



6

vragen aan:

## Heino van Essen, voorzitter VTW

Heino van Essen, bestuursvoorzitter van de VTW, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, vindt dat, ondanks een aantal incidenten van slecht bestuur, Nederland fier kan zijn op de volkshuisvesting. De woningcorporaties bieden een hoge kwaliteit van wonen aan de lagere inkomens. Maar ook is het absoluut noodzakelijk dat de ingezette weg van kwaliteitsverbetering wordt doorgezet, iets waarvoor de VTW zich inzet.

Redactie: Trudy Blokdijk

1

*Je bent bekend als voorzitter van de Vereniging van toezichthouders in Woningcorporaties, maar zeker ook als iemand die gepikt en gemazeld is in de pensioen- en verzekeringswereld. Meteen maar een directe vraag: zie je organisaties zoals PPGM en Menzis als onderdeel van de semipublieke sector of hebben ze in jouw ogen meer trekken van een private onderneming?*

**M**ijn overstap van het voorzitterschap van de raad van bestuur van het Canisius-Wilhelmina ziekenhuis naar PPGM is vooral bepaald door mijn betrokkenheid bij de sector zorg en welzijn. Een goed pensioen, als een uiterst belangrijke arbeidsvoorwaarde, voor de werkers in die sector was een sterke drijfveer. Ik zie een pensioenfonds, en met name het pensioenfonds voor Zorg en Welzijn, dan ook primair als een onderdeel van de

semi-publieke sector en als een maatschappelijke onderneming. Dat geldt mijns inziens ook zeker voor een zorgverzekeraar.

Echter, in vergelijking met bijvoorbeeld de ziekenhuizen en de woningcorporaties staan deze ondernemingen op grotere afstand van de publieke sector en heeft de uitvoering van de taken ook duidelijk meer te maken met (vooral exogene) invloeden die inspelen op private ondernemingen, in het bijzonder de financiële dienstverlening. Solvabiliteitseisen, beleggingstaken, prijsvorming en concurrentie zijn expliciete voorbeelden van dat aspect.

Het zijn daardoor ondernemingen met een duidelijke maatschappelijke doelstelling in een wereld van pri-

**Heino van Essen studeerde bedrijfseconomie en accountancy aan de RU Groningen. Na een succesvolle carrière als directeur resp. voorzitter van de raad van bestuur van het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis in Nijmegen en als voorzitter van de hoofddirectie van PGGM, is hij momenteel commissaris en toezichthouder bij onder meer Menzis, Universiteit Twente, het Jeroen Bosch Ziekenhuis, Prismant en Rabobank Rijk van Nijmegen. Tot 1 januari 2010 was hij ook toezichthouder bij woningcorporatie Portaal. Hij is bestuursvoorzitter van de VTW, de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.**

vate en commerciële ondernemingen, wat direct van invloed is op de besturing.

*Wat beschouw je als de rode draad in je carrière?*

2

Als student in de roerige jaren zestig en afkomstig uit een confessioneel gezin kreeg ik de maatschappelijke betrokkenheid met de paplepel ingegeven. Die maatschappelijke betrokkenheid, in combinatie met mijn drive om aan te pakken, heeft mijn carrière sterk bepaald. Die mix van ondernemen en maatschappelijke setting vormt een duidelijke lijn.

*Als voorzitter van de VTW houd je je bezig met het intern toezicht in de woningcorporatiesector. Wat vind je het bijzondere aan die sector? Ook bij de corporaties heeft de laatste jaren sterk het vraagstuk semi-publiek/privaat gespeeld - in ieder geval in de publiciteit. Hoe kijk je vanuit de invalshoek van het toezicht naar dat vraagstuk?*

3

Net als het pensioenstelsel en het zorgverzekeringsstelsel is de Nederlandse sociale volkshuisvesting uniek in de wereld. Overal waar er bij dit soort sectoren problemen spelen worden de Nederlandse keuzes bestudeerd en vaak bewonderd. Helaas is de Nederlandse volksaard geneigd te focussen op de minpunten, maar ook op de volkshuisvesting kan Nederland fier zijn. De woningcorporaties bieden een hoge kwaliteit van wonen aan de lagere inkomens en

zijn ontstaan vanuit het maatschappelijke middenveld.

Nog niet zo lang geleden, in 1995, is op initiatief van toenmalig staatssecretaris Heerma door middel van de bruteringsoperatie de autonome kracht van de corporatie met zijn lokale maatschappelijke doelstelling versterkt, en zijn de banden tussen overheid en corporatie meer indirect geworden, dus meer publiek/privaat. Maar zoals dat vaker gebeurt (ook bij de pensioenfondsen): zodra de overheid wordt geconfronteerd met financiële zorgen, wordt er met argusogen gekeken naar de balans van maatschappelijke ondernemingen. Juist bij de woningcorporaties staan daarop heel grote bedragen, die overigens vooral in 'stenen' zitten en volstrekt noodzakelijk zijn op grond van toekomstige verplichtingen. De invoering van de vennootschapsbelasting en de Vogelaar-heffing zijn voorbeelden van grepen uit de kas - de bezuinigingstaakstelling van het huidige kabinet doet vrezen dat er nog meer zullen volgen. De toekomstige maatschappelijke opdracht van de woningcorporaties wordt daarvoor ernstig bedreigd. Als dan ook nog een aantal incidenten publiek wordt (bijvoorbeeld Rochdale met zijn vraagstuk van de integriteit van het bestuur, en Woonbron waarbij sprake was van een mislukt project), lijkt de sector ernstig imago schade en wordt het aantrekken van de overheidsbanden geëlitimeerd.

*Zodra de overheid wordt geconfronteerd met financiële zorgen, wordt er met argusogen gekeken naar de balans van maatschappelijke ondernemingen*

Vanuit het interne toezicht bezien, waarvoor de realisatie van de maatschappelijke opdracht een belangrijk aspect is, baart deze ontwikkeling zorgen.

*Er is, mede als gevolg van dit soort opvallende incidenten, veel kritiek geweest op het functioneren van de besturen van woningcorporaties en in toenemende mate ook op de toezichthouders. Is dat in jouw ogen terecht? En deel je de vaak geuite kritiek op het algehele niveau van het intern toezicht in de corporatiewereld?*

4

Nederland kent ruim 400 woningcorporaties, waarvan het leeuwendeel een governance structuur met een raad van bestuur en een raad van toezicht kent (de VTW representeert daarvan ca. 80%).

Het aantal incidenten van slecht bestuur en daarmee ook de kritiek op het interne toezicht ligt, gezien over meerdere jaren, vooralsnog beneden de tien. Het overgrote deel van de corporaties doet het heel goed, wat ook in recent onderzoek naar het gebruik van de Governance Code Woningcorporaties wordt bevestigd. De nu zeven jaar oude VTW heeft als belangrijkste doelstelling de deskundigheidsontwikkeling van de interne toezichthouder. Het aanbod en gebruik van de professionaliseringsprogramma's is in de loop van die jaren fors gegroeid en dat heeft de kwaliteit doen toenemen. In algemene zin is de verantwoordelijkheid van het interne toezicht explicieter op de kaart gekomen en dat geldt zeker ook voor het interne toezicht in maatschappelijke ondernemingen. Het is dan ook absoluut noodzakelijk dat de ingezette weg van kwali-

teitsverbetering wordt doorgezet. Het algehele niveau van het interne toezicht in de corporatiewereld is niet onvoldoende, maar moet en kan nog veel beter.

5

*Wat zijn volgens jou de uitdagingen voor de commissaris/ toezichthouder in de sector voor de komende vijf jaar? Hebben jullie als VTW een concrete doelstelling om die uitdagingen het hoofd te bieden?*

De corporatiesector is zeer divers en kent heel kleine tot heel grote corporaties. Goed intern toezicht, met een helder gedefinieerd toetsingskader en transparante informatievoorziening, vormt de basis voor alle woningcorporaties. Voor elke raad van commissarissen (en dus ook voor de VTW) is het daarom de uitdaging, de kwaliteit, professionaliteit en transparantie van het interne toezicht zodanig verder te verhogen dat de corporaties goed geleide en georganiseerde maatschappelijke ondernemingen zijn, die voldoen aan de opdracht waar ze voor staan: betaalbare en kwalitatief goede woningen voor de doelgroepen, in prettige wijken. De noodzaak voor frequent en stevig extern toezicht zal hierdoor sterk verminderen. Deze kwaliteitsverbetering kan worden ondersteund door een verscherpte Governance Code die algemeen verbindend wordt verklaard, een goede en breed gedragen definitie van de kwaliteitseisen voor goed intern toezicht en een verplichting tot permanente educatie voor iedere commissaris. Een hierbij aansluitende uitdaging is om de groeiende aandacht voor de cultuur in de raad van commissarissen en het gedrag van de individuele commissaris te vertalen in een verbeterde kwaliteit van het interne toezicht en van de besluitvorming.

De aanspreekbaarheid van iedere raad van commissarissen voor de benoemde belanghouders is formeel geregeld in de Governance Code, waardoor de transparantie van het interne toezicht is geborgd.

#### Doelstellingen VTW

- Over 5 jaar is >90% van de raden van commissarissen lid van de VTW.
- De VTW is de gesprekspartner voor alle relevante spelers in de corporatiewereld als het om intern toezicht gaat.
- 75% van alle leden volgt jaarlijks een of meerdere workshops en/of bijeenkomsten van de VTW.
- De Governance Code Woningcorporaties en de beloningscodes voor bestuurders en toezichthouders zijn algemeen verbindend verklaard.
- De door de VTW opgestelde criteria voor goed intern toezicht vormen de basis voor het functioneren van iedere raad van commissarissen.
- Dit alles heeft er voor gezorgd dat de integriteit in corporaties prima op orde is en dat incidenten in de corporatiesector niet meer voorkomen.

6

*Wat zou je extra willen benadrukken?*

De discussie over de governance van maatschappelijke ondernemingen staat in toenemende mate onder invloed van politiek populisme. Bestuur en toezicht deugen niet en er moet meer grip op worden gekregen. De regeltjes nemen toe en de toetsing richt zich op afvinken. Thema's zoals beloning, zittingsduur en het aantal commissariaten worden in hoge mate kwantitatief bepaald, terwijl de toets op de echte kwaliteit achterwege blijft.

*De discussie over de governance van maatschappelijke ondernemingen staat in toenemende mate onder invloed van politiek populisme*

De monitoringcommissie Governance Woningcorporaties verwijst in dat verband naar de Nolan Principles, die in de publieke sector in het Verenigd Koninkrijk opgeld doen. Deze principes omvatten gedragsnormering aan de hand van zeven termen: onzelfzuchtigheid, integriteit, objectiviteit, accountability, openheid, eerlijkheid en het tonen van leiderschap. Dit soort principes leent zich voor toetsing door visitatie en is mijns inziens van meer en groter belang voor het streven naar beter intern toezicht dan sommige van de huidige uitgangspunten.