

Handreiking

TOEZICHT IN DE PRAKTIJK, DEEL II

12 nieuwe casussen

Uitgever: VTW

Auteurs: Gerard Erents & Koos Parie



De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ± 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 350 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
EEN TWEEDE BESTUURDER NAAST DE ZONNEKONING?	9
MARKTWAARDE, HOEZO IN DE JAARREKENING?	12
TECHNISCHE DIENST, NIET MEER VAN DEZE TIJD?	15
EEN NIEUWE CONTROLLER, MET EEN ANDER PROFIEL	18
DE POLSSTOK VAN DE AUDITCOMMISSIE	20
CORPORATIE HELPT ZORGINSTELLING UIT DE BRAND	22
210 WONINGEN KOPEN, TEGEN MARKTWAARDE?	24
MIDDELDURE HUUR EN KOOP	27
EEN KLANTGERICHTE CORPORATIE HEEFT EEN BALIE	30
DE CONTROLLER STAPT – TOT ONGENOEGEN VAN DE BESTUURDER - NAAR DE RVC	32
FINANCIËLE RATIO'S: IN BETON GEGOTEN?	35
RVC, TRAP NIET IN DE VALKUIJL	37
TOT SLOT	40

VOORWOORD

Elk jaar begroet de VTW circa 175 nieuwe leden als commissaris. Voor een aantal is toezicht houden een nieuw vak en is het een eerste commissariaat; anderen hebben ervaring als toezichthouder in een andere sector en is de volkshuisvesting nieuw. Maar voor allemaal is de eerste indruk dat zowel de wet- en regelgeving over governance als over de volkshuisvesting en de woningcorporaties een behoorlijke zoektocht is.

Een veel gehoorde vraag van commissarissen is wat ze nu precies wel en niet moeten, mogen of kunnen. Een juridische analyse van wetten en eigen regels kan daar vaak een antwoord op geven. Maar interessanter – en wellicht ook belangrijker – is de vraag wat verstandig is en wat wel en niet hoort. Mooi voorbeeld is de bekende Maserati van die Amsterdamse woningcorporatie. Tijdens de parlementaire enquête over het functioneren van woningcorporaties – alweer 6 jaar geleden – werd vastgesteld dat er geen wet- en regelgeving over was en het dus niet verboden was. Anders gezegd: het mocht! Of het verstandig was en of het hoorde was een heel andere vraag. En over het antwoord zijn in dit geval de meeste commissarissen het wel eens, maar er zijn natuurlijk voorbeelden waar de meningen over verschillen. En dan gaat het om bespreekbaar maken en je mening ter discussie durven stellen. Blijven leren zoals ook wel wordt gesteld.

In de meeste cases in dit boekje gaat het zowel om kwesties die te maken hebben met governance, bijvoorbeeld: wat is de rol van de auditcommissie of wat te doen als twee bestuurders er niet uitkomen, als om volkshuisvestelijke vraagstukken, zoals het dilemma nieuwbouw/sloop of renovatie, of de waardebeoordeling van over te nemen vastgoed.

Net als in de eerste handreiking Toezicht in de praktijk kennen de cases in dit boekje geen ideaaloplossing. Oplossingen worden natuurlijk ook vaak bepaald door de context. Is de bestuurder ervaren of niet, is de corporatie rijk of arm, is de relatie met de huurders goed of slecht. Kortom: wat in de ene situatie een prima oplossing is, kan elders compleet verkeerd uitpakken. Daarom gaat het ook in deze handreiking om denkrichtingen en boodschappen.

We hopen dat u de cases met plezier leest en wellicht bespreekt met uw collega's en ook nu weer de oproep: vindt u dat we er fors naast zitten.... dan horen we dat graag. Immers een goede commissaris hoort graag nieuwe inzichten.

Januari 2020

Drs. Koos Parie
Gerard Erents RA

EEN TWEEDE BESTUURDER NAAST DE ZONNEKONING?

... dat gaat over meer dan een vacature aan de top

Het is een achterhaalde opvatting dat de werkgeverstaak van de RvC zich beperkt tot de bestuurder(s). Formeel is dat zo, maar dan gaat om het tekenen van een arbeidscontract en het toekennen van salarisverhoging. Maar zicht hebben op de laag onder de bestuurder, de mensen en de taakverdeling kennen, hoort zeker bij eigentijds toezicht houden. Het functioneren van de topstructuur – inclusief de checks and balances tussen bestuurder en managers – is een belangrijke factor van succes van de corporatie. In deze casus loopt de raad op tegen een deskundige bestuurder die steeds meer weerstand oproept.

Hoe om te gaan met de zonnekoning?

Een middelgrote corporatie met ca. 10.000 vhe's wordt geleid door een directeur-bestuurder. De corporatie staat er goed voor. En dat is zeker een verdienste van deze directeur, die er inmiddels zes jaar zit. Hij heeft de ooit wat stoffige corporatie omgebouwd tot een efficiënte en maatschappelijk goed scorende onderneming. Mooie scores in de benchmark en lokaal een goede pers. De structuur van de organisatie is overigens vrij traditioneel, aan de top functioneren drie managers en er is een onafhankelijke controller.

Pieter Groen is drie jaar geleden aangetreden in de functie van voorzitter. Het is niet zijn eerste corporatie en hij was direct enthousiast. De organisatie was in control en had goed op het netvlies waar de komende jaren de volkshuisvestelijke opgaven lagen. Het laatste jaar begint Groen echter twijfels te krijgen bij de toch zo gewaardeerde directeur. Het valt steeds vaker op dat de directeur toch wel erg blij is met zichzelf. Zo had hij voor het laatste jaarverslag toch wel erg veel foto's van zichzelf laten opnemen en rekent hij prestaties van de corporatie – nu Groen er op gaat letten – eigenlijk altijd aan zichzelf toe.

In het jaarlijks overleg met de ondernemingsraad – samen met een collega – vraagt Groen of iedereen zijn mening goed kwijt kan, ook als het een afwijkende mening is en na enige aarzeling zegt een OR-lid nogal stellig, dat de directeur weliswaar een aimabele man is, maar dat zijn wil echt wet is en dat ook de MT-leden weinig in te brengen hebben.

Groen bespreekt zijn waarneming en het signaal van de OR tijdens het vooroverleg met de

collega's en wat blijkt is dat ook anderen zich al langere tijd storen aan de toenemende ijdelheid van de directeur. Een van de commissarissen oppert om de financieel manager – een manager met een lange staat van dienst en veel vakkennis – te benoemen tot tweede bestuurder.

Wat is wijsheid?

Zelfgenoegzaamheid is een bekende valkuil voor succesvolle leiders en wellicht zeker bij een corporatie, aangezien veel externe contacten baat hebben bij een goede verstandhouding met de directeur. Daarom zijn gezonde checks and balances belangrijke aandachtspunten voor de raad; tussen bestuurder en RvC, maar zeker ook binnen de organisatie.

Een vaak gehoord pleidooi voor een twee- of meerhoofdig bestuur is gebaseerd op de veronderstelling dat dan de checks and balances beter zijn gewaarborgd. Maar dat is een structuurbenadering en als een van de bestuurders een potentiaat is en de andere(n) daar niet tegenop kunnen, is er ook geen sprake van een evenwichtig bestuur. En zeg maar hoeveel voorbeelden u daarvan wilt hebben. Een goed toegankelijke en aanspreekbare leider die formeel de enige bestuurder is, heeft het op dat punt beter voor elkaar. Dan zal er een open cultuur zijn, wat zeker ook zal blijken tijdens gesprekken tussen de RvC en de ondernemingsraad of het MT. Kortom, als het om evenwichtige verhoudingen en besluitvorming gaat, is cultuur zeker zo belangrijk als structuur.

Op zich is het benoemen van een tweede – naast de reeds zittende – bestuurder een interventie waartoe de RvC bevoegd is, mits de statuten de ruimte voor twee bestuurders biedt. Maar in deze casus is het benoemen van een extra bestuurder overhaast en waarschijnlijk ook onverstandig. Om te beginnen past de oplossing niet bij het probleem. De raad besloot dan ook niet over te gaan tot benoeming van een tweede bestuurder, maar wel een punt te maken van het gedrag van de bestuurder.

De eerste stap – na wellicht nog wat meer waarnemingen te hebben verzameld – is een helder gesprek met de directeur over zijn gedrag en sluit niet uit dat de directeur met de nodige begeleiding weer op koers te krijgen is. Bij een heftige en verontwaardigde ontkenning ligt het natuurlijk anders. Maar met een tweede bestuurder zal het gedrag niet veranderen. Als de directeur oprecht verbaasd lijkt en zegt zo'n cultuur juist niet te willen, is het van belang te vragen hoe hij daar mee om wil gaan en hoe de raad dit dan kan waarnemen. Het risico is dat de betreffende directeur minder met zijn eigen gedrag en meer met de signalen aan de slag gaat. Het ontstaan van een angstcultuur is dan niet ondenkbaar. De raad doet er verstandig aan dit thema voorlopig expliciet aan de orde te stellen. En niet alleen met de directeur, maar ook met de ondernemingsraad, het MT en de controller.

Los van deze casus is het benoemen van een tweede bestuurder natuurlijk een zwaarwichtig besluit. In feite moet dan de hele top – minstens de eerste en de tweede laag – in beschouwing worden genomen. Het benoemen van een van de managers tot bestuurder leidt tot veel meer verandering dan

zo op het eerste gezicht lijkt.

Het aanstellen van een tweede bestuurder moet het gevolg zijn van een wezenlijke strategische ontwikkeling die om een organisatorische aanpassing vraagt. Als zo'n aanstelling de oplossing moet zijn om een probleem bij de zittende bestuurder op te lossen is het een halve maatregel. En halve oplossingen werken eigenlijk nooit.

MARKTWAARDE, HOEZO IN DE JAARREKENING?

... daar is niet iedereen gelukkig mee

In de Woningwet 2015 zijn nogal wat zaken rond de jaarrekening veranderd. Tot die tijd stelde het bestuur vast en keurde de RvC goed. In artikel 35 van de Woningwet is echter bepaald dat voortaan de RvC de jaarrekening dient vast te stellen¹, waarmee volgens veel verslagleggingsdeskundigen onnodig veel verantwoordelijkheid bij de RvC ligt. Ook bepaalt de woningwet dat de corporatie het vastgoed tegen marktwaarde op de balans moet zetten. Marktwaarde die wordt bepaald op basis van een jaarlijks – formeel door de minister – vastgesteld handboek. Bij woningcorporatie Gewaardeerd Wonen leverden deze veranderingen plotseling heftige discussies op.

Burgerlijk ongehoorzaam of niet?

Op de agenda van de komende RvC-vergadering van corporatie Gewaardeerd Wonen staat het vaststellen van de jaarrekening. Sinds de Woningwet 2015 een taak en verantwoordelijkheid van de RvC. Vanzelfsprekend stond dit onderwerp een week daarvoor op de agenda van de auditcommissie (AC).

De voorzitter is net aangetreden en een oude rot in de financiële wereld van de volkshuisvesting. Op zijn voorstel adviseert de AC om de activa – zoals lang gebruikelijk was – op basis van de beleidswaarde op de balans te zetten aangezien deze waarde een veel betere benadering is van de vermogenspositie in relatie met het voorgenomen beleid dan de marktwaarde. Hij verwijst daarbij naar een artikel hierover op de VTW-site:

<https://www.vtw.nl/e-nieuws/123/artikel/922> en betoogt dat de corporatie zich op die manier beter verantwoordt over zijn vermogenspositie en bepleit dat in de toelichting uit te leggen.

De bestuurder is het niet eens met dit advies en wijst op de regelgeving die nu eenmaal voorschrijft dat de marktwaarde moet worden gehanteerd.

De auditcommissie betoogt dat de jaarrekening de verantwoordelijkheid van de RvC is en dat de RvC verplicht is om cijfers te presenteren die de werkelijkheid zo dicht mogelijk benaderen en daarmee beter aansluiten bij de visie van de corporatie op de toekomstige ontwikkeling van de voorraad. Een andere commissaris wijst er op dat de corporatie bekend staat om haar eigenzinnigheid en dat we de discussie dan maar moeten voeren.

De voorzitter van de RvC, met ook een accountantsachtergrond, kan inhoudelijk de voorzitter van de AC heel goed volgen, maar...

Hoe ging het verder?

Om te beginnen iets over de stand van zaken in de discussie over de waardering van het vastgoed van woningcorporaties. In het verleden werd de waardering van het vastgoed gebaseerd op de historische kostprijs. Mooi overzichtelijk, maar het zei niets over de werkelijke vermogenspositie. Geïnitieerd door het WSW gingen de meeste corporaties de afgelopen jaren – tot 2015 – over op de bedrijfswaarde: de contante waarde van de toekomstige kasstromen die samenhangen met de exploitatie van het bezit, grotendeels gebaseerd op beleid van de corporatie zelf. Vanuit het WSW geredeneerd een logische benadering. Kasstromen geven immers inzicht of de corporatie in staat is te voldoen aan rente- en aflossingsverplichtingen en daar staat het WSW borg door.

De Woningwet 2015 eiste van corporaties weer een andere benadering: de marktwaarde. Vreemd want corporaties worden geacht te doen wat marktpartijen nu juist niet willen. Ook ingewikkeld: de marktwaarde moet worden bepaald met een handboek waarin de parameters nogal eens veranderen. En daarmee de marktwaarde. Het verschil moet dan via de winst- en verliesrekening als winst of verlies worden geboekt. Met geld, winst of rijkdom heeft dat allemaal niets te maken, maar tot die verwarring leidt het vaak wel. En uit naïviteit – of erger – wezen sommigen op de toegenomen rijkdom van de corporaties. Helaas, allemaal systeemmutaties, die niets met besteedbaar geld te maken hebben.

Met als doel recht te doen aan de maatschappelijke doelstelling van de corporatie werd al snel een nieuw begrip geïntroduceerd: de *beleidswaarde*. De beleidswaarde is een – met vier factoren die samenhangen met het beleid van de corporatie – gecorrigeerde marktwaarde.

In februari 2019 brachten WSW en Aw een bestuurlijke brief uit over de ontwikkelingen in de beleidswaarde. Een van de conclusies in deze brief is dat de beleidswaarde in grote lijnen overeenkomt met de (ouderwetse) bedrijfswaarde. Indien deze methodiek door beide sectorinstituten als leidende waarderingsgrondslag wordt gekozen, is er alles voor te zeggen om de beleidswaarde op de balans te presenteren. Dan zou de marktwaarde eventueel in de toelichting opgenomen kunnen worden en niet andersom. Deze verplichte benadering van de vermogenswaardering blijft omstreden. Tegenstanders wijzen op het vertekende beeld van de werkelijkheid, voorstanders wijzen op de betere mogelijkheid tot vergelijking en het inzicht dat het geeft in de maatschappelijke prestatie van de corporatie middels het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde.

Nu terug naar de casus. De voorzitter ontkomt er niet aan om zijn collega's ervan te overtuigen dat de eisen van de wet in dit geval echt de doorslag geven. Overigens zal de accountant ook geen goedkeurende verklaring geven als u daaraan niet voldoet. Het klinkt stoer om hier uw eigenzinnigheid te etaleren, maar u kunt uw energie om grensverleggend te zijn beter gebruiken om iets nuttigs voor

uw bewoners te bedenken. Maar toch nog even over dit thema. Simpelweg de marktwaarde noteren omdat het nu eenmaal moet, hoeft ook niet. Stel het aan de orde in uw boardroom en stuur Aedes en de VTW op pad om een door corporaties logischer waarderingssystematiek te bepleiten. En last but not least: laat niet na om in de toelichting op uw jaarstukken te benadrukken dat de huidige wettelijk verplichte waarderingssystematiek mogelijk kan leiden tot verkeerde beelden over een vermeende rijkdom en een niet gerealiseerde winst. Of verlies natuurlijk.

¹Bij verenigingen – de rechtsvorm van ca. 30 woningcorporaties – stelt de Algemene Ledenvergadering de jaarrekening vast, tenzij in de statuten is bepaald dat de Ledenraad of de RvC dit doet.

TECHNISCHE DIENST, NIET MEER VAN DEZE TIJD?

...een zaak voor de RvC?

Het is al lang uit de tijd dat corporaties grote schilderploegen hadden en een deel van het groot-onderhoud zelf uitvoerden. Maar corporaties met uitvoerende technische diensten – voor klachtenonderhoud en mutaties – zijn er nog genoeg. Met een eigen werkplaats en fors wat goed geoutilleerde busjes. Ook zijn er heel wat corporaties die geen eigen technische dienst hebben en het dagelijks onderhoud door een of meerdere aannemers laten doen. Vaak hebben die corporaties in het verleden deze werkzaamheden afgebouwd of geoutsourcet. Die corporaties hebben dan natuurlijk wel technische mensen in huis voor het maken van plannen, begrotingen en het doen van aanbestedingen. Goed opdrachtgeverschap is daarbij een factor van betekenis.

De meningen – over wel of geen eigen uitvoerende technische dienst – lopen uiteen. De belangrijkste les is op te passen voor opvattingen die gebaseerd zijn op beperkte waarnemingen. In de volgende casus kaart een nieuwe commissaris de discussie over een eigen technische dienst aan. Ook hier lopen zakelijke en emotionele argumenten al snel door elkaar.

Help. De nieuwe commissaris heeft gelijk een mening.

Sandra de Wilde is voorzitter van de RvC bij een woningcorporatie met ongeveer 10.000 vhe's. De corporatie heeft al sinds jaar en dag een eigen technische dienst voor klachten- en mutatieonderhoud. Het kantoor ligt op een industrieterrein en de goed geoutilleerde werkplaats van de technische dienst is vlakbij in dezelfde straat.

Een nieuwe jonge commissaris heeft tijdens zijn inwerkperiode goed in de keuken van de technische dienst gekeken. Hij doet in een korte notitie verslag van zijn bevindingen in de inwerkperiode en legt nadrukkelijk op tafel dat hij het aanhouden van een eigen technische dienst wil agenderen. De Wilde zegt toe hier op terug te komen.

Tijdens het bilateraal overleg met de directeur bestuurder legt Sandra het thema op tafel. De directeur reageert nogal verontwaardigd en stelt dat een eigen technische dienst van onschatbare waarde is voor de corporatie. De vaklieden zijn de oren en ogen van de wijk en de servicewagens met het eigen logo zorgen voor naamsbekendheid. De klantgerichtheid wordt alom geprezen. De bestuurder wil zelfs de discussie niet voeren.

In de eerstkomende RvC-vergadering legt Sandra tijdens het vooroverleg – waar de directeur zoals gewoonlijk niet bij is – de kwestie op tafel, maar wil in dit vooroverleg niet te diep op het onderwerp ingaan. Een van de andere commissarissen – die al lang meeloopt in de sector – zegt voor 100% achter de opvatting van de directeur te staan en voegt er minzaam aan toe dat nieuwkomers in de sector de betekenis van zo'n eigen dienst nogal eens onderschatten. De nieuwe collega is niet overtuigd en vindt de argumenten weinig zakelijk. Hij wil niet drammerig overkomen, maar wil niet dat dit thema definitief van tafel gaat. Hij bepleit een onderzoek om de argumenten voor en tegen op een rij te zetten.

En nu?

De nieuwkomer met een afwijkende mening. Daar wordt soms badinerend mee omgegaan – “zo werkt dat bij een corporatie nu eenmaal niet” – en de voorzitter moet dat zien te voorkomen. Een eerste reactie zou kunnen zijn dat nieuwe inzichten zeer welkom zijn en serieus genomen worden. En een directeur die weigert zo'n discussie te voeren. Ach, dat duurt meestal niet lang. Deze voorzitter doet er goed aan om – aangezien dit een vooroverleg zonder bestuurder is – de discussie op dat moment niet uit te diepen. Het is not-done om bestuurders te confronteren met een al stevig (voor)ingenomen standpunt van een RvC. Het is moeilijk om dan op een gelijkwaardige manier een discussie te voeren.

Het onderwerp zelf – wel of geen eigen technische dienst – is zeker een strategische discussie waard. Opvallend is dat zowel de voor- als tegenstanders argumenten gebruiken die eerder emotioneel dan zakelijk zijn en meestal matig onderbouwd zijn. Het argument “oren en ogen van de wijk” en “observatie achter de voordeur” wordt snel genoemd, maar voorbeelden van effecten daarvan en/of vastlegging die tot maatregelen hebben geleid zijn incidenteel.

De herkenbaarheid in de wijk kan met aannemers worden afgesproken, door hesjes te gebruiken met de naam van de corporatie er op en door de busjes van een dito markering te voorzien. Over klantgerichtheid en bereikbaarheid zijn goede voorbeelden beschikbaar van corporaties die daarover prestatieafspraken met aannemers in degelijke contracten hebben vastgelegd en hoog scoren in de Aedes-benchmark. Maar ook voorbeelden van eigen uitvoerende technische diensten die goed en efficiënt presteren zijn er zat. En ook daarvoor is vaak min of meer objectieve informatie van beschikbaar: de Aedes-benchmark geeft informatie over huurderstevredenheid, in het visitatierapport staat vaak het nodige over de afhandeling van onderhoudsklachten en als de corporatie KWH-metingen laat uitvoeren, geeft dat ook informatie.

Vanuit het oogpunt van governance kun je stellen dat dit onderwerp primair het domein van de bestuurder is, maar dat enige druk vanuit de RvC om dit te agenderen zeker niet vreemd is. Een optimale organisatie van het dagelijks onderhoud raakt immers twee wezenlijke aspecten van de corporatie: de kwaliteit van de dienstverlening aan de bewoners en de kosten die weer een relatie hebben met betaalbaarheid en investeringsruimte.

De voorzitter zou kunnen bepleiten om bij de eerstvolgende strategiediscussie dit onderwerp in oriënterende zin te agenderen. Het uitvoeren van een onderzoek naar de voors en tegens en de consequenties om met de eigen technische dienst te stoppen als dat de uitkomst zou zijn, gaat veel verder. Dan komt de OR in beeld – volgens de WOR al bij de keuze van een extern adviesbureau – en moet rekening gehouden worden met de nodige onrust in de organisatie. Maar ja, dat geldt voor meer veranderingen. En daar kun je niet voor weglopen.

EEN NIEUWE CONTROLLER, MET EEN ANDER PROFIEL

... meer dan alleen maar een goede fineut

Corporaties met meer dan 2500 woningen moeten een onafhankelijke controller hebben. Zo wordt het kort door de bocht nogal eens geformuleerd. Preciezer gedefinieerd gaat het niet om de functionaris, maar om de controlfunctie die opgenomen moet zijn in een afzonderlijke organisatie-eenheid, onder de eindverantwoordelijkheid van het bestuur. Voor kleine corporaties die geen vol takenpakket heeft voor een fulltime controller is het vaak een puzzel om deze functie adequaat te bemensen. In deze casus gaat het om een nieuwe fulltime functionaris. Een belangrijke functie waarbij naast vak kennis houding en gedrag van doorslaggevende betekenis kunnen zijn voor het succes.

Ook een zaak van de RvC!

Piet Klap is een jaar geleden commissaris geworden van een corporatie met 6000 vhe's, alweer enkele jaren geleden ontstaan door een fusie van twee corporaties in dezelfde stad.

In de mededelingen van een reguliere vergadering van de raad geeft de directeur aan dat de zittende controller binnenkort met pensioen gaat en dat er binnenkort een nieuwe wordt benoemd.

De vertrekkende controller was voor de fusie financieel manager van een van de twee corporaties en wordt door iedereen gezien als een uiterst bekwame vakman. En ook Piet was het opgevallen dat hij de meest ingewikkelde financiële vraagstukken glashelder kan duidelijk maken, maar dat zijn interesse verder nogal beperkt is.

Als Piet Klap hierop doorvraagt vertelt de directeur dat hij een financieel-administratief medewerker, goed opgeleid en ingewerkt, gaat benoemen tot controller, aangezien hij, zo stelt de directeur 'als twee druppels water lijkt op de vertrekkende controller'.

Piet is niet zo blij met deze typering en brengt naar voren dat er eerst maar eens een serieus functieprofiel moet worden opgesteld. De directeur geeft aan dat hij toch over de aanstelling van personeel gaat en niet de RvC en de betrokken medewerker toch wel erg graag wil benoemen.

In de korte discussie die daarop volgt, komen binnen de raad twee opvattingen naar voren. Twee commissarissen – en de bestuurder – vinden de controller vooral een financieel expert, die toetst of de informatie voldoet en samen met de financieel manager overlegt met de accountant en zich vooral niet teveel moet laten afleiden door de beleidsmatige keuzes.

Piet Klap en een andere collega zijn van mening dat de controller een onafhankelijke positie heeft en gevraagd en ongevraagd kan adviseren, bijvoorbeeld over investeringen en risicomanagement. In die visie toetst de controller ook of de organisatie de gestelde doelen haalt en beleidsmatig op koers ligt. En niet in de laatste plaats heeft hij of zij een belangrijke signaleringsfunctie richting de raad van commissarissen.

De voorzitter sluit het agendapunt af met de constatering dat de raad er niet uit is, er geen besluit tot benoeming door de directeur kan worden genomen en dat de raad hier op terug komt.

Wat nu?

Terecht dat de voorzitter niet ter vergadering knopen doorhakt en wil komen met een oplossing die draagvlak heeft. In de eerste plaats wil de voorzitter in eigen kring – de raad van commissarissen – op één lijn komen. Belangrijk is om te kijken naar de bepalingen die in de Woningwet, het BTIV en het RTIV over de controlfunctie zijn opgenomen. Zo worden bijvoorbeeld de effectiviteit en efficiency genoemd als domein van aandacht voor de controller.

In de organisatiestructuur moet de controlfunctie onafhankelijk zijn gepositioneerd. In het modelreglement voor de RvC van Aedes staat dat de RvC bij benoeming vooraf moet worden geïnformeerd en ontslag van de controller vooraf moet goedkeuren. Dit allemaal om die onafhankelijkheid te waarborgen en ook in lijn met principe 5 van de Governancecode Woningcorporaties. In het organogram wordt er vaak een stippelijntje getrokken tussen de controller en de RvC.

Naast bovengenoemde aspecten die vooral met cultuur en structuur te maken hebben is het ook van wezenlijk belang dat de bedrijfscultuur aansluit bij de controlfunctie nieuwe stijl. Dit impliceert dat de organisatie en zeker de bestuurder de “vrije” positie moet accepteren en dat bijvoorbeeld een jaarplan van de controller met bestuur en RvC besproken en geaccordeerd wordt. Dit betekent ook dat dit in het functieprofiel en in de competenties tot uitdrukking moet komen, dus niet louter financiële deskundigheid, maar ook eigenschappen als standvastigheid, communicatieve vaardigheden, creativiteit en lef. Een controller die door de rest van de medewerkers gezien wordt als waakhond, heeft al snel een geïsoleerde en daarmee weinig effectieve positie.

Maar vooral de directeur-bestuurder moet inzien dat de controller een bijzondere lijn heeft met de RvC en dat betrokkenheid van de RvC bij een nieuwe benoeming wat anders is dan bemoeien met het aanstellen van personeel. In deze casus mag de directeur-bestuurder best worden verweten dat hij een standpunt heeft dat niet meer van deze tijd is. Als de directeur-bestuurder niet van harte de tweede opvatting overneemt, onderschrijft en uitdraagt, heeft de RvC een serieus probleem. Deze RvC doet er goed aan de directeur daar duidelijk op aan te spreken en te blijven volgen of de controller in staat wordt gesteld zijn functie naar behoren uit te voeren. Maar eerst maar eens de horloges gelijk bij de RvC.

DE POLSSTOK VAN DE AUDITCOMMISSIE

... waar gaat de commissie nu eigenlijk over

Bijna alle RvC's van woningcorporaties hebben commissies ingesteld. De auditcommissie en de remuneratiecommissie (soms ook selectie- en remuneratiecommissie) zijn algemeen bekend. Sommige corporaties hebben ook een Commissie Maatschappelijk Presteren of een Vastgoedcommissie. Als het goed is, werken deze commissies op basis van een reglement; veel van die reglementen zijn op internet te vinden.

Investerings boven de drie miljoen euro moeten conform de Woningwet 2015 worden goedgekeurd door de RvC. Bij de corporatie in deze casus worden voorgenomen bestuursbesluiten over die investeringen voorafgaand aan de behandeling in de RvC voorgelegd aan de auditcommissie. En die trekt hier wel een erg grote broek aan.

De auditcommissie heeft geen mandaat!

Jos Visser is van huis uit register accountant en al jarenlang financieel adviseur bij grote ingewikkelde projecten van commerciële vastgoedbedrijven. Sinds een jaar is hij voorzitter van de auditcommissie van een woningcorporatie. In deze commissie worden ook alle projecten met een investering boven 3 miljoen euro besproken.

Voor de volgende vergadering van de auditcommissie – en voor de RvC vergadering die twee weken later is – staat een groot renovatieproject geagendeerd. Visser is na het doornemen van de stukken uitgesproken negatief over het project, belt zijn collega in de auditcommissie en overtuigt haar er van dat de auditcommissie dit project niet door kan laten gaan.

Tijdens de vergadering van de auditcommissie meldt Visser aan de directeur-(bestuurder) dat de commissie dit project helemaal niet ziet zitten. Na een korte discussie vat de voorzitter (van de AC) de discussie samen en meldt dat dit project dus absoluut niet door kan gaan. De directeur op zijn beurt geeft aan dat hij niet van plan is het voorstel in te trekken.

De directeur belt diezelfde avond nog met de voorzitter van de RvC en vertelt hem over het verschil van opvatting tussen de auditcommissie en hem. De dag er na neemt de RvC-voorzitter contact op met Visser. Visser reageert nogal gepikeerd over het feit dat de directeur de RvC-

voorzitter heeft geïnformeerd en stelt dat hij straks in de RvC-vergadering niet overruled wil worden.

Wat moet de voorzitter nu?

De voorzitter doet er goed aan eerst met Visser te spreken over de verloop van het proces en de positie van de auditcommissie. Het is niet zo dat de auditcommissie namens de RvC goedkeurt of afkeurt. Als het goed is staat in het reglement dat de auditcommissie de besluitvorming in de RvC voorbereidt en een advies KAN geven. De auditcommissie heeft geen mandaat om een voorgenomen bestuursbesluit al dan niet goed te keuren. Dus als na een discussie in de RvC met de directeur-bestuurder tot een besluit wordt gekomen dat niet in lijn ligt met het advies van de auditcommissie is van overrulen geen sprake.

Ook was het van Visser niet erg fair – maar niet verboden – om zijn collega al te overtuigen voordat de directeur zijn visie op dit project had kunnen geven. De directeur zit dan direct in de verdediging wat niet goed is voor een evenwichtige besluitvorming.

Vissers gepikeerde reactie op het optreden van de directeur verdient ook geen schoonheidsprijs. Een directeur die voor zijn zaak staat doet zijn uiterste best de RvC daarvan te overtuigen. Ook bij tegengas. Dat heet nu checks and balances. Wellicht was het handiger geweest – maar niet verplicht – om de voorzitter van de auditcommissie even te melden dat hij hierover met de RvC-voorzitter ging bellen.

U zult vragen: doet de inhoud er niet toe. Natuurlijk, daar gaat het natuurlijk vooral om. Het is aan allen om ervoor te waken dat positiegedrag – wie is de belangrijkste – wordt voorkomen en dat men zo lang mogelijk bij de inhoud blijft. Maar in deze casus moet de inhoud dan wel worden besproken en beoordeeld door de voltallige RvC in samenspraak met de bestuurder.

CORPORATIE HELPT ZORGINSTELLING UIT DE BRAND

... volstaat het informeren van de RvC of is er meer nodig?

Na de scheiding wonen en zorg worstelen veel corporaties – en zorginstellingen – met het voor zorg bestemde vastgoed. Sommige corporaties proberen het zo mogelijk af te stoten, andere wijzen er op dat het huisvesten van mensen met een zorgbehoefte een kerntaak is. Veel corporaties hebben nog langlopende – soms wel 20 jaar of langer – contracten met zorginstellingen. Dat lijkt solide, maar als de zorginstelling in de moeilijkheden komt, heeft toch ook de corporatie een probleem. Daarover gaat deze casus.

Bestuurder verlaagt de huur van een zorgcomplex

In de RvC vergadering deelt bestuurder Paula de Goede mee dat een zorgorganisatie fors in de financiële problemen zit. Deze zorgverlener huurt een zorgcomplex van de corporatie. De Goede meldt dat zij besloten heeft de huur substantieel te verlagen en ook voor het eerste half jaar uitstel van betaling zal geven. Hoewel het om substantiële bedragen gaat, blijft – zo verzekert Paula – uw corporatie ruimschoots binnen de normen van het WSW. De bestuurder geeft aan dat zij de zorginstantie hier al over heeft bericht.

In de RvC vergadering leidt dit tot veel commotie en wordt met name het feit dat de RvC geconfronteerd wordt met een besluit dat reeds extern gecommuniceerd is, als onbetamelijk ervaren. Paula de Goede is hier verbaasd over en vindt eigenlijk dat informeren genoeg is en dat dit besluit absoluut geen voorafgaande goedkeuring van de RvC vraagt. Bovendien worden met andere huurders dagelijks betalingsregelingen afgesproken.

Om verdere escalatie te voorkomen besluit de voorzitter een schorsing in te lassen en met de RvC en de bestuurder afzonderlijk te overleggen. Uit het overleg met de overige RvC-leden blijkt veel ergernis over de gevolgde procedure van dit besluit.

Op zich heeft men er begrip voor dat er iets gedaan wordt. Er is al een jarenlange relatie met de zorginstelling. Maar men vindt de toezeggingen veel te ver gaan en wil ook weten wat dit voor gevolgen heeft voor de contracten met andere zorgverleners.

De Raad is met name geërgerd over de opstelling van de bestuurder die niet wil erkennen dat deze actie richting zorginstelling vooraf in de RvC behandeld had moeten worden. Een meerderheid van de Raad is zelfs van mening dat het besluit teruggedraaid moet worden en dat eerst met de Raad besproken moet worden welke coulance de corporatie wil betrachten.

Uit het gesprek met de bestuurder komt naar voren dat zij het flauwekul vindt om dit eerst met de RvC te bespreken. Zij vindt de reactie van de RvC buiten proporties en is zeker niet van plan dit besluit terug te draaien. Dat zou immers, zo betoogt de bestuurder, zowel voor de organisatie als voor haar forse imagoschade opleveren.

Hoe verder?

Belangrijk is om niet in een nietes-welles situatie te geraken over de formele handelingsruimte van de bestuurder, Daarom is het nuttig om naar de toezichtsvisie en het toezichtskader van de RvC te kijken en te beoordelen of voor dit besluit wel of geen goedkeuring vooraf nodig was.

Los van de formele posities van bestuur en RvC is het onverstandig van de bestuurder om de commissarissen met zo'n ongebruikelijk besluit te verrassen. De bestuurder kan bovendien van een kritische RvC de nodige vragen verwachten, zoals:

- hoelang is het al bekend bij de bestuurder dat de zorgorganisatie in zwaar weer zit;
- is er sprake van een dreigend faillissement van de zorgorganisatie en wat is dan het scenario;
- heeft de corporatie nog meer zorgvastgoed in portefeuille en hoe is de soliditeit van die organisaties;
- van wanneer dateert het huurcontract en is juridisch uitgezocht of de zorgorganisatie zich kan beroepen op dusdanig gewijzigde omstandigheden dat er een juridische basis is voor wijziging van het contract?

Kritische vragen, die een proactieve bestuurder ook voor had kunnen zijn. En de vergelijking met betalingsregelingen met reguliere huurders slaat natuurlijk nergens op. Andere contracten, andere bedragen en andere contractpartners.

De beslissing terugdraaien – vaak staat in de statuten dat de RvC elk bestuursbesluit kan schorsen, waarmee overigens de externe werking niet wordt aangetast – is nogal wat. De RvC zal moeten meewegen wat dit betekent voor de externe positie van de bestuurder, maar ook voor het imago van de corporatie. Niet alleen vanwege de bestuurlijke onduidelijkheid, maar ook welk beeld wordt neergezet als dit uiteindelijk mede tot een faillissement van de zorginstelling zou leiden.

Maar het gaat niet alleen om de inhoud. Het gaat hier ook over de relatie met de bestuurder. Is dit een incident of de zoveelste confrontatie? Als dat laatste het geval is, kan het betekenen dat dit de bekende druppel is. Maar het kan ook zo zijn dat de RvC te dicht op de bestuurder zit en dan verdient dat de nodige aandacht en bijstelling. Is deze aanvaring een incident, dan is deze casus bij uitstek een voorbeeld om te komen tot afspraken hoe in de toekomst met dergelijke onverwachte situaties wordt omgegaan. Het principe van no-surprise – het elkaar niet voor verrassingen willen stellen – is zowel voor de RvC als voor de bestuurder een goed uitgangspunt.

210 WONINGEN KOPEN, TEGEN MARKTWAARDE?

... en het gaat over meer dan vastgoed en geld

Bijna alle corporaties hebben een verkoopprogramma. Het vervreemden van vastgoed, zoals dat officieel heet, is geregeld in het BTIV en het RTIV. Een bijzondere transactie is het overnemen van woningen van een collega corporatie. Meestal gaat het dan om een of meerdere complexen en spelen naast financiële overwegingen vaak ook andere aspecten een rol. Een voorbeeld is dat de verkopende corporatie maar een beperkt aantal woningen in een bepaalde gemeente heeft. Dat vraagt dan onevenredig veel overleg over de prestatieafspraken met die gemeente en idem dito met de huurdersorganisatie. Bij zo'n overdracht tussen corporaties – waarvoor geen voorafgaande goedkeuring van de minister is vereist – moet nog wel een prijs worden betaald en aan een paar andere zaken worden gedacht. In deze casus zijn bestuur en RvC van de kopende corporatie het niet gelijk eens over zo'n transactie.

Wat mag het kosten?

Anne de Ligt is voorzitter van de RvC bij De Corpo, een woningcorporatie met zo'n 5000 woningen. De corporatie is financieel gezond en scoort in de meerjarenbegroting ruim binnen de ratio's van het WSW.

In de vergadering meldt de bestuurder dat een collega corporatie uit een andere gemeente 210 woningen – die wel in de gemeente van De Corpo liggen – wil verkopen aan De Corpo. De vraagprijs is de marktwaarde in verhuurde staat.

Een van de commissarissen – recent benoemd – is een gepensioneerde oude rot in de sector met veel gezag in de raad als het om volkshuisvestelijke vraagstukken gaat. Hij neemt direct stelling en stelt dat de prijs veel te hoog is. Volgens hem moet de beleidswaarde, of in zijn ogen nog liever de “ouderwetse” bedrijfswaarde het uitgangspunt zijn. Zo niet dan kan het wat hem betreft een kort gesprek met die collega zijn.

Anne vindt dat haar nieuwe collega veel te kort door de bocht en te stellig opereert, voorkomt verdere discussie en verzoekt de bestuurder zijn voorstel over een mogelijke transactie in te brengen in de volgende RvC vergadering en vraagt daarbij zowel de volkshuisvestelijke als de bedrijfseconomische afwegingen goed op een rij te zetten. Ook geeft zij aan dat de RvC graag wil weten waarom de collega-corporatie de woningen wil verkopen.

Bij De Corpo wordt elke RvC-vergadering afgesloten met het agendapunt “Hoe hebben wij vergaderd”, bedoeld als korte evaluatie. Anne de Ligt aarzelt een moment om de interventie van haar collega te bespreken in het bijzijn van de bestuurder, maar vindt dat dit toch moet kunnen in een boardroom waar evenwichtige verhoudingen tussen bestuur en raad een gekoesterd basisprincipe is. N.a.v. dit voorval benadrukt zij bij de collega's dat een raad in dit stadium van een bestuursvoorstel er goed aan doet terughoudend te zijn met het geven van een mening en zich moet toeleggen op verkennende vragen. Verder vraagt zij de raad een eventueel voorstel van de bestuurder onbevangen te beoordelen. Non-verbaal laat de nieuwe collega merken dat dit hem maar matig bevalt.

Hoe ging het verder

Op de volgende vergadering staat inderdaad – ter goedkeuring door de RvC – de aankoop van 210 woningen geagendeerd. De Ligt wilde een ongenueanceerde discussie voor zijn en heeft inmiddels met betreffende nieuwe collega de kwestie besproken en hem ervan kunnen overtuigen dat een commissaris niet onmiddellijk met een oordeel klaar moet staan, ook al lijkt dat met zijn expertise soms een voor de hand liggend oordeel. Maar juist dan is terughoudendheid geboden. Gelukkig erkent hij meer van uit zijn oude rol als bestuurder acteerde dan als commissaris en hij verzekert de voorzitter dat hij de voorstellen zonder vooroordeel zal beoordelen.

Terug naar de inhoud. Er ligt een goede onderbouwing waar de RvC tevreden mee kan zijn. Het bestuur gaat in op de volkshuisvestelijke afwegingen waarbij ook – terecht volgens de raad – wordt gewezen op de zwakke financiële positie van de collega-corporatie. Kopen tegen de beleidswaarde zou de corporatie financieel niet helpen en de woningen liggen in een andere gemeente. Allemaal een erfenis uit het verleden en nu omslachtig bij het beheren van die woningen en het maken van prestatieafspraken met de gemeente en de huurdersorganisatie. Door De Corpo kan het beheer gemakkelijk worden overgenomen aangezien de woningen grenzen aan bestaand bezit. Ook bent u blij met de paragraaf waarin naast het overleg met de huurdersorganisaties een goede voorlichtingscampagne aan de bewoners van de betreffende woningen staat aangekondigd. Samen met de collega-corporatie.

En nu nog de discussie over het geld. In de documentatie staat een simpele maar doeltreffende rekensom, aangeleverd door de manager vastgoed en de manager financiën. De berekening is als volgt:

“De koopprijs – gebaseerd op de marktwaarde – is gemiddeld € 110.000,- per woning en de gemiddelde jaarhuur is € 6000. De corporatie kan een lening afsluiten van 10 jaar vast tegen 0,5% en heeft hiervoor voldoende borgingsruimte.

Bij deze cijfers is er een BAR (Bruto Aanvangsrendement) van ruim 5,45% en een rentelast van 0,5%.

Dus er is een positieve exploitatie van bijna 5%, terwijl de huuropbrengst jaarlijks stijgt en de financieringskosten gelijk blijven.”

De aanvankelijk zo kritische commissaris is helemaal overtuigd en stelt “Als we het daarvoor niet kunnen doen, dan kunnen we beter ophouden.”

En aldus werd het voorgenomen bestuursbesluit goedgekeurd door de raad, na te hebben vastgesteld dat in de rapportage van de controller evenmin verrassingen worden genoemd.

MIDDELDURE HUUR EN KOOP

.... *lets voor een corporatie?*

Vanaf 2015 moeten corporaties zich volgens de nieuwe Woningwet in eerste instantie richten op sociale huurwoningen, woningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens. In de periode daarvoor ontplooiden sommige corporaties ook omvangrijke commerciële (niet-DAEB). activiteiten. Tegenwoordig zijn die beperkt en ook niet zonder meer toegestaan. Bij corporatie De Eenvoud levert dat een stevige discussie in de bestuurskamer op.

Diversiteit van de wijk

Pieter van Doorn is voorzitter van Woningbouwvereniging De Eenvoud en geagendeerd staat een grote investering. De RvC moet daaraan zijn goedkeuring geven voordat de bestuurder verder kan. Er ligt een herstructureringsplan op tafel van een wijk waar De Eenvoud bijna alle woningen bezit. Dit plan impliceert dat veel woningen grondig worden gerenoveerd en verder worden er woningen gesloopt waar nieuwbouw voor in de plaats komt. Nieuw is dat in de wijk – waar nu alleen sociale huurwoningen staan – ook een aantal duurdere huurwoningen en koopwoningen is gepland. De bedoeling is om daar marktpartijen voor te selecteren.

De uitwerking van deze strategie is meermalen besproken in de RvC. Het is de bedoeling de wijk aantrekkelijker te maken voor meerdere doelgroepen, ook om diversiteit te bevorderen. Dit standpunt wordt door de huurdersorganisatie onderschreven en de plannen sluiten aan bij de woonvisie van de gemeente. De bewoners zijn nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het hele plan.

Tot ieders verrassing echter blijkt dat de “markt” geen belangstelling heeft om de middeldure huur- en koopwoningen te ontwikkelen. De gemeente heeft dit getoetst (de zogenaamde markttoets) en legt nu het verzoek neer bij de corporatie om ook deze niet-daeb woningen te realiseren. De bestuurder wil daar in meegaan, omdat dit geheel past binnen de ontwikkelde wijk- en portefeuillestrategie en legt dit voor aan de RvC.

Dit leidt op de vergadering tot veel discussie en emotie. De meerderheid stelt: “wij moeten dit niet doen, hier zijn wij niet voor” en waarom zou De Eenvoud risico’s lopen als commerciële partijen het niet doen. Twee commissarissen – en de bestuurder – betogen dat dit hele plan perfect aansluit op de portefeuillestrategie en de beoogde wijkontwikkeling.

Voorzitter Van Doorn geeft duidelijk aan de emotie te begrijpen, maar doet een beroep op zijn collega’s om zich daar niet door te laten leiden. Doordat Pieter dat niet “weg wuift” zijn de

gemoederen snel gekalmeerd. Hij stelt eerst vast dat er twee discussies aan de orde zijn. Een principiële discussie om wel of niet in niet-daeb projecten te investeren (los van wat het kost en opbrengt) en een zakelijke als het om de risico's gaat.

Hoe zou dit verder kunnen lopen?

Wat betreft de principiële discussie, verwoord door een van de commissarissen met de tekst “daar zijn wij niet voor” is het een misvatting dat de corporaties dit niet mogen. Duidelijk is wel dat de wetgever beoogd heeft dat deze investeringen bij voorkeur door marktpartijen worden gedaan. Maar niet voor niets is de markttoets ingesteld om daar waar de markt geen interesse toont de mogelijkheid te creëren dat de corporatie deze investering wel doet.

Of je dat als corporatie wilt, hangt nauw samen met de visie die de corporatie (en dus onderschreven door de RvC) heeft op de ontwikkeling van de portefeuille en in dit geval deze specifieke wijk.

Als de uitkomst van de principiële discussie is dat De Eenvoud zich niet per definitie beperkt tot sociale huurwoningen gaat het om de volkshuisvestelijke en de financiële afwegingen om dit wel of niet op te pakken.

Belangrijk punt van overweging zal zijn welke invloed dit heeft op het investeringspotentieel voor de rest van het bezit. Dit is één van de zaken die uitgezocht moeten worden.

En natuurlijk moet er meer gebeuren om tot een verantwoord besluit te komen, zoals:

- een exploitatieopzet voor het niet-daeb deel en een toets aan het investeringsstatuut;
- marktonderzoek naar de afzetmogelijkheden van de middeldure huur- en koopwoningen;
- afspraken met de gemeente over de grondprijzen voor de te ontwikkelen niet-daeb eenheden;
- aangezien de niet-daeb middeldure huurwoningen niet via borgstelling van het WSW gefinancierd kunnen worden en de gemeente ook vindt dat dit plaats moet gebeuren, zou bepleit kunnen worden dat de gemeente gemeentegarantie verstrekt op de lening;
- wellicht is het goed om voor de koopwoningen te onderzoeken of er een combinatie gevormd kan worden met een ontwikkelaar of een ontwikkelende aannemer.

Ook een besluit om de herstructurering te beperken tot sociale huurwoningen kan niet licht worden genomen. Een belangrijk volkshuisvestelijk doel – komen tot een wijk met meer diversiteit – wordt dan immers niet gerealiseerd. De Eenvoud zal dan terug moeten naar de overlegpartners – bewoners, huurdersorganisatie, gemeente – omdat het oorspronkelijke gezamenlijk ontwikkelde plan ingrijpend zal moeten worden gewijzigd. Voorts moet worden meegewogen dat zo'n meer eenzijdige wijk wel een – moeilijk in te schatten, maar toch – negatief effect zal hebben op de waardeontwikkeling van de sociale huurwoningen in deze wijk en dus op de vermogenspositie van de corporatie.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het zondermeer ja of nee zeggen geen recht doet aan de ontwikkeling van de wijk. Voorzitter Pieter van Doorn heeft er goed aan gedaan ruimte te geven aan de emoties van zijn collega's om daarna in alle rust de besluitvorming in goede banen te leiden. De corporatie moet in ieder geval onderzoeken en toetsen of de situatie aansluit bij het gewenste beleid. De corporatie staat sterk om een beroep te doen op de gemeente om in een of andere vorm een tegenprestatie te leveren. Een ander leerpunt is om bij een dergelijk traject zo vroeg mogelijk marktpartijen te betrekken bij de ontwikkeling en daar afspraken mee te maken die niet vrijblijvend zijn.

EEN KLANTGERICHTE CORPORATIE HEEFT EEN BALIE

... of kan het ook anders

Klantgericht werken heeft elke corporatie hoog in het vaandel staan. Althans, dat staat op bijna elke website en in elk beleidsplan. Niet elke corporatie slaagt daar even goed in zo blijkt uit de uiteenlopende scores van de Aedes benchmark en soms raakt een corporatie het KWH-label kwijt. Toegankelijkheid is een belangrijk aspect van die klantgerichtheid.

In de volgende casus is de discussie of bij die gewenste klantgerichtheid en toegankelijkheid een balie voor de klanten nu wel of geen must is. De meningen lopen uiteen.

Klantenbalie. Ouderwets?

Pim Verkuil is commissaris bij een woningcorporatie en komt zelf uit de bankenwereld. Het fenomeen kleine kantoren “dicht bij de klant” is daar al lang niet meer aan de orde en Pim stelt n.a.v. de bespreking van de begroting de vraag of de corporatie zijn baliefunctie nog lang moet behouden. Ook wijst hij op de hoge kosten van de centrumlocatie van het kantoor.

De directeur reageert als door een wesp gestoken en stelt dat daar geen sprake van kan zijn, immers: de klant centraal daar hoort in zijn visie een toegankelijke balie bij. Sterker nog: hij kondigt aan binnenkort een plan ter goedkeuring voor te leggen over een fundamenteel andere klantbenadering, waarin onder meer fors geïnvesteerd zal worden in een nieuwe balie. Hij benadrukt nogmaals dat dit ook geheel past in het klantgerichte beleid dat de corporatie al jaren hoog in het vaandel heeft staan. En over de kosten stelt de directeur dat de kosten van de huisvesting op de totale begroting niet veel voorstellen. Hij verwijt commissaris Verkuil appels met peren te vergelijken.

De voorzitter van de RvC – nog niet zo lang in functie – stelt voor daar een bredere discussie aan te koppelen, omdat een toegankelijke balie maar een van de middelen is om invulling te geven aan klantgerichtheid en ook over de betekenis van die kostenpost kan dan ook aan de orde komen.

De directeur wil hier op reageren, maar de voorzitter is zo verstandig vast te stellen dat de begrotingsbehandeling niet het moment is om een discussie over het huisvestingsbeleid of de

klantbenadering te voeren en geeft aan hier op terug te komen.

Wat hiervan te denken?

Over deze situatie is veel op te merken, zowel volkshuisvestelijk als vanuit het oogpunt van good governance. Heel terecht dat de voorzitter de discussie afkapt. Het komt nogal eens voor dat een discussie over een bepaald onderwerp – in dit geval de begroting – wordt aangegrepen om heel ver een zijweg in te slaan. Dan heb je het over gebrek aan vergaderdiscipline.

Maar de voorzitter doet er goed aan – zeker als hij nieuw is – een bijeenkomst te beleggen om de horloges gelijk te zetten als het gaat om de do's en dont's bij een eigentijdse invulling van de rol van de RvC. Goed om ook de directeur daarbij te betrekken die het kennelijk nog normaal vindt om de RvC te verrassen met een – althans zo klinkt het – definitief plan over een "fundamenteel andere klantbenadering". Het vroegtijdig betrekken van de commissarissen bij fundamentele beleidskeuzes is tegenwoordig niet meer dan normaal. Meedenken aan het begin door mensen met een andere zakelijke achtergrond leidt ook vaak tot verrassende vragen als "is het nou echt wel zo logisch als het klinkt". Zonder dergelijke vragen blijven heilige huisjes vaak in stand. Vandaar ook de felle reactie van de directeur, die dit kennelijk als een dogma beschouwt. Overigens is zo reageren altijd weinig verstandig en dikwijls te relativiseren met de opmerking dat "heftige argumenten veelal een zwakke zaak verhullen".

Daarmee een bruggetje naar de inhoud. De bankman – zelf overigens bij de bank bezig met digitalisering van klantprocessen – heeft zeker een punt. Het komt voor dat traditioneel denkende corporatiemensen laatdunkend praten over een kantoor op een industrieterrein, die bij nader onderzoek een perfect click-call-face beleid blijkt te hebben. Kort samengevat houdt dat in: een prima toegankelijke interactieve website, telefonisch goed bereikbaar, hoge cijfers over de kwaliteit van de behandeling en absoluut niet te beroerd om de klant op kantoor te ontvangen of er naar toe te gaan. Spreekuren kun je trouwens ook organiseren in buurthuizen, wat vaak veel dichterbij de klant is dan dat ene kantoor in die ene gemeente. En wat is dichtbij voor een huurder van een regionaal werkende corporatie.

Bovendien spaarde bedoelde corporatie – op dat industrieterrein – er een substantieel bedrag aan huisvestingskosten mee uit. En ook daarmee sloeg de directeur in de casus de plank mis. Het lijkt weinig op de begroting, maar het is wel structureel en reken maar eens uit hoeveel extra investeringsruimte zo'n schijnbaar klein bedrag – maar wel als structurele kostenpost in de begroting – betekent.

Wel ongezelliger zo'n industrieterrein, dat dan weer wel natuurlijk!

DE CONTROLLER STAPT – TOT ONGENOEGEN VAN DE BESTUURDER - NAAR DE RVC

.... de bijzondere positie van de controller

Ongetwijfeld ingegeven door een aantal financiële debacles in voorgaande jaren is in de Woningwet 2015 expliciete aandacht besteed aan de positie van de controlfunctie. De wet bepaalt dat deze functie – voor corporaties met meer dan 2500 verhuureenheden – is gepositioneerd in een aparte organisatie-eenheid die onafhankelijk opereert ten opzichte van andere afdelingen van de corporatie. De bedoeling is dat de controller naar meer kijkt dan alleen de financiën, maar ook de effectiviteit en efficiency van de organisatie beoordeelt. Bij de corporatie in deze casus is alles op papier goed geregeld, maar ontstonden vervelende discussies toen het er op aan kwam.

Onenigheid over de controller

Van Dijk is voorzitter van de auditcommissie van Duurzaam Wonen, een moderne corporatie waar zo'n 100 mensen werken. Geheel onverwacht wordt Van Dijk gebeld door de controller, een 30 jarige registeraccountant die nu zo'n twee jaar bij Duurzaam Wonen werkt. Zij wil graag van gedachten wisselen over het risicobeleid van de corporatie. Dit beleid baart haar zorgen en zij vindt dat haar opmerkingen niet of nauwelijks de RvC bereiken.

Van Dijk is verstandig en gaat er niet direct op in, geeft aan hierover te willen nadenken en zegt toe er binnen afzienbare tijd op terug te komen. Van Dijk informeert de voorzitter van de RvC en geeft aan dat hij met de controller in gesprek wil gaan gezien haar positie en haar opmerkingen.

De voorzitter heeft toevallig diezelfde middag overleg met de bestuurder en meldt hem het signaal dat hij zojuist van zijn collega-commissaris heeft gekregen.

Tot verbazing van de voorzitter is de bestuurder des duivels over de stappen van de controller en wil niet dat er overleg plaatsvindt tussen de controller en Van Dijk. Hij geeft aan dat hij zeer ontevreden is over de controller en typeert haar als iemand van de details. Tevens meldt hij dat hij al voornemens was haar te ontslaan, omdat zij al geruime tijd disfunctioneert.

De bestuurder is ruim tien jaar in dienst van de corporatie. Eerst als MT-lid financiën en sinds

drie jaar als bestuurder. Hij heeft een bedrijfseconomische opleiding en eerder lang bij de overheid gewerkt.

De voorzitter van de RvC is verbaasd, omdat hij in het al twee jaar durende dienstverband van de controller tot nu toe alleen positieve geluiden over haar heeft gehoord, ook van de bestuurder. Tevens is hij er van overtuigd dat de andere commissarissen tevreden zijn over de manier waarop zij richting RvC haar taak vervult.

Hoe ging het verder?

Belangrijk is dat de RvC een helder en volledig beeld van de situatie krijgt met onder meer antwoorden op de vraag wat dit betekent voor de controller, voor de bestuurder en voor de RvC.

In samenspraak met de voorzitter van de auditcommissie besluit de RvC-voorzitter deze kwestie met de gehele RvC op korte termijn te bespreken en gelast een extra besloten overleg in. Voorafgaand daaraan meldt de voorzitter aan de bestuurder dat dit overleg plaats gaat vinden en draagt hem op tot nader order geen actie richting de controller te ondernemen. Ook wijst de voorzitter de bestuurder er op dat zowel in het reglement van de RvC als in het arbeidscontract van de controller is opgenomen dat aanstelling en benoeming voorafgaande goedkeuring van de RvC vereisen.

Als agenda geeft de voorzitter aan te willen spreken over:

- de mogelijkheid dat de RvC signalen van de bestuurder naar de RvC of de AC over het functioneren van de controller wellicht gemist heeft;
- de ervaringen tot nu toe met de controller;
- de aanpak die de RvC gaat kiezen om dit probleem te tackelen.

Uit dit overleg blijkt dat alle RvC-leden – waarvan er een zelf controller bij een groot ziekenhuis is – deze controller als uiterst professioneel ervaren, die gevraagd en ongevraagd haar oordeel geeft. Zij past goed in het profiel dat aansluit bij de Governancecode en de Woningwet. De gehele Raad is zeer verbaasd dat de bestuurder problemen met haar heeft en was daarvan (ook niet informeel) op de hoogte.

Wel is het afgelopen jaar voorgekomen dat de controller kritisch was over de aangeleverde gegevens bij investeringsbeslissingen en aanbevelingen heeft gedaan om dit proces te verbeteren. In de vergaderingen, zowel AC als RvC dat dit speelde, gaf de bestuurder aan deze aanbevelingen over te nemen.

De vergadering besluit dat de voorzitters van de RvC en de AC met de controller, de bestuurder en de accountant gesprekken gaan voeren over de ontstane situatie. Zowel de bestuurder als de controller worden direct over dit besluit geïnformeerd, waarmee Van Dijk zich aan zijn toezegging houdt er op terug te zullen komen.

Uit het gesprek met de controller komt naar voren dat zij zich beperkt voelt in haar taakuitoefening en dat de bestuurder erg gevoelig is voor kritiek. Dit uit hij vaak ook luid en duidelijk na een vergadering met de RvC of de AC.

De accountant geeft aan dat de controller in zijn ogen goed functioneert en hij ook in zijn controle veelvuldig gebruik maakt van haar werkzaamheden. Hij vindt dat door haar inzet de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne controle sterk is verbeterd en dat zij fors heeft bijgedragen aan het risicobewustzijn van de organisatie.

Het gesprek met de bestuurder verloopt stroef. Hij bagatelliseert de opmerkingen van de accountant die hij ook erg controlegericht vindt en sluit af met de opmerking dat RA's elkaar niet gauw afvallen. Dat hij nooit zijn kritiek op de controller met de raad heeft gedeeld zag hij als goed leiderschap.

Na deze gespreksronde besluit de RvC een tweede gesprek met de bestuurder aan te gaan. In dit gesprek wordt benadrukt dat de RvC niet zal meegaan met ontslag van de controller. De Raad vraagt aan de bestuurder om samen met de controller een voorstel te maken hoe de onderlinge samenwerking met hem en de controller verbeterd kan worden.

De raad geeft als suggestie mee te denken aan counseling. Daarnaast wordt de afspraak gemaakt om in het bestuurlijk overleg hier het komende jaar aandacht aan te besteden. De raad geeft aan er op te vertrouwen dat beide personen positief en met open mind dit proces ingaan. Beiden gaan hiermee akkoord.

Enkele weken later

Enkele weken later kijkt de RvC in een korte evaluatie terug op wat wellicht beter of anders had gekund in dat traject. Vastgesteld wordt dat – ook al stond het correct op papier – het goed was geweest om samen met de bestuurder eens expliciet stil te staan bij de positie van de controller en ook eens in alle rust te bespreken wat de escalatieweg zou moeten zijn in zo'n situatie.

Een goed advies dat de raad nog aan de controller meegaf was het volgende. Het is prima dat de controller de RvC informeert over haar onvrede met het risicobeleid maar het was chiquer geweest om de bestuurder vooraf op de hoogte te stellen van de gang naar de RvC.

Op de vraag "zijn we nog iets vergeten", steekt een commissaris zijn hand op en vraagt wat er nu gebeurt met de signalen van de controller over het risicobeleid. Heel alert! Mooi zo'n goed proces, maar vergeet de inhoud niet.

FINANCIËLE RATIO'S: IN BETON GEGOTEN?

... of kan het nadeel groter zijn dan het voordeel?

Bij het beoordelen van investeringsvoorstellen spelen de financiële ratio's een belangrijke rol. Het WSW geeft aan binnen welke grenzen de liquiditeitspositie en de vermogenspositie van een corporatie zich zou moeten bewegen. Naast deze externe eisen hebben veel corporaties eigen normen die natuurlijk altijd binnen de normen van het WSW passen. Als een corporatie erg ruim in het financiële jasje zit, kun je je afvragen of er voldoende wordt gepresteerd. In deze casus is dat zeker het geval en er wordt door woningcorporatie Overstag juist scherp aan de wind gezeild.

De Loan to Value loopt uit de pas

“De plannen van woningcorporatie Overstag – ergens in het midden van het land – zijn afgerond”, zo meldt de bestuurder vol trots. De bedoeling is dat er fors geïnvesteerd wordt in verbetering van de bestaande voorraad, er moet het nodige worden gebouwd en ook voor de plannen op het gebied van duurzaamheid hoeft deze corporatie zich niet te schamen. Ambitieuw, maar niet over de top. In de meerjarenbegroting zijn de plannen voor de komende 10 jaar doorgerekend.

De stukken liggen in eerste instantie op tafel van de auditcommissie en daar gaat het mis. De meerjarenbegroting laat zien dat Overstag in jaar 6 en 7 een Loan to Value (LtV) krijgt die boven de norm van het WSW uitkomt.

De voorzitter van de auditcommissie vindt dat onaanvaardbaar en eist dat de bestuurder de plannen bijstelt. De bestuurder op zijn beurt geeft aan dat de liquiditeitspositie prima blijft en de corporatie absoluut niet in de financiële problemen komt. De financieel manager valt hem bij en voegt er aan toe dat het WSW voor de borging naar de eerste vijf jaar kijkt en de dip – gezien het herstel na het zevende jaar – zal accepteren. Hij overtuigt de AC-voorzitter niet. “Voor mij zijn alle ratio's van het WSW heilig”, aldus de AC-voorzitter. Hij laat ook nog notuleren dat de bestuurder deze plannen nooit voor had mogen leggen.

Hoe verder?

Al in een eerdere casus is gewezen op de positie van de auditcommissie. In dit geval stelt de voorzitter

van de AC zich te beslist op – wat is de mening van het ander AC-lid – en vergeet hij dat de commissies als taak hebben de besluitvorming in de RvC voor te bereiden. Waarbij overigens alleen de jaarbegroting moet worden goedgekeurd en de meerjarenbegroting wordt gepresenteerd om de RvC inzicht te geven hoe de komende jaren er uit zien. En natuurlijk kan de AC daarover aan de bel trekken. Ongetwijfeld in dit geval met een negatief advies, maar nooit is uit te sluiten dat in de RvC een ander besluit valt.

Maar ook de bestuurder had beter moeten weten en de reactie van de AC voor moeten zijn met een goed onderbouwd pleidooi om uit te leggen waarom hij het acceptabel vindt dat de vermogenspositie een korte periode niet aan de eisen van het WSW voldoet. Ook was het logisch geweest dat de controller een onafhankelijk oordeel had opgesteld en als dat er niet ligt, doet de RvC er goed aan er naar te vragen.

En nu de inhoud. Vanzelfsprekend zijn volkshuisvestelijke argumenten – betaalbaarheid, voldoende aanbod, kwaliteit – belangrijk. Maar wat niet kan, dat kan niet. Maar dat wordt niet bepaald door een getal. Het loutere feit dat een getalsmatige grens in een van de vermogensratio's wordt overschreden hoeft op zich geen belemmering te zijn. Daar valt met het WSW ook over te praten, hoe daar op maat mee moet worden omgegaan. Als de liquiditeitspositie goed blijft, kunnen in ieder geval alle rekeningen betaald worden. Cash is weliswaar King, wat niet wil zeggen dat de vermogensratio's geen betekenis hebben.

Wat in deze situatie afgewogen zal moeten worden is de risico's dat de ingerekende parameters anders uitvallen en wat de consequenties daarvan zijn, het profiel van de markt waarin Overstag opereert en natuurlijk de volkshuisvestelijke schade die bijstelling van de plannen oplevert. Daarbij komt dat de combinatie LtV en beleidswaarde nog zo'n worsteling met zich meebrengt dat daarvan de uitkomst voor de toekomst voorlopig nog onzeker blijft. En nogmaals, als het echt niet kan, dan kan het niet. Maar dat is minder objectief en in beton gegoten dan sommigen denken.

RVC, TRAP NIET IN DE VALKUIL

... bestuurders leggen probleem op bordje van de RvC

Het bestuur bestuurt en de RvC houdt toezicht. Was het maar zo simpel. Een duidelijke ontwikkeling in de wereld van de governance is de steeds nadrukkelijker rol die raden van toezicht krijgen – of nemen – in een vroeg stadium van de ontwikkeling van nieuw beleid of majeure besluiten. Zou men zo'n rolinvulling 10 jaar geleden nog typeren als “op de stoel van de bestuurder gaan zitten”, bij corporaties is dit inmiddels een goede gewoonte. Het vraagt wel – zowel van de bestuurder als van de commissarissen – een grote rolbewustzijn, vooral om dat anders afbreuk gedaan wordt aan de checks and balances die essentieel zijn in de taakverdeling vaststellen (door de bestuurder) en goedkeuren (door de raad van commissarissen). In deze casus worden de commissarissen door de bestuurders gevraagd wat er moet gebeuren.

De bestuurders willen niet dezelfde kant op

Truus Berkhout is commissaris bij woningcorporatie “Het Goede Wonen”. Deze corporatie heeft een tweehoofdig bestuur. De raad wordt geïnformeerd over een verschil van opvatting tussen de twee bestuurders over een belangrijke uitwerking van het portefeuilleplan.

Eén van de bestuurders vindt dat een complex gesloopt dient te worden en dat daarna vervangende nieuwbouw moet plaatsvinden. De andere bestuurder vindt dat een integrale renovatie meer op zijn plaats is. Beide standpunten zijn uitgebreid toegelicht in de stukken die u hierover ontvangt bij de vergadering. De bestuurders werken al geruime tijd samen en hebben er ook geen moeite mee dat zij er gezamenlijk niet uitkomen en leggen dit verschil van opvatting open op tafel.

Het bestuur presenteert beide opties aan de RvC en koppelt daaraan de conclusie dat de RvC maar moet beslissen en dat zij – de twee bestuurders – zich op voorhand zullen conformeren aan het besluit van de raad.

Tot verrassing van Truus Berkhout komt dit, na bespreking tussen bestuur en voorzitter van de RvC, op de agenda van de RvC met het verzoek om een besluit te nemen.

Bij ontvangst van agenda en stukken van de vergadering leest Truus dit, waarna zij contact opneemt met de voorzitter van de RvC. Zij vindt dat de raad deze keuze niet moet maken. De voorzitter van de RvC reageert hier laconiek op en stelt dat dit bij uitzondering toch mogelijk moet zijn en vindt dat de raad wel een besluit kan nemen.

Hoe ging dit verder?

Commissaris Berkhout wil de goede relatie in de raad handhaven, maar de aanpak van de voorzitter niet zonder meer accepteren. En eigenlijk wil zij naar aanleiding hiervan een bredere discussie over de positie van bestuur en raad van commissarissen.

Haar standpunt is dat de raad deze beslissing niet kan nemen, omdat de raad dan op de stoel van de bestuurders gaat zitten. Los van de inhoudelijke discussie neemt de RvC dan de verantwoordelijkheid van het bestuur over met alle gevolgen vandien. Zoals de bestuurlijke aansprakelijkheid, niet meer goed kunnen toetsen van de uitwerking et cetera, aangezien het bestuursbesluit dan in feite is genomen door de RvC. Kortom de RvC houdt dan toezicht op zijn eigen besluit.

De voorzitter van de raad roept na overleg met Truus de voltallige raad bij elkaar om, zonder bestuur, de situatie te bespreken en de argumenten – over de voorgestelde besluitvormingsprocedure – uit te wisselen. Zo geschiedde het.

In de besloten RvC-vergadering blijkt dat het merendeel van de raad de mening van Truus Berkhout deelt en besluit daarom het voorstel niet op deze manier te agenderen.

Daarna voert de RvC een overleg met het bestuur om nadrukkelijk aan te geven dat het vragen om een beslissing van de RvC een voorbeeld is van het niet nemen van de bestuurlijke verantwoordelijkheid en dat de RvC verwacht dat er een voorgenomen besluit wordt voorgelegd dat gedragen wordt door het gehele bestuur. En natuurlijk kunnen vooraf de dilemma's worden besproken. Ook zal de raad met zijn voorzitter moeten evalueren waarom hij tot deze agendering kwam en waarom dat niet verstandig is.

De gesprekken vinden plaats en zowel het bestuur als de voorzitter van de RvC realiseren zich dat deze misschien in hun ogen eenvoudige oplossing geen juiste was. Het bestuur zegt toe om met een nieuw gezamenlijk voorstel te komen.

En de inhoud?

Betekent dit dat u zich verre van de inhoud van het onderwerp houdt. Dat natuurlijk niet, maar met als doel de bestuurders mogelijk tot een gezamenlijke conclusie te laten komen. Het gaat hier om een veelvoorkomende tegenstelling. De voorstander van sloop nieuwbouw zal wijzen op de betere uitkomsten van de rendementstoets. De integrale renovatie optie zal wellicht vanuit beleggersoptiek minder aantrekkelijk zijn, maar sluit mogelijk beter aan bij de wensen van de zittende bewoners. Ten slotte is het een corporatie er niet om te doen om perse de financieel meest gunstige optie te kiezen. Dat moet altijd worden afgewogen tegen de maatschappelijke effecten.

Het begint bij de vraag welk plan het beste aansluit bij het strategisch voorraadbeleid. Daarnaast wilt u inzicht hebben in de gevolgen voor de financiële ratio's van de corporatie. Aan de renovatievoorstander kan de vraag worden gesteld hoe lang het complex dan weer aantrekkelijk is voor de verhuur en wat dat voor het rendement van dat complex betekent. Ook wilt u weten hoe de opvatting van de bewoners is en hoe de bestuurders hen mee willen nemen in de plannen voor de

toekomst van hun woningen. Uiteindelijk wilt u ook weten hoe de discussie binnen het MT is gelopen en wat de controller er van vindt.

Maar nogmaals: de raad verwacht van de bestuurders dat zij een eenduidig besluit ter goedkeuring voorleggen en waarom. En als het goed is zijn de inhoudelijke overwegingen in een eerder stadium aan de orde geweest. Dat de bestuurders zelf het stuur uit handen willen geven is – naast het belang van een goede volkshuisvestelijke keuze – zeker een punt van aandacht. En dat geldt niet minder voor het feit dat de voorzitter daar in mee wilde gaan. Zeker als het er op aan komt is het van groot belang de rollen zuiver te houden.

TOT SLOT

In deze handreiking zijn weer 12 cases uitgewerkt uit onze praktijk als commissaris en adviseur. Het is zeker niet onze bedoeling dé oplossing te geven, maar de lezer te inspireren in situaties die er op lijken, maar altijd anders zijn.

De kwaliteit van de governance bij corporaties heeft de laatste jaren een enorme impuls gehad en blijft zich ontwikkelen. De vergelijking met andere maatschappelijke sectoren kan met zelfvertrouwen worden gemaakt. Het werk van de VTW levert daar zeker een belangrijke bijdrage aan en het is goed dat ook de toch fraaie principle-based Governancecode uit 2015 weer verder verbeterd is met versie 2020.

Wel willen we even stilstaan bij de eerste zin van de code “Woningcorporaties staan voor goed, betaalbaar en veilig wonen”. Dat is wel de essentie en leidt tot minder enthousiasme dan de kwaliteit van de governance. Immers, ondanks alle prestaties van goed presterende en goed bestuurd woningcorporaties blijft een toenemend aantal mensen op de woningmarkt in de kou staan. Daar moeten we echt de schouders onder zetten.

Daar gaat toezicht met passie over.

2020 04 06 | 22 57 30 | 18126 | 18143 18877 18166 18179 18196 18207 18220 18235 18257 18272
18285 18296 18307 18312 18315



<https://www.vtw-publicaties.nl/toezicht-in-de-praktijk-ii>