiten in het verslagjaar geven op het gebied van verbindingen met andere rechtspersonen of vennootschappen. Per verbinding moest blijken:

- a. wat de aard van de verbinding is
- b. het eigen vermogen en de jaaromzet
- c. het financiële belang van de corporatie
- d. de financiële omvang van de nevenactiviteiten en de kerntaken
- e. het risicobeheersingsbeleid
- f. de waarderingsgrondslag
- g. de bestuurlijke betrokkenheid.

Bovengenoemde eisen blijven relevant. De Woningwet 2015 regelt in artikel 21, met aanvullingen in artikel 8 van het BtIV, onder welke condities de minister goedkeuring geeft aan een nieuwe verbinding.

4.6 Rol van de controller

De controller wordt wel het geweten van de corporatie genoemd. Hij bewaakt of de organisatie “in control” is, ziet toe op de kwaliteit van de interne informatievoorziening en controleert of beoogde effecten van investeringen worden gemonitord. Gezien het toenemende belang van verantwoording wordt de rol van de controller bij corporaties belangrijker. Wat betekent dit voor zijn positie? Hoe onafhankelijk moet of kan de controller zijn? De “controllersfunctie” wordt bij de kleinere corporaties vaak ondergebracht bij de financiële afdeling c.q. bij financiële functionarissen. Er is dan geen aparte controller.

Het beeld dat soms opkomt bij een controller, is dat van de veredelde boekhouder. Dat klopt niet meer. Er zijn natuurlijk nog steeds “financial controllers”. Boekhouders zijn dat al lang niet meer, wel functionarissen die toezien op de kwaliteit van de financiële administratie en rapportage van de corporatie en op de wijze waarop financiële risico’s worden beheerst. Daarnaast komt in corporatieland steeds meer de functie van “business controller” in zwang. Zijn taak is het “in control” houden van de hele organisatie. Simpel gesteld monitoren wat er gebeurt. Voor de corporatie gaat de controller dan bijvoorbeeld de volgende vragen na:

- a. Welke dingen doen we en welke niet?
- b. Leven we de procedures goed na?
- c. Beschrijven we de risico’s bij investeringen voldoende?
- d. Maken we de beoogde maatschappelijke effecten voldoende meetbaar?
- e. Kijken we later ook of die worden gerealiseerd?
- f. Raadplegen we de juiste adviseurs?
- g. Hebben we de aanbestedingsprocedures goed beschreven?

De business controller kan zich als “buitenstaande adviseur”, dwars door de organisatie heen, met alles bemoeien. Over alle zaken die in het managementteam aan de orde komen, mag hij/zij gevraagd en ongevraagd advies geven. De invulling van de controllerfunctie kan bij elke corporatie anders zijn. Zo moeten investeringsvoorstellen financieel en maatschappelijk voldoen aan de intern gestelde (rendements)criteria en adviseert het bestuur hierover. Verder heeft hij een belangrijke rol bij het interne risicobeheersingssysteem en adviseert hij/zij het management bij het meer procesmatig organiseren van activiteiten.

De controller zonder lijnfunctie kan geen mensen aansturen en is daarmee in de eerste plaats adviseur van de directeur/bestuurder. De rol van de controller bij corporaties wordt steeds belangrijker. Dat komt niet alleen door wat corporaties doen, maar ook door de maatschappelijke ontwikkelingen. Het “in control” zijn van organisaties wordt steeds belangrijker. De debacles in de afgelopen jaren hebben ons geleerd dat de koers van een organisatie volledig kan losslaan van wat de bedoeling is. Het is logisch dat er wet- en regelgeving is gekomen om dat meer onder controle te krijgen, ook bij corporaties. Er komen bij corporaties steeds meer vragen binnen en die worden steeds complexer. Corporaties gaan een nieuwe koers varen en het is aan de controller om kwalitatief te beoordelen of initiatieven daar wel of niet in passen.

Hoewel kennis en deskundigheid bij een controller een zware eis is, zal ook met name de structuur en vasthoudendheid een belangrijke eigenschap zijn. Om de positie te versterken, wordt meer en meer of in een controllerreglement of in de statuten de positie van een controller bepaald. Dan komt tot uitdrukking dat hij of zij het recht maar ook de plicht heeft om de raad van commissarissen c.q. de auditcommissie in te lichten als er een onoverbrugbaar verschil van inzicht met het bestuur is ontstaan over de financiële aspecten van de organisatie. Vaak wordt ook meegenomen dat de controller de plicht heeft bij onregelmatigheden van het bestuur de voorzitter van de raad van toezicht terstond te informeren.

Het spreekt voor zich, dat het regelen van de positie van de controller geen garantie biedt dat er niets onregelmatigs gebeurt. Uiteindelijk komt het bij elk conflict toch vaak neer op de vraag of de bestuurder(s) eruit gaat(n) of de controller. Daarom is het van belang voor de raad van toezicht niet zozeer bij aanname of tussentijdse beoordeling van een controller, alleen te letten op vakken, maar ook op competenties zoals communicatie en creativiteit. Het verdient aanbeveling bij aanname van de controller op een of andere wijze de raad van toezicht of de auditcommissie te betrekken. Ook is het van belang dat de controller alleen ontslagen kan worden met toestemming van de raad van toezicht. Dit geeft de controller een extra beveiliging.

Voor het functioneren van de controller is het van belang dat hij of zij een jaarplan opstelt en dat dit jaarplan wordt goedgekeurd door zowel bestuur als raad van toezicht. De voortgang van het plan en de verrichte controles c.q. audits dienen besproken te worden met zowel bestuur als raad van toezicht. Vooraf hieraan vindt bespreking in de auditcommissie plaats. Het is aan te bevelen dat de controller aanwezig is bij de vergaderingen van de auditcommissie en waar nodig, bij de vergaderingen van de voltallige raad van toezicht.

Ook in de relatie met de externe accountant is zowel de positie van de controller als de inhoud van zijn werkzaamheden van belang. Mede naar aanleiding van een aantal incidenten en de daarmee samenhangende Parlementaire Enquête Woningcorporaties en rapportages van de Autoriteit Financiële Markten hebben bij de controle van woningcorporaties betrokken accountantskantoren hun werkzaamheden geëvalueerd. Met betrekking tot de werkzaamheden van de controller onderscheiden zij een aantal punten. Ten eerste of de controller RA is c.q. op zijn afdeling RA's werken of niet. Zo niet, dan kan de externe accountant wel gebruik maken van de werkzaamheden van de controller en/of zijn afdeling, maar hier niet op steunen. Dit betekent dat de externe accountant bij niet-RA's extra werkzaamheden moet verrichten. Als tweede punt geldt dat de externe accountant meer zicht moet hebben op de onafhankelijke positie en ook de rol naar de raad van toezicht c.q. de auditcommissie. In de Governancecode Woningcorporaties 2015 komt de interne controller voor onder principe 5:

Principe 5: Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten

Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's. Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht. Het gaat hierbij niet alleen om de harde beheersmaatregelen maar ook maatregelen die appelleren aan het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.

Om inzicht te hebben in mogelijke risico's, zorgen corporaties minimaal voor:

- a Risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;
- b Handleidingen en procedures voor het opstellen van de financiële verslaggeving;
- c Periodieke monitoring en rapportages waarmee al gedurende een jaar inzicht wordt gegeven in de (financiële) prestaties van de corporatie;
- d Criteria die worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van contracten en/of samenwerkingsverbanden met derden;
- e Criteria die worden gehanteerd bij het doen van (des)investeringen in vastgoed;
- f Vergelijkende benchmarks. Hierbij worden de prestaties van de corporatie vergeleken met die van andere corporaties;

- g Inzicht in en toezicht op gedragsbeïnvloedende omstandigheden op het persoonlijk functioneren van medewerkers.

Corporaties staan vanuit het sectorbelang onderling voor elkaar garant in een borgings- en saneringsstelsel. Indien nodig betalen alle corporaties hieraan mee. In artikel 5.6 van de nieuwe Governancecode is bepaald dat indien een corporatie een saneringsplan indient, deze corporatie zich laat adviseren door een in te stellen adviescommissie vanuit Aedes. De corporatie verstrekt deze adviescommissie de benodigde informatie zodat deze een verantwoord en gedegen advies over het saneringsplan kan uitbrengen. Dit advies maakt onderdeel uit van de saneringsaanvraag van de betreffende corporatie aan de organisatie die de saneringsfunctie (gemandateerd) vorm geeft. Deze organisatie weegt dit advies mee in haar saneringsbesluit.





5. SLOTBESCHOUWING

Dit boek is net als de eerste druk in 2008 een momentopname. Zowel de discussie over corporate governance als die over de governancestructuur in de corporatiesector staan niet stil. In 2014 is eindelijk een discussie beslecht die feitelijk al in 1998 gestart is, maar waarbij lange tijd geen adequaat werkende regelgeving werd ingevoerd. Het rapport van de Parlementaire enquêtecommissie “Ver van huis” oordeelt daar ook in harde bewoordingen over. Het externe toezicht was lange tijd niet volledig en adequaat en er was ten aanzien van het financiële toezicht feitelijk sprake van een ‘papieren tijger’ vanwege het ontbreken van een toepasbaar instrumentarium.

Maar ook vraagstukken van corporate governance zijn in beweging. De vraag hoe het vertrouwen in besturen van ondernemingen weer voldoende hersteld kan worden is nog steeds actueel. Na de diverse schandalen in het begin van de jaren negentig in de vorige eeuw en de roep om transparantie rond onder meer de beloningsstructuren in de corporatiesector, zijn de incidenten van de afgelopen jaren, maar ook de crises bij banken, accountants en op financiële markten, weer voldoende reden om de vraag hoe vertrouwen duurzaam gecreëerd kan worden, op de agenda te zetten. Veelal worden vanuit de verschillende zowel profit als non profit sectoren antwoorden gevonden in ontwikkelde codes. Maar wat is de werking en kracht van dergelijke codes? Aedes en VTW besloten de bestaande code te vernieuwen, met als resultaat de Governancecode Woningcorporaties 2015.

In het in 2004 gepubliceerde rapport ‘Bewijzen van goede dienstverlening’ van de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid wordt geopteerd voor een goede combinatie van toezicht houden en “voice”. Onder dat laatste begrijpen de auteurs onder meer vormen van participatie van de huurder organisaties en van ongebonden burgers en institutionele partijen. Keuzes van corporaties moeten ingebed worden op het lokale niveau en gekoppeld zijn aan het interne toezicht. Het is een illusie te menen dat alle vraagstukken centraal aangestuurd kunnen worden, daar is dan ook niemand meer van overtuigd. De lokale inbedding van corporaties is een gegeven en moet vertaald worden via het interne toezicht. In de nieuwe regelgeving is de rol van gemeenten en van huurdersorganisaties zwaarder aangezet. Naast de inperking van het werkdomein zijn dat bijdragen waarbij voorkomen kan worden dat corporaties uitglijders maken met de ontwikkeling van commercieel vastgoed en van grondposities. Maar met die inperking kunnen sommige activiteiten niet meer of minder makkelijk worden opgepakt. Zo is het thema van de herstructurering heel actueel. Kan dat nog wel op een goede manier geschieden als straks de werking van het onderscheid daeb – niet-daeb zijn intrede heeft gevonden? Hoe gaan de Aw en het WSW daar straks mee om?

De ontwikkelingen rond de zelfregulering van de sector in de afgelopen 10 jaar en de van oudsher bestaande binding tussen overheid en corporatiesector maken duidelijk dat extern toezicht niet gemist kan worden. Op het terrein van de verantwoording valt nog steeds een wereld te winnen voor corporaties, een ontwikkeling die kan bijdragen aan een positief imago van de sector als geheel. Raden van toezicht moeten niet alleen letten op de organisatie, maar ook dat de verantwoording moet gaan over het actief zijn en presteren in het publieke domein. Het gaat dus niet alleen om de organisatie an sich (de vennootschap volgens het Burgerlijk Wetboek), maar ook om de rolopvatting van het werkzaam zijn in het publieke domein en het behartigen van een maatschappelijk belang.

De maatschappelijke prestaties van corporaties staan centraal. Maar om die prestaties te realiseren is de beschikking over voldoende vermogen om te investeren van groot belang. Dat vraagstuk van de omvang van vermogen is al enige jaren onderwerp van discussie. Een discussie die mede beïnvloed wordt door vraagstukken van waardering van het vastgoed van woningcorporaties. Inzicht in en kennis van de financiën en daaraan gekoppelde thema's als waardering, de (financiële) beleidscyclus, de rol van de accountant en de rol en positie van het externe financiële toezicht, zijn voor commissarissen bij corporaties van groot belang. Over de relatie tussen de commissaris bij een corporatie en de financiën gaat deze publicatie, een initiatief van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Een ruwe conceptversie is voorgelegd aan Peter Kramer (financieel directeur Woningstichting Den Helder), Alex de Groot (lid RvC en vz. Auditcommissie Ymere) en Arnold Pureveen (CFO de Alliantie). De auteurs danken hen voor de suggesties en verbeteringsvoorstellen. Zij hopen dat deze vernieuwde publicatie net als in 2008 mag bijdragen aan het beoogde doel: een beter inzicht in de financiële aspecten van het werk van woningcorporaties en daardoor aan een mogelijk kwalitatief beter intern toezicht. De uiteindelijke inhoud is de verantwoordelijkheid van de drie auteurs. Dit boek is zoals al eerder gesteld, een momentopname.

Over de auteurs

Jan van der Moolen is adviseur, visitator en toezichthouder bij verschillende organisaties en heeft een lange achtergrond in de Nederlandse volkshuisvesting. Hij is afgestudeerd in rechten/ planologie waarna functies bij de gemeente Leeuwarden, Nationale Woningraad, AEF en woningcorporatie Achtgoed volgden. Daarna is Jan vanaf 1997 vijftien jaar lang directeur van het CFV geweest, de financiële toezichthouder in de woningcorporatiesector. Sinds 2013 is Jan actief in verschillende adviseursfuncties, treedt op als inleider/docent/ dagvoorzitter bij symposia, opleidingen en seminars en vervult commissariaten bij twee woningcorporaties, een culturele - en een zorginstelling. Jan was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en lange tijd hoofdredacteur. Hij schrijft nog regelmatig artikelen in o.a. Corporatie Magazine en werkte mee aan diverse publicaties van de VTW.

Email: Jan.vandermoolen@kpnmail.nl

Gerard Erents is bestuursadviseur en interimbestuurder bij woningcorporaties. Hij werkt met een drietal collega's samen in Orka-advies. In 1967 is hij zijn carrière gestart in de accountancy en hij is afgestudeerd als registeraccountant. Vanaf 1984 werkt Gerard in de volkshuisvesting o.a. als financieel directeur Nieuw Amsterdam, directeur Nationale Woningraad (NWR), directeur NCCW en bestuursvoorzitter Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Vanaf 2007 werkt Gerard zelfstandig, vanaf die tijd is hij interim bestuurder c.q. bestuursvoorzitter geweest van o.a. Accolade, Rochdale en Vestia. Tevens vervult Gerard commissariaten bij twee woningcorporaties, een zorginstelling en een publiekrechtelijk bestuursorgaan. Daarnaast treedt Gerard vaak op als inleider/docent bij symposia en workshops.

E-mail: g.erents@orka-advies.nl

Hans van Vark (1956) is registeraccountant en startte zijn carrière in het accountantsvak. Hij werkte 16 jaar bij een rechtsvoorganger van Deloitte, gespecialiseerd in de non-profit sector, zoals overheid (in alle geledingen), zorg, welzijn en woningcorporaties. Na een dienstverband bij een landelijk werkzame woningcorporatie treedt hij vanaf 2001 op als zelfstandig gevestigd interim-manager, trainer en adviseur. Hans vervult al vele jaren (bestuurs)functies in met name de charitatieve sfeer. In 2013 heeft hij een toezichthoudende functie in de zorgsector (Voorzitter Raad van Toezicht van een instelling in de VVT-sector) aanvaard. Hij is coauteur van de in 2008 verschenen publicatie van de VTW: 'Commissaris bij een woningcorporatie: Toezicht op het financieel beleid'. Ook is hij coauteur van 'De relatie tussen de Raad van Commissarissen, het bestuur en de externe accountant: spel met meerwaarde' een VTW publicatie die in 2013 is uitgebracht.

E-mail: vanvark@via-via.nu

Bij toezichhouders blijkt een grote behoefte aan een bepaalde basiskennis over hoe financiële systemen bij een woningcorporatie in elkaar zitten, aan inzicht hoe het interne en externe toezicht functioneren en wellicht van elkaar kunnen leren en profiteren, en aan kennis over instrumenten die de interne toezichthouder heeft dan wel zou moeten hebben om zijn of haar rol als commissaris goed in te vullen.

Er bestaat een grote hoeveelheid publicaties die echter veelal beschouwend van aard is. Deze publicatie biedt een meer praktische invalshoek en gaat in op alle financiële aspecten van de bedrijfsvoering bij woningcorporaties die onderdeel vormen van de basiskennis waar elke commissaris bij een corporatie over moet beschikken.

Deze publicatie verscheen eerder in 2008, maar is nu volledig geactualiseerd n.a.v. de invoering van de Woningwet 2015 en de Governancecode Woningcorporaties 2015.

ISBN/EAN: 978-94-91008-20-7

EEN UITGAVE VAN DE VERENIGING VAN TOEZICHTHOUDERS IN WONINGCORPORATIES



vereniging van toezichhouders in woningcorporaties