

VTW

HANDREIKING



VERSIE 3.3
NOVEMBER 2021

TOEZICHTS- EN TOETSINGSKADER

Auteurs: Jeroen Hardy en Carin Bruil
Uitgever: VTW



VOORWOORD

Deze handreiking geeft inzicht in de belangrijkste toezichts- en toetsingskaders die bij het houden van toezicht door de RvC van toepassing zijn. Hierbij gaat het om het toetsen aan de kaders en de voorwaarden om dat goed te doen; zoals het krijgen en vergaren van de juiste informatie, het beheersen van de risico's en het afleggen van verantwoording door zowel de bestuurder als de RvC.

Bij het schrijven van deze handreiking is in het kader van éénduidigheid het Aedes schema van sturing en verantwoording voor woningcorporaties 2021 aangehouden. Dit staat op de website van Aedes en is opgenomen als bijlage in hoofdstuk 7. De opstellers realiseren zich dat er andere indelingen mogelijk zijn en dat enkele documenten gebruikt kunnen worden als toezichts- en als toetsingskader. Denk bijvoorbeeld aan de Woningwet waarin staat hoe het toezicht moet functioneren, maar ook wat een corporatie wel of niet mag doen.

Het toezichts- en toetsingskader voor de RvC van een woningcorporatie is omvangrijk, getuige het aantal pagina's van deze handreiking. In deze handreiking staan kort alle documenten beschreven die van toepassing zijn. Er worden verwijzingen gemaakt naar websites en andere handreikingen waar de lezer meer informatie kan vinden. Alleen met het louter toepassen zijn we er niet. De regels, zowel de wettelijke als de interne kaders van de corporatie, zijn er immers gekomen om de problemen van gisteren op te lossen maar zijn niet vanzelfsprekend de oplossing voor de vraagstukken van morgen en zijn ook niet in beton gegoten. Het is aan commissarissen om hier kritisch op te blijven letten, en te bewaken dat de woningcorporatie niet verkrampt onder de gestapelde regels. Het goede gesprek hierover voeren met het bestuur en de RvC geeft het commissariaat extra glans en toegevoegde waarde

Albert Kerssies, directeur VTW

INHOUD

	VOORWOORD	2
1	INLEIDING	4
2	TOEZICHTSKADER	8
3	TOETSINGSKADER	16
4	INFORMATIEVOORZIENING EN -VERGARING	24
5	INTERNE BEHEERSING EN RISICOMANAGEMENT	28
6	VERANTWOORDING	31
7	BIJLAGE: AEDES SCHEMA VAN STURING EN VERANTWOORDING VOOR WONINGCORPORATIES 2021	34
	OVER DE AUTEURS	35

1

INLEIDING

Elke toezichthouder heeft als belangrijke en steeds terugkerende taak het impliciet en expliciet goedkeuren van besluiten. Impliciet waar het bestuur zich verantwoordt over het gevoerde beleid en de effecten daarvan. Expliciet wanneer het besluiten betreft die om (voorafgaande) goedkeuring van de Raad van Commissarissen (RvC) vragen. Het gaat hierbij om de harde kant van één van drie rollen – toezichthouder, werkgever en klankbord - die de raad moet uitvoeren.

Deze handreiking geeft de kaders weer waarbinnen goedkeuringen, in het kader van toezichthouden, plaatsvinden. Bij de uitwerking is het Aedes schema voor sturing en verantwoording aangehouden, dat is opgenomen als bijlage in hoofdstuk 7. Daarnaast gaan we in deze handreiking in op de informatievoorziening/vergaring en risicomanagement en de interne beheersing.

1.1 TWEE UITGANGSPUNTEN BIJ TOEZICHT: VERTROUWEN EN VISIE

De essentie van toezichthouden steunt op twee uitgangspunten. Het eerste is dat toezichthouden gebaseerd is op vertrouwen. Het vertrouwen in het bestuur waarop toezicht wordt gehouden is daarmee een wezenlijk uitgangspunt voor de relatie tussen het bestuur en de RvC. Het tweede uitgangspunt is een gezamenlijke en éénduidige visie op de maatschappelijke rol en opdracht van de corporatie.

VERTROUWEN

Vertrouwen is er wel of is er niet. Een beetje vertrouwen bestaat niet. Wanneer een RvC een te groot vertrouwen heeft in het bestuur kan zij daardoor onvoldoende kritisch en effectief zijn. Dan is er meer sprake van ongezond vertrouwen.

Er is wel verschil tussen vertrouwen in de zin van integriteit en vertrouwen op de goede afloop. Het kan zijn dat een doodeerlijke bestuurder zijn competentie om iets tot een goed einde te brengen overschat of een andere inschatting maakt van de externe situatie. In het Engels zijn daar twee woorden voor: Trust en Confidence. Anders gezegd: ik vertrouw je wel, maar ik vertrouw het je nog niet toe.

1.2 TOEZICHTS- VERSUS TOETSINGSKADER

Om het toezichthouden goed te laten verlopen zijn spelregels en kaders nodig. Dit zijn niet alleen wettelijke spelregels/kaders, maar ook de beleidsuitgangspunten van de corporatie zelf. Denk bijvoorbeeld aan de strategische doelstellingen of de uitgangspunten voor het huurprijsbeleid. Ontbreken de kaders, of zijn ze niet duidelijk, dan moet bij elk besluit opnieuw worden bezien of het besluit verstandig is en passend is binnen de missie en visie.

In deze handleiding staan de kaders voor het toezicht beschreven. We maken onderscheid in:

- het toezichtskader: de formele, wettelijke kant van het toezichthouden, de procedures en spelregels;
- het toetsingskader: de inhoudelijke kant van het toezichthouden.

De spelregels en kaders zijn weliswaar belangrijk, maar slechts een hulpmiddel en geen doel op zich. Essentieel is dat het bestuur voldoende ruimte heeft om te kunnen handelen om de doelstellingen van de corporatie te kunnen realiseren. Daarnaast moet de RvC voldoende afstand bewaken om toezicht te kunnen houden. Rigide omgaan met de kaders en regels past daar niet bij. Het principe van ‘pas toe of leg uit’ kan dan van toepassing zijn. Een mooi moment om met elkaar te bespreken of de kaders voldoende en helder zijn, is de jaarlijks terugkerende zelfevaluatie van de RvC. (Zie ook: <https://nr.zelfevaluatieonline.nl/vtw>).

Voor de verdeling tussen toezichtskader en toetsingskader is uitgegaan van het Aedes schema voor sturing en verantwoording, zie bijlage in hoofdstuk 7. Dit schema is echter statisch en niet allesbepalend. Enkele documenten kunnen namelijk zowel gebruikt moeten worden als toezichts- en toetsingskader. Zie onderstaande twee voorbeelden.

- Voorbeeld 1)
Het gezamenlijk toezichtskader van Aw/WSW heeft ook zijn beslag in het intern toetsingskader van de corporatie ten aanzien van het voldoen aan de financiële ratio's. Bij het toetsingskader maken wij daarom geen onderscheid tussen intern en extern toetsingskader.
- Voorbeeld 2)
Soms gaat het om documenten die zowel bij het toezichtskader als bij het toetsingskader horen. Denk aan het integriteitsbeleid. Omdat dit veelal door de corporatie is opgesteld hebben we dit bij het toetsingskader opgenomen.

1.3 KERNVRAGEN BIJ TOEZICHTHOUDEN

Bij toezichthouden, impliciet of expliciet goedkeuren van besluiten, gaat het in hoofdlijn om de volgende vragen:

1. Willen we dit?
Check: het besluit past bij de visie, de maatschappelijke opdracht, de strategie van de corporatie en afspraken met belanghebbenden.
2. Mogen we dit?
Check: het besluit voldoet aan de wettelijke en interne toezichts- en toetsingskaders zoals deze in dit document staan opgenomen.
3. Kunnen we dit? (financieel en organisatorisch)
Check: het besluit voldoet aan de financiële kengetallen en de organisatie is deskundig en kan het uitvoeren.
Check: de risico's van het besluit zijn gekwantificeerd in beeld en er zijn beheersmaatregelen genomen.
4. Moeten we dit willen?
Check: Is het zijn geld waard en hoe verhoudt het besluit zich tot andere besluiten? Past het besluit bij wat de politiek en de samenleving wil, verwacht en verantwoord vindt, is het uitlegbaar?

IN BETON GEGOTEN?

Een renovatie van kleine betaalbare eengezinswoningen in een hechte volksbuurt met een grote onrendabele investering past binnen geen enkel gestelde rendementnorm. Toch keurt de RvC het besluit goed. Nieuwbouw is op de locatie niet mogelijk, de sociale structuur van de wijk is hecht. De wethouder en de huurdersorganisatie accepteren geen sloop. Volkshuisvestelijk is dit het meest wenselijk. Zie ook de casus uit de praktijk: <https://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-in-de-praktijk-deel-2/financi%C3%A9le-ratio-s-in-beton-gegoten>.

1.4 INFORMATIEVOORZIENING- EN VERGARING

Om goed toezicht te houden is informatie essentieel. De RvC moet zich afvragen of de informatie om een besluit van de bestuurder goed te keuren, een visie te vormen of de strategie te bepalen, toereikend (adequaat, tijdig, volledig) is of dat meer (of andere) informatie nodig is. In de praktijk werkt dit uit naar het al dan niet opvragen of actief verzamelen van meer of andersoortige informatie of het kritisch doorvragen om de gewenste informatie te vergaren. Het gaat hierbij niet alleen om een brengplicht van de bestuurder maar ook een haalplicht van de RvC. Lastig wordt het wanneer informatie, bijvoorbeeld uit verschillende bronnen, niet overeenstemt en de integriteit van de informatievoorziening in het geding is. In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op het verkrijgen van informatie waarbij ook de verschillende informatiebronnen worden benoemd.

1.5 WANNEER IS EEN ORGANISATIE 'IN CONTROL' EN HOE TOETS JE DAT?

Het zogenaamd in control zijn wordt vaak gezien als het in orde hebben van de financiën, de doelen van de corporatie realiseren en voldoen aan wet- en regelgeving en interne beleidskaders. In control zijn is echter veel breder en heeft ook betrekking op de interne beheersmaatregelen die gericht zijn op het wegnemen of reduceren van risico's. Met behulp van een zogenaamd 'In Control Statement' kan de organisatie aantonen dat zij 'in control' is. (Zie ook de handreiking financieel toezicht: <https://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/financieel-toezicht>).

De kern van het 'In Control Statement' is het afleggen van verantwoording over de werking van de interne beheersingsmaatregelen. Oftewel dat de interne processen, het interne toezicht en de uitvoering van de doelstellingen van de organisatie op orde zijn. In het 'In Control Statement' komen de volgende onderdelen terug:

- een beschrijving van de voornaamste risico's;
- een beschrijving van de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- een beschrijving van eventuele tekortkomingen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen die zijn geconstateerd.

Het 'In Control Statement' wordt opgenomen in het jaarverslag. Dit is vooralsnog geen verplichting, maar in het kader van de OOB-status voor woningcorporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden, wel aan te bevelen. Alleen Nederlandse beursfondsen zijn verplicht een verklaring over het adequaat en effectief zijn van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in het jaarverslag op te nemen in het kader van de Code Tabaksblad.

TOETSING 'IN CONTROL' OP EEN LAAGDREMPelige MANIER

Een laagdrempeliger manier om te toetsen of de organisatie in control is, is OM hierover het gesprek te voeren tijdens het jaarlijkse overleg met de Ondernemingsraad, de huurdersorganisatie of met belanghebbenden. Er zijn ook raden die overdag vergaderen op het kantoor van de corporatie of aanwezig zijn bij een personeelsbijeenkomst. Zij doen dit om de informele sfeer te proeven. Informatie, opgedaan tijdens deze (in)formele overleggen en bijeenkomsten kan een beeld geven van het 'in control' zijn van de corporatie en aanleiding zijn om tijdens de reguliere vergadering met de bestuurder een vraag te stellen.

OOB-STATUS

Met ingang van 1 januari 2020 worden woningcorporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden als een organisatie van openbaar belang ('OOB') aangemerkt. In het kader van de OOB-status gelden voor de accountantsorganisatie verscherpte kwaliteitseisen voor de controle van de jaarrekening. Deze verscherpte kwaliteitseisen hebben geen directe invloed op de woningcorporatie. Indirect heeft dit wel gevolgen voor de woningcorporatie. Door de verplichte interne kwaliteitsreviews bij de accountantsorganisaties kan de diepgang van vragen bijvoorbeeld toenemen. De accountant zal dan ook striktere eisen gaan stellen aan de kwaliteit van het jaarrekeningdossier. Hierdoor neemt de externe druk om financieel in control te zijn, naar verwachting, toe.

(Zie ook de handreiking financieel toezicht: <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/financieel-toezicht>.)

2 TOEZICHTSKADER



Het speelveld bij toezichthouden wordt gevormd door een extern en intern toezichtskader. Het kader omvat het geheel van spelregels dat door de Raad van Commissarissen (RvC) gevolgd moet worden. Extern wordt het kader voor woningcorporaties bepaald door wet- en regelgeving die door de overheid en de brancheorganisaties zijn opgesteld. Intern bestaat het kader uit statuten en reglementen. Dit wordt binnen de kaders van de wet- en regelgeving in beperkte mate door de corporatie zelf bepaald.

2.1 EXTERN TOEZICHTSKADER

Woningcorporaties opereren binnen een stelsel van externe wetten en regelingen. Dit externe toezichtskader geeft op hoofdlijnen de structuur en werkwijze van de corporaties weer. Op naleving van het extern toezichtskader wordt ook extern toegezien door de Aw, het WSW en op onderdelen door de VTW, hoewel deze laatste niet in het schema is opgenomen.

Corporaties moeten vanzelfsprekend voldoen aan de algemene wet- en regelgeving zoals o.a. het arbeidsrecht, wet op de ondernemingsraden, het bouwbesluit en de wet natuurbescherming. Het is een wettelijke verplichting dat de corporatie ook handelt naar deze wetten. We hebben het dan over de wettelijke compliance. Gedragscompliance gaat om het handelen in overeenstemming met de geldende normen, waarden, plichten en spelregels. Dit is beschreven in de integriteitscode van de corporatie en hoort bij het toetsingskader, zie 3.2.7.

Specifiek voor corporaties geldt als extern toezichtskader de Woningwet, het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) en de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (RTIV).

2.1.1 WONINGWET EN AFGELEIDEN

De Woningwet is het vertrekpunt van alle regelingen rondom corporaties. In 2015 is de Woningwet uit 1901 fors herzien. De wetgever heeft de toegestane activiteiten voor corporaties in deze nieuwe wet ingeperkt. Doel van de wet is dat corporaties zich richten op hun kerntaak: het huisvesten van mensen met een smalle beurs. Deze zogeheten DAEB-activiteiten (Diensten van Algemeen Economisch Belang) zijn voor elke corporatie toegestaan. Duurdere huurwoningen, koopwoningen, bedrijfsmatig onroerend goed ziet de wetgever als niet-DAEB activiteiten. Die mag een corporatie in beginsel alleen na toestemming van de Aw uitvoeren.

WONINGWET

In de Woningwet staan bestuursbesluiten waarvoor goedkeuring van de RvC vereist is. Dit zijn onder meer:

- voornemens tot investeringen van meer dan 3 miljoen euro¹;
- vervreemdingen met een waarde van meer dan tien miljoen euro;
- besluiten over onder meer het regulier onderhoud;
- besluiten tot verkoop van woningen aan natuurlijke personen/bedrijven.

Verder moeten alle besluiten waar het bestuur van de woningcorporatie de goedkeuring van de minister nodig heeft, eerst worden goedgekeurd door de RvC. (<http://www.woningmarktbeleid.nl/onderwerpen/interne-governance/voorafgaande-goedkeuring-rvc>)

Met de Woningwet gelden ook strenge regels voor de benoeming van bestuurders en commissarissen. Deze worden getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid bij hun benoeming. In de handreiking 'fit- en proper test bestuurders en commissarissen' van Aedes staan de regels voor de procedure en de naleving ervan. Bestuurder en commissarissen zijn daarnaast ook verplicht tot Permanente Educatie (PE). (<http://www.ilent.nl/onderwerpen/governance-en-integriteit/zienswijze-geschiktheid-en-betrouwbaarheid>)

In 2021 is de Woningwet opnieuw gewijzigd en vanaf 1 januari 2022 van kracht. De voorgestelde wetswijzigingen komen voort uit de evaluatie van de in 2015 herziene Woningwet, het rapport van de Commissie Van Bochove in opdracht van Aedes en de aanbevelingen van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). Het ingediende wetsvoorstel strekt tot wijziging van de Woningwet ter verbetering van de werking, uitvoerbaarheid en toekomstbestendigheid van de Woningwet door meer mogelijkheden te geven voor lokaal maatwerk, ruimte te geven voor meer risicogericht toezicht en de administratieve lasten te beperken.

1 Let op: in de statuten van de corporatie kunnen lagere bedragen zijn opgenomen.

Om dit te bereiken worden onnodige detailregels geschrapt, wordt de stapeling van waarborgen weggenomen, en worden regels vereenvoudigd en verduidelijkt.

BESLUIT TOEGELATEN INSTELLINGEN VOLKSHUISVESTING (BTIV)

Het BTIV is een nadere invulling van de Woningwet en bevat regels over de toelatingen, rechtsvormen, organisatie van corporaties, het bestuur, de financiering en ook regels over investeringen in niet-DAEB vastgoed.

REGELING TOEGELATEN INSTELLINGEN VOLKSHUISVESTING

Met de RTIV wordt uitwerking gegeven aan de Woningwet en het BTIV. In de RTIV worden nadere regels benoemd op veel elementen en activiteiten van woningcorporaties. Zo staan er bijvoorbeeld nadere regels over de verkoop van woningen in de RTIV. Deze regeling wordt soms meerdere malen per jaar geactualiseerd.

2.1.2 AUTORITEIT WONINGCORPORATIES (AW)

De Aw houdt integraal toezicht op alle corporaties en richt zich hierbij op de onderwerpen: rechtmatigheid, financiële continuïteit, governance en integriteit. In de Woningwet is vastgelegd dat de Aw onafhankelijk van het rijksbeleid en de standpunten van de sector een oordeel geeft over het functioneren van alle corporaties. De Aw kan zelfstandig ingrijpen bij corporaties door het maken van toezichtsafspraken, het opleggen van een bestuurlijke boete, het geven van een aanwijzing aan een corporatie, aanstelling van een actieve of passieve toezichthouder en/of het opleggen van een dwangsom. Jaarlijks beoordeelt de Aw alle corporaties. De Aw maakt de beoordeling van een corporatie openbaar in de zogeheten toezichtbrief.

GOVERNANCE INSPECTIE

Op basis van risicogericht toezicht en indien de basisbeoordeling geen aanleiding geeft voor een tussentijdse inspectie, verricht de Aw daarnaast minimaal één keer in de 4 jaar een governance inspectie. Deze inspectie heeft als doel te toetsen of de corporatie voldoet aan de criteria die de Aw stelt aan een goede governance. De criteria die de Aw stelt aan een goede governance zijn terug te vinden in het gezamenlijke beoordelingskader Aw/WSW. Een corporatie moet volgens dit kader voldoen aan een aantal wettelijke eisen op het terrein van governance.

SAMENWERKING AW EN WSW

De afgelopen jaren hebben de Aw en het WSW de samenwerking geïntensiveerd om het toezicht op de corporatiesector effectiever en efficiënter te maken. Een belangrijk onderdeel van het verticaal toezicht is één gezamenlijk beoordelingskader op de terreinen waarop Aw en WSW beiden werkzaam zijn. De organisaties hebben een gezamenlijk beoordelingskader vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid opgesteld. Beide organisaties komen jaarlijks tot een zelfstandig maar afgestemd oordeel. Het gezamenlijk beoordelingskader van Aw/WSW is hiermee ook onderdeel van het extern toezichtskader. (<http://www.wsw.nl/corporaties/gezamenlijk-beoordelingskader>)

SBR-WONEN

Onderdeel van de samenwerking is SBR-Wonen. SBR-wonen is een samenwerkingsverband van Aw, WSW, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Aedes. SBR-Wonen is verantwoordelijk voor het gezamenlijk uitvragen van de gegevens van de jaarrekening (dVi – de Verantwoordingsinformatie) en de meerjarenbegroting (dPi – de Prognose informatie). De doelstelling van SBR-Wonen is het verminderen van de administratieve lastendruk door middel van gegevensreductie, een efficiënte opzet van de uitvraag en het mogelijk maken van system-to-system aanlevering.

2.1.3 WAARBORGFONDS SOCIALE WONINGBOUW (WSW)

De meeste corporaties zijn deelnemer van het WSW. Voor (her)financiering van leningen wordt door corporaties actief gebruik gemaakt van borgstelling door het WSW. Het WSW kent richtlijnen en normen waaraan onder andere getoetst wordt

of deelnemers in aanmerking komen voor borgstelling door het fonds. De richtlijnen en normen van het WSW vormen aldus randvoorwaarden voor de corporaties. De randvoorwaarden van het WSW worden doorgaans jaarlijks herijkt en indien noodzakelijk aangepast.

Jaarlijks stelt WSW per corporatie een risicoscore en een borgingsplafond vast. Een afschrift van de brief met daarin de risicoscore en het borgingsplafond wordt ook, veelal via het secretariaat van de corporatie, gestuurd aan de voorzitter van de RvC en de Aw. WSW bepaalt de risicoscore op basis van de financial risks en de business risks die zijn opgenomen in een gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW. De financial risks worden bepaald aan de hand van de meerjarenbegroting en de jaarrekening van het voorgaande jaar. De business risks worden bepaald aan de hand van gesprekken met het bestuur en management team. Soms zit daar de concern controller ook bij. De risicoscore bepaalt de ruimte voor groei van de leningportefeuille, de mogelijkheden voor herfinanciering en de periode waarvoor WSW het borgingsplafond vaststelt. Het borgingsplafond is het bedrag dat een corporatie maximaal mag lenen gedurende een kalenderjaar. Het borgingsplafond wordt vastgesteld op basis van de DAEB-financieringsbehoefte die is opgenomen in de meerjarenbegroting.

Corporaties die deelnemer zijn bij het WSW moeten rekening houden met het Reglement van Deelneming van het WSW en de richtlijnen van het WSW.

2.1.4 RICHTLIJNEN VOOR DE JAARVERSLAGGEVING

Corporaties zijn als toegelaten instelling verplicht een jaarrekening en een jaarverslag op te stellen. De basis voor de verslaggeving door de toegelaten instellingen ligt in Titel 9 boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Het opstellen van de jaarrekening en het jaarverslag vindt plaats binnen de kaders van de geldende en relevante wet- en regelgeving. De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) en in het bijzonder de RJ 645 zijn daarbij leidend.

2.1.5 GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES

Corporaties moeten zich verder aan de Governancecode woningcorporaties houden. Deze Governancecode is in 2020 herzien. De door Aedes en VTW opgestelde Governancecode geeft richting aan de wijze waarop bestuur en RvC functioneren en waarbij de principes en bepalingen van de code doorwerken in de gehele corporatie.

Daarnaast gaat de Governancecode in op de manier waarop bestuur en RvC verantwoording afleggen over hun resultaten. Voor corporaties met meer dan 5.000 verhuureenheden op twee opeenvolgende balansdata is de wetgeving over de OOB-status relevant (denk aan Besluit toezicht accountantsorganisaties en Besluit instelling auditcommissie), zie 1.5 van deze handreiking.

2.1.6 LOKALE DRIEHOEK: CORPORATIE, GEMEENTE EN HUURDERSORGANISATIES

De gemeente, de huurdersorganisatie en de woningcorporatie vormen gezamenlijk de lokale driehoek. De samenwerking tussen deze partijen is essentieel om tot goede volkshuisvestelijke prestaties te komen op lokaal (of regionaal) niveau. Zie ook de handreiking van de VTW <https://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-en-prestatieafspraken> en de website <http://www.woningmarktbeleid.nl/onderwerpen/lokale-driehoek/gemeenten>.

De gemeente is met de nieuwe Woningwet verplicht om een woonvisie op te stellen. Een woonvisie is een beleidsdocument waarin het beleid op het gebied van de hele woningmarkt of een deel daarvan is uitgewerkt. Andere in de praktijk gebruikte termen zijn woonagenda, volkshuisvestingsbeleid, woonplan, nota wonen of woonstrategie. Op basis van de gemeentelijke woonvisie dient de corporatie jaarlijks haar activiteitenoverzicht in, en worden prestatieafspraken gemaakt, zie 3.1.4. van deze handreiking. De prestatieafspraken zijn daarna weer onderdeel van het toetsingskader.

De rechten en plichten van huurdersorganisaties en bewonerscommissies zijn vastgelegd in de 'Wet op het Overleg Huurders Verhuurders' (kortweg Overlegwet of WOHV), die bestaat sinds 1 december 1998. In de Woningwet staan een aantal

rechten, die uitsluitend gelden voor huurdersorganisaties in de corporatiesector. Volgens de Overlegwet hebben huurdersorganisaties rechten en bevoegdheden bij tal van onderwerpen: recht op informatie, recht op uitbrengen van advies en in sommige gevallen instemmingsrecht. Welk recht in welke situatie geldt, hangt af van het onderwerp. Veel corporaties hebben een samenwerkingsovereenkomst met de huurdersorganisatie waarin dit allemaal is uitgewerkt.

ADVIES HUURDERSORGANISATIE VERSUS GOEDKEURING RVC

Er zijn onderwerpen waarover de huurdersorganisatie advies en de Raad van Commissarissen goedkeuring moet geven. Een voorbeeld is het verkoop- of huurprijsbeleid. Het is gebruikelijk dat de bestuurder de RvC informeert over het advies van de huurdersorganisatie voordat goedkeuring van de RvC wordt gevraagd.

2.1.7 VOLKSHUISVESTELIJKE PRIORITEITEN

De volkshuisvestelijke prioriteiten zijn opgaven voor de corporatiesector die landelijk met prioriteit opgepakt moeten worden. Corporaties zijn verplicht om de volkshuisvestelijke prioriteiten in hun bod op het gemeentelijk woonbeleid te betrekken, zie 3.1.3. van deze handreiking.

De volkshuisvestelijke prioriteiten voor 2021 tot en met 2025 jaar zijn als volgt:

- bijdragen aan de bouwopgave – door versnellen nieuwbouw sociale huurwoningen;
- zorgen voor betaalbaarheid – door inzet van lokaal maatwerk;
- investeren in een duurzame sociale huurwoningvoorraad – door aandacht voor kwaliteitsaspecten en inzet op isolatie en de energietransitie;
- realiseren van wonen met zorg – door passende woonvormen en samenwerking;
- huisvesten van spoedzoekers – door tijdelijke oplossingen en minder conventionele manieren van huisvesting;
- investeren in leefbaarheid – door differentiatie van wijken, ontmoeting tussen bewoners en sociaal beheer.

2.2 INTERN TOEZICHTSKADER

Het interne toezichtskader is het stelsel van statuten en reglementen dat door de corporaties zelf is opgesteld rekening houdende met een aantal al dan niet dwingende richtlijnen en voorschriften vanuit de wet of Governancecode.

Statuten zijn verplicht. Daarnaast stelt de Governancecode Woningcorporaties dat corporaties een visie hebben op besturen en toezichthouden en het volgende moeten hebben:

- reglement voor de Raad van Commissarissen, inclusief profielschets voor de RvC;
- reglement voor het bestuur;
- reglementen voor commissies waar de RvC tegenwoordig mee moet werken.

2.2.1 STATUTEN

Statuten worden in aanvulling op de wettelijke bepalingen en de Governancecode door de corporatie opgesteld. In de statuten is het doel van de corporatie opgenomen en staat verwoord wat de taken en bevoegdheden zijn van het bestuur en de RvC. Verder worden op aangeven van de Woningwet in de statuten de bestuurlijke bevoegdheden beperkt met een artikel dat bepaalt dat het bestuur, grotendeels op wettelijke grondslag, statutaire goedkeuring nodig heeft van de RvC bij bepaalde besluiten. Het rijtje bestuursbesluiten omvat circa 20 onderwerpen (zie kader).

BESTUURSBESLUITEN WAAR (VOORAFGAANDE ²) GOEDKEURING VAN DE RvC VOOR NODIG IS, BETREFFEN ONDER ANDERE

- De vaststelling van de begroting, jaardocumenten
- De vaststelling en wijziging van strategie en beleid
- Het aangaan, wijzigen of verbreken van samenwerkingsverbanden
- Het wijzigen van statuten en reglementen
- Het uitgeven van schuldbrieven
- Het (ingrijpend) wijzigen, fuseren, splitsen of ontbinden van delen van de corporatie
- Het doen van uitgaven/investeringen boven een bepaald limiet
- Het vaststellen van het overzicht van voorgenomen werkzaamheden
- Het geven van opdracht tot uitvoeren van visitatie

Statuten zijn openbaar en moeten niet alleen op de website staan van de corporatie, maar ook gedeponeerd zijn bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Een statutenwijziging moet vooraf worden goedgekeurd door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) voordat de notaris de akte passeert. Meestal gebeurt dit voordat het bestuur de nieuwe statuten vaststelt en de RvC deze goedkeurt.

Aedes heeft samen met de VTW, bestuurssecretarissen en juristen van woningcorporaties modelstatuten opgesteld. De modelstatuten zijn afgestemd met de Aw.

2.2.2 VISIE OP BESTUREN EN TOEZICHTHOUDEN

In lijn met de Governancecode woningcorporaties 2020 hebben bestuur en RvC samen een gezamenlijke visie op besturen en toezichthouden. Deze visie is een (inhoudelijk) kompas voor de interactie tussen bestuur en intern toezicht. De visie is niet alleen van de RvC maar zeker ook van de bestuurder en (de top van) de organisatie. Het beschrijft hoe de corporatie aankijkt tegen haar maatschappelijke opdracht en vanuit welke waarden de samenwerking met het bestuur en binnen de RvC vorm en inhoud krijgt. De visie is geen standaarddocument waar modellen van zijn, het opstellen is maatwerk per corporatie. De missie kan immers per corporatie verschillen en de lokale opgaven en waarden zijn niet overal gelijk. De visie op besturen en toezichthouden is geen statisch maar juist een levend document. Bij de zelfevaluatie kan de RvC aan de hand van de visie beoordelen hoe het samenspel tussen bestuur en toezicht gaat en of dat aangepast moet worden. Ook als de context verandert, bijvoorbeeld als een nieuwe bestuurder aantreedt, is het belangrijk om de visie opnieuw met elkaar tegen het licht te houden.

WHAT'S IN A NAME? VISIE OP TOEZICHT, TOEZICHTSVISIE OF GOVERNANCEVISIE?

Besturen en toezichthouden gaat over goed bestuur (Governance), toezichthouden en een heldere verantwoording daarover. Vanuit de opvatting dat besturen en toezichthouden onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, wordt de visie op besturen en toezichthouden ook wel Governancevisie genoemd.

2.2.3 BESTUURSREGLEMENT EN REGLEMENT RAAD VAN COMMISSARISSEN

De reglementen voor bestuur en de RvC zijn een nadere uitwerking van de statuten en de visie op besturen en toezichthouden. De reglementen moeten aansluiten bij de wettelijke bepalingen en er zijn modelreglementen door Aedes en de VTW opgesteld. Er is maatwerk mogelijk en de genoemde reglementen worden daarom veelal in samenspraak met de bestuurder opgesteld en vastgesteld door de RvC.

2 De woningwet schrijft niet expliciet voor dat het om voorgaande goedkeuring moet gaan. Het is aan de corporatie om dit op te nemen in de statuten.

BESTUURSREGLEMENT

Het bestuursreglement regelt de bestuurlijke verhouding in termen van taken, bevoegd- en verantwoordelijkheden tussen bestuur en RvC. Hoe compacter de statuten, hoe meer moet worden vastgelegd in het bestuursreglement.

Bepalingen gaan naast genoemde onderwerpen in op de verhouding tussen bestuurders (als er meerdere zijn), hoe moet worden omgegaan met een patstelling bij meerdere bestuurders en de regeling rondom de besluitvormingsprocedure van het bestuur en de rol/positie/taken van de voorzitter bij meerdere bestuurders, de regeling rondom benoeming en aftreding, de wijze waarop wordt voorzien in kortdurende ontstentenis en de informatievoorziening aan de RvC.

REGLEMENT RAAD VAN COMMISSARISSEN

Het reglement RvC regelt op welke wijze de RvC de taak, in verhouding tot de corporatie en het bestuur, uitvoert. In dit reglement geeft de RvC aan op welke onderwerpen toezicht wordt gehouden. Uiteraard moet dit in lijn met de statuten zijn. Bepalingen gaan daarnaast over de benoeming, remuneratie, schorsing en ontslag van RvC leden, de (her)benoeming, onverenigbaarheden, organisatie van vergaderingen, commissies, aansprakelijkheid en relatie met externe accountant, onafhankelijke controller en, indien aan de orde, de bestuurssecretaris. Bijlage bij het reglement is de profielschets RvC.

BESTUURSREGLEMENT

De RvC kan, als zij dat wil en afstemt met de bestuurder, veel regelen in het bestuursreglement. Dat kan ook het zelfstandig functioneren van de bestuurder beperken. De vraag is dan of de RvC (teveel) op de stoel van de bestuurder terecht komt en in welke mate er sprake is van vertrouwen.

Bijvoorbeeld: alles boven 50K voorleggen aan de RvC; dan vertrouw je kennelijk een bestuurder niet meer toe. Een goede bestuurder zou dat niet moeten accepteren.

2.2.4 PROFIELSCHETS RVC

Een evenwichtig samengestelde RvC betekent verscheidenheid in kennis, expertise, deskundigheid, geslacht, leeftijd en beroepsgroep. In de profielschets is dit omschreven.

Een goede profielschets beschrijft minimaal:

- de basiseisen die gesteld worden aan elke commissaris zoals het niveau van denken, vaardigheden en competenties, de bereidheid om zich voldoende in te zetten en commitment aan de doelstellingen van de corporaties;
- de kennis en ervaring die aanwezig moeten zijn binnen de RvC waarbij het gaat om verschillende kennis- en ervaringsgebieden en de wens om diversiteit te hebben;
- de gewenste kennis, vaardigheden en competenties van de voorzitter.

Actualisatie van de profielschets vindt in elk geval plaats bij de nieuwe benoemingen of herbenoemingen. Daarnaast verdient het aanbeveling om het vraagstuk van herijking onderdeel te maken van de jaarlijkse zelfevaluatie: voldoet onze profielschets nog of zijn er ontwikkelingen die om een aanscherping vragen?

ZIENSWIJZE AW; CHECK OP COMPETENTIES

Voordat een nieuw lid van de RvC kan worden benoemd wordt de Autoriteit woningcorporatie gevraagd om haar zienswijze. Het gaat daarbij om de toets ‘geschiktheid en betrouwbaarheid’ bestuurders en commissarissen. Op basis van deze toets geeft de Aw namens de minister de zienswijze af die nodig is voordat de benoeming formeel wordt. Onderdeel van deze toets is de check op de competenties voor een lid van de RvC zoals die in de wet genoemd staan. Zie ook: <http://www.ilent.nl/onderwerpen/governance-en-integriteit/zienswijze-geschiktheid-en-betrouwbaarheid>

2.2.5 REGLEMENTEN COMMISSIES

Ter ondersteuning van het toezicht kan de RvC subcommissies instellen. De commissies nemen geen besluiten die aan de RvC zijn voorbehouden, maar bereiden werk voor. Voor elke (vaste) commissie moet een reglement zijn. In het reglement worden de rol, verantwoordelijkheden, samenstelling en werkwijze van de commissie beschreven.

Ook voor de verschillende commissies hebben Aedes en de VTW modelreglementen opgesteld. Er zijn reglementen beschikbaar voor de auditcommissie, remuneratiecommissie en maatschappelijke commissie.

De meeste corporaties hebben twee of drie van de volgende commissies:

- de auditcommissie neemt de financiële verantwoording en de relatie met de accountant in voorbereidende zin voor haar rekening en soms beoordeelt de commissie ook de (financiële kant van) investeringsbesluiten;
- de remuneratiecommissie houdt zich bezig met de beoordeling en beloning van de bestuurder en veelal ook met de honorering van de RvC en andere zaken van de RvC waaronder het organiseren van de zelfevaluatie;
- de maatschappelijke commissie behandelt meestal de maatschappelijke prestaties in relatie tot de doelstellingen.

ER ZIJN TWEE SOORTEN COMMISSIES

1. Commissies waaraan taken zijn toevertrouwd waarvan verondersteld mag worden dat de werkzaamheden niet opnieuw worden gedaan door de volledige RvC: bijvoorbeeld de werving- en selectiecommissie voor nieuwe RvC-leden
2. Commissies die onderwerpen voorbereiden voor besluitvorming in de RvC vergadering. Informatie kan dieper worden beoordeeld en functionarissen van de corporatie kunnen worden gehoord. De verantwoordelijkheden zijn niet gedelegeerd maar de beraadslaging wordt niet geheel herhaald in de RvC.

3 TOETSINGSKADER



Het toetsingskader beschrijft de inhoudelijke kant van het toezichthouden en is er op gericht om de corporatie op de juiste maatschappelijke koers te houden en de continuïteit te waarborgen. Het toetsingskader is voor het bestuur kaderstellend en voor de Raad van Commissarissen richtinggevend bij het toezichthouden. Er zijn kaders die betrekking hebben op de besturing en kaders die betrekking hebben op de beheersing van de organisatie.

3.1 BESTURINGSDOCUMENTEN

Besturingsdocumenten geven de inhoudelijke grenzen aan waarbinnen de corporatie wordt bestuurd en besluiten worden genomen. In principe verantwoordt de bestuurder, in lijn met de statuten, zijn besluiten altijd achteraf. Het is echter niet gezegd dat de bestuurder nooit buiten het toetsingskader kan gaan. Wanneer er goede redenen zijn en deze uitgebreid worden toegelicht is het mogelijk om af te wijken. Dat noemen we ‘pas toe of leg uit’. Er is dan wel sprake van goedkeuring vooraf.

Voorbeelden van besturingsdocumenten zijn het visiedocument, het ondernemingsplan, het jaarplan, de prestatieafspraken, het strategisch portefeuillebeleid/strategisch voorraadbeleid en verschillende soorten facetbeleid (huurbeleid, verkoopbeleid, inkoopbeleid etc.).

TOTSTANDKOMING ONDERDELEN TOETSINGSKADER

Het initiatief om onderdelen van het toetsingskader te formuleren ligt bij het bestuur. Het bestuur is immers belast met het besturen van de corporatie. In de praktijk stelt de bestuurder de onderdelen van het toetsingskader vast en keurt de Raad van Commissarissen de verschillende onderdelen goed. Het verdient aanbeveling om onderdelen van het toetsingskader vooraf met elkaar te verkennen en af te stemmen. Veelal gebeurt dit tijdens werkconferenties van de RvC.

NB: als de bestuurder nalaat om onderdelen van het toetsingskader uit te werken is dat onderwerp van het functioneringsgesprek met de bestuurder. Het is uiteraard niet de bedoeling dat de RvC dat dan oppakt.

3.1.1 VISIEDOCUMENT

In het visiedocument staat de visie op de rol van de corporatie en op de maatschappelijke opdracht voor de komende jaren zo duidelijk mogelijk beschreven. De visie is ‘corporatie eigen’ en gebaseerd op de identiteit van de corporatie en de specifieke opgaven in het werkgebied. Gaat het bijvoorbeeld om het bieden van kansen op de woningmarkt aan kwetsbaren (en wie zijn dat dan), excellente of gastvrije dienstverlening of de maatschappelijke opdracht om bij te dragen aan een inclusieve samenleving? Aan de visie wordt de missie, vaak verwoord in een statement, voor de komende jaren toegevoegd. Een missie is voor de lange termijn, bijvoorbeeld vijf tot tien jaar, afhankelijk van de woningmarkt waarin de corporatie zich bevindt. De strategische doelstellingen beslaan meestal een periode van twee tot vier jaar, ook afhankelijk van de snelheid waarmee veranderingen in de omgeving zich voordoen.

Bestuur en RvC moeten het fundamenteel met elkaar eens zijn over de visie en missie. Wanneer verschillen bestaan over de focus van de organisatie en de koers, blijven die opspelen bij de uitwerking van onderdelen van het toetsingskader. De visie en missie zijn immers de basis en geven de positionering van de corporatie goed weer.

DEELVISIES ALS BASIS

Het is krachtig wanneer een corporatie beschikt over deelvisies zoals een klantvisie, een visie op vermogensinzet, een HRM-visie, visie op bewonersbetrokkenheid en een visie op digitalisering. Hiermee worden onderdelen van het visiedocument of koersplan van de corporatie concreter en wordt voorkomen dat de corporatie blijft hangen in algemeenheden. Visiedocumenten worden uitgewerkt in beleidsdocumenten.

3.1.2 ONDERNEMINGSPLAN

In het ondernemingsplan zijn de strategische ambities uit het visiedocument zo specifiek en meetbaar mogelijk uitgewerkt. Er staat in beschreven hoe, wanneer en met welke middelen de strategische doelen worden bereikt. De RvC keurt het plan, dat is vastgesteld door de bestuurder, goed, waarna het plan een belangrijk kader is voor het beoordelen van toekomstige bestuursbesluiten. Belangrijk voor de RvC is de vraag of het ondernemingsplan naadloos aansluit op het visiedocument.

Onderdelen van het ondernemingsplan zijn (mede afhankelijk van het niveau van het visiedocument) veelal:

- de relevante ontwikkelingen in de landelijke, regionale en lokale volkshuisvesting en de woningmarkt;
- de ontwikkeling van de te bedienen doelgroepen;
- de ontwikkeling van het vastgoed, de wijze waarop de ontwikkeling en de duurzaamheidsopgave wordt vorm gegeven en ontwikkeling van de leefbaarheid in wijken op hoofdlijnen;
- de dienstverlening;
- de financiële prognoses en de ontwikkeling van de kengetallen;
- de organisatieontwikkeling / HRM;
- de risico's en beheersing van de risico's.

INFORMATIEVOORZIENING KOPPELEN AAN ONDERNEMINGSPLAN

In de informatievoorziening aan de RvC, bijvoorbeeld in de kwartaalrapportages, kunnen de hoofddoelstellingen van het ondernemingsplan de hoofdindeling van de rapportage vormen. Het monitoren van de voortgang wordt nog makkelijker wanneer de doelstellingen 'SMART' zijn geformuleerd en voorzien zijn van kritische succesfactoren/prestatie indicatoren.

3.1.3 JAARPLAN

In lijn met het ondernemingsplan wordt jaarlijks een plan opgesteld voor het aankomende jaar. Het jaarplan geeft zo meetbaar mogelijk aan welke doelen de corporatie het komende jaar wil bereiken met inzet van welke middelen, vertaald naar mensen en geld. Het jaarplan, financieel vertaald in een begroting, wordt vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de RvC. Het jaarplan moet altijd aansluiten aan het ondernemingsplan. Het houdt daarnaast ook rekening met hetgeen is opgenomen in het overzicht van voorgenomen activiteiten dat jaarlijks, conform de Woningwet voor 1 juli, aan de gemeente wordt gestuurd. De RvC keurt dit overzicht voor verzending goed en weet zodoende wat er aan de gemeente wordt aangeboden. Het overzicht met voorgenomen activiteiten is de basis voor de jaarlijkse prestatieafspraken, zie 3.1.4. van deze handreiking.

De realisatie van het jaarplan wordt gemonitord door de periodieke (kwartaal of tertiaal) rapportages. In het bestuursverslag, onderdeel van het jaarverslag, wordt beschreven in welke mate de doelen uit het jaarplan zijn gerealiseerd en toegelicht waarom dit eventueel niet is gelukt.

RESULTAATAFSPRAKEN VAN BESTUURDER

Het is wenselijk wanneer de bestuurder in de jaarlijks op te stellen bestuursovereenkomst, of resultaatafspraken met de RvC, het jaarplan centraal stelt en daarbij aanvullende resultaten benoemt die de eigen groei of inrichting/ontwikkeling van de organisatie betreffen.

3.1.4 PRESTATIEAFSPRAKEN GEMEENTEN

Met de geactualiseerde Woningwet 2021 zijn gemeenten verplicht om een woonvisie op te stellen. Woningcorporaties worden geacht naar redelijkheid bij te dragen aan het lokale woonbeleid van de gemeente. Dit krijgt zijn beslag in prestatieafspraken die worden opgesteld tussen gemeenten, corporaties die in de gemeente

werkzaam zijn en de betrokken huurdersorganisaties. Input voor de (jaarlijkse) prestatieafspraken is een overzicht van voorgenomen activiteiten (ook het 'bod op de woonvisie' genoemd) waarin de corporatie jaarlijks voor 1 juli aangeeft op welke wijze het komende jaar wordt bijgedragen aan de woonvisie. Het overzicht sluit dus aan op de woonvisie maar moet ook passen bij de visie en doelstellingen van de corporatie. De bestuurder stelt het overzicht vast, de Raad keurt het goed (zie ook 3.1.3.). Het gesprek over prestatieafspraken wordt verder gevoerd door de bestuurder en de werkorganisatie. De RvC heeft bij de totstandkoming van prestatieafspraken primair een klankbordrol richting bestuur en een toezichtsrol op het te voeren beleid.

Passen de prestatieafspraken binnen het overzicht van voorgenomen activiteiten? Dan is het informeren van de RvC voldoende. Past het niet? Dan is het advies om dit te bespreken.

Een bestuursbesluit over een onderwerp dat ook in de prestatieafspraken staat, moet uiteraard passen binnen de prestatieafspraken die gemaakt zijn.

In de <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-en-prestatieafspraken> (en de gelijklopende Masterclass Online) staat het proces van de jaarlijkse prestatieafspraken, en de rol van de RvC daarbij, nader beschreven.

MEERJARIGE PRESTATIEAFSPRAKEN

Hoewel niet expliciet in de Woningwet benoemd, kunnen corporaties prestatieafspraken voor meerdere jaren maken. Op basis van de huidige regelgeving moeten corporaties nog wel jaarlijks een overzicht van de voorgenomen activiteiten voor het jaar erop aan gemeenten en huurdersorganisatie verstrekken en hen uitnodigen voor een gesprek. <http://www.aedes.nl/regionale-woningmarkten/prestatieafspraken-2020-faqs>

3.1.5 STRATEGISCH PORTEFEUILLEBELEID/ STRATEGISCH VOORRAADBELEID

Onderdeel van de prestatieafspraken zijn investeringen die de corporatie voornemens is te doen in haar voorraad. Deze investeringen vinden de basis in het portefeuillebeleid of strategisch voorraadbeleid van de corporatie. Hierin staat beschreven hoe de corporatie de missie en visie concreet vertaalt en de vastgoedvoorraad in de toekomst afstemt op de maatschappelijke doelen. Het beleid geeft antwoord op vragen als:

- hoe ziet de ontwikkeling van de doelgroep eruit op korte en lange termijn in relatie tot de woningvoorraad;
- wat zijn de strategieën om de gewenste samenstelling van de voorraad te realiseren;
- Hoe ziet het investeringsprogramma (sloop/nieuwbouw/renovatie) er kwantitatief en kwalitatief uit?

In het gezamenlijk beoordelingskader van de Aw/WSW staan de belangrijkste elementen voor de inhoudelijke beoordeling van de portefeuillestrategie door deze organisaties (zie paragraaf 2.1.2.).

Investeringsbesluiten die ter goedkeuring worden voorgelegd aan de RvC moeten passen binnen het strategisch portefeuillebeleid/strategisch voorraadbeleid, investeringsstatuut en de hiervoor genoemde prestatieafspraken en het jaarplan/ondernemingsplan.

3.1.6 FACETBELEID

Om de strategische doelen te realiseren worden specifieke onderdelen van beleid uitgewerkt in uitgangspunten. Voorbeelden zijn een klantvisie, huurbeleid, verkoopbeleid, inkoopbeleid, belanghouders en organisatie-/HRM beleid. Dit noemen we het facetbeleid. Dit beleid sluit uiteraard aan bij de visie van de corporatie en voldoet aan geldende wet- en regelgeving. Facetbeleid wordt vastgesteld door het bestuur en heeft veelal de goedkeuring van de RvC. Goedkeuring is in elk geval nodig bij beleid op hoofdlijnen, zie ook de statuten van de corporatie.

Besluiten die ter goedkeuring aan de RvC worden voorgelegd sluiten in principe aan op de uitgangspunten die zijn verwoord in het facetbeleid. Ook hierbij geldt het ‘pas toe of leg uit’ principe.

De VTW kent de volgende handreikingen die dieper ingaan op toezicht op facetbeleid.

- [http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-opdrachtgeverschap\(inkoop\)](http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-opdrachtgeverschap(inkoop))
- <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-energietransitie>
- <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-duurzame-inzetbaarheid-van-medewerkers>
- <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-it-en-digitalisering>
- <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/financieel-toezicht>
- <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-fiscaliteit>
- <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-duurzaamheid>

BELANGHOUDERS OP DE AGENDA

Wie de belanghouders zijn van de corporatie, op welke wijze met hen wordt overlegd en hoe zij betrokken worden bij het formuleren en realiseren van de doelen, staat beschreven in het belanghoudersbeleid van de corporatie. De omgang met en de betrokkenheid en invloed van belanghebbenden wordt, in lijn met de Governancecode principe 4, minimaal éénmaal per jaar in het overleg van de RvC en bestuur besproken.

3.2 BEHEERSINGS-DOCUMENTEN

Beheersingsdocumenten zijn toetsingsdocumenten die er mede voor zorgen dat de corporatie in control blijft en zijn mede gericht op verantwoording. De RvC moet immers kunnen toetsen of de corporatie de doelstellingen behaalt en voldoet aan de vigerende wet- en regelgeving. Beheersingsdocumenten zijn deels verplichte documenten gebaseerd op de Woningwet of Governancecode en deels zijn het documenten met corporatie-eigen beleid.

Voorbeelden van beheersingsdocumenten zijn financieel beleid (geldbeleid), meerjaren-/liquiditeits-/ en jaargroting, treasury-statuut, investeringsstatuut, verbindingenstatuut, bevoegdhedenregeling (mandateringsreglement), integriteitsbeleid en klokkenluidersregeling en HRM beleid.

KLACHTENCOMMISSIE

Het aantal klachten over dienstverlening dat wordt ingediend bij de corporatie kan een beeld geven van het functioneren van de corporatie. In lijn met artikel 2.6 van de Governancecode brengt de bestuurder namelijk éénmaal per jaar verslag uit van de ingediende klachten. Het gaat hierbij om het functioneren van de onafhankelijke klachtencommissie van de corporatie. Het reglement voor deze klachtencommissie moet voldoende duidelijk en toegankelijk op de website staan. Het model van Aedes is aangewezen als geldend reglement.

3.2.1 FINANCIËEL BELEID

Alle corporaties zijn verplicht om een reglement financieel beleid en beheer op te stellen. In het reglement zijn de uitgangspunten van het financieel beleid en beheer, de organisatie en de jaarlijkse monitoring en de betrokkenheid van het intern toezicht op het beheer vastgelegd. Het reglement financieel beleid en beheer moet worden goedgekeurd door de Aw.

Uitgangspunt is dat het gehanteerde financiële beleid ondersteunend is aan de realisatie van de volkshuisvestelijke doelstellingen en de financiële continuïteit. <http://www.aedes.nl/artikelen/financi-n/financi-n-n/instrumenten/bijlage-brengt-model-financieel-reglement-in-lijn-met-veegwet.html>

3.2.2 MEERJARENBEGROTING

In het reglement financieel beleid en beheer is opgenomen dat jaarlijks een meerjarenbegroting (MJB) voor ten minste vijf jaar volgend op het laatst afgesloten boekjaar dient te worden opgesteld. Onderdeel van de meerjarenbegroting is een overzicht van de streefwaarden en prestatie-indicatoren die betrekking hebben op de te verwachte financiële situatie en financiële risico's. De minimale streefwaarden uit de MJB dienen aan te sluiten bij die van het WSW en de Aw. De minimale streefwaarden zijn opgenomen in het gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW, <http://www.wsw.nl/corporaties/gezamenlijk-beoordelingskader>.

Daarnaast publiceert Aw/WSW jaarlijks een leidraad economische parameters die inzicht geeft in de verwachte ontwikkeling van enkele economische parameters. Corporaties kunnen deze informatie gebruiken voor het opstellen van de Prognose informatie, (dPi) die wordt gebruikt door de toezichthouders voor het beoordelen van de financiële prognoses.

Jaarlijks wordt ook een treasury-begroting (treasury-jaarplan) opgesteld op basis van de goedgekeurde begroting en de meerjarenprognose. In het treasury-jaarplan wordt op basis van de bestaande portefeuilles van leningen, beleggingen en de meest recente meerjarenramingen, binnen de kaders zoals vastgelegd in het treasury-statuut en het treasury-beleid, de activiteiten voor het nieuwe begrotingsjaar vastgelegd. Hierin is ook een liquiditeitsprognose voorzien.

Het treasury-jaarplan vormt de basis van de mandatering aan de bestuurder van de uitwerking en invulling van de (trans)acties binnen het taakgebied van treasury. De verplichting voor het opstellen van een treasury-begroting (treasury-jaarplan) is veelal ook opgenomen in het treasury-statuut.

3.2.3 TREASURY-STATUUT

Treasury houdt zich bezig met de risico's die samenhangen met alle toekomstige kasstromen. Deze risico's komen voort uit de langjarige ontwikkeling van de liquiditeit (de financieringsbehoefte) als de samenstelling van de bestaande leningportefeuille (zoals herfinanciering en contractuele renteconversies). Het treasury-beleid staat ten dienste van de volkshuisvestelijke kerntaak en is primair gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit door het resultaat en het eigen vermogen te beschermen tegen financiële risico's.

De hoofddoelstelling van treasury is het realiseren van een permanente toegang tot de geld- en kapitaalmarkt. Hierbij wordt gezorgd voor het minimaliseren van de rentekosten en het maximaliseren van de rentebaten binnen een verantwoord risicoprofiel.

Om de treasury-functie in de organisatie goed te kunnen vervullen is een passend instrumentarium noodzakelijk. Dit instrumentarium is vervat in het zogenaamde treasury bouwwerk. Het treasury bouwwerk kent drie niveaus: 1) treasury-statuut, 2) treasury-jaarplan en 3) treasury-uitvoering. Het operationele karakter neemt per niveau toe.

Het treasury-statuut en het treasury-jaarplan, aangevuld met de kaders uit de Woningwet en het Reglement Financieel Beleid en Beheer vormen de kaders waarbinnen de uitvoering van alle activiteiten op het gebied van treasury plaatsvinden. Het treasury-statuut dient als (strategische) basis voor het uitvoeren van de treasury-functie. Het treasury-jaarplan beschrijft de treasury-doelstellingen voor een begrotingsjaar en wordt elk jaar geactualiseerd na vaststelling en in lijn met de goedgekeurde bedrijfsbegroting en meerjarenraming. Het treasury-jaarplan wordt

geschreven binnen de kaders van het treasury-statuut. Het meest operationele niveau van het treasury bouwwerk is de daadwerkelijke uitvoering van het beleid en treasury-(trans-)acties zoals verwoord in het treasury-jaarplan. Het treasury-statuut en het treasury-jaarplan worden conform de statuten goedgekeurd door de RvC. Bij het beoordelen van treasury-transacties wordt getoetst of deze voldoen aan de afgegeven kaders op treasury-gebied. De controller bewaakt dit vanuit zijn rol.

BELEGGINGSSTATUUT

In het beleggingsstatuut staan de uitgangspunten waaraan beleggingen moeten voldoen. Onder beleggen wordt verstaan het uitzetten van tijdelijk overtollige middelen die niet voor lopende betalingen benodigd zijn. Een belangrijk streven van het treasury-beleid is het beperken van overliquiditeit. Uitgangspunt is daarom dat structurele overliquiditeit aangewend moet worden voor interne financiering (aflossing of afkoop van bestaande leningen, financiering van investeringen e.d.). Het beleggingsstatuut is veelal onderdeel van het treasury-statuut.
<http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/financieel-toezicht/treasury>.

3.2.4 INVESTERINGSSTATUUT

In het investeringsstatuut staan de uitgangspunten waarbinnen investeringen worden voorbereid, besloten en uitgevoerd. Een investering moet voldoen aan de randvoorwaarden en beoordeeld worden op de onderdelen die in het statuut staan. Er staan op internet meerdere modellen van een investeringsstatuut. De bestuurder toetst investeringenvoorstellen voor het nemen van het besluit aan het investeringsstatuut. In lijn met de statuten worden investering- en/of uitvoeringsbesluiten ter (voorafgaande) goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Zeker als het gaat om investeringen voor een bedrag van meer dan 3 miljoen euro. (zie ook <http://www.woningmarktbeleid.nl/onderwerpen/interne-governance/voorafgaande-goedkeuring-rvc>)

3.2.5 VERBINDINGENSTATUUT

Woningcorporaties dienen conform de Woningwet te beschikken over een verbindingsstatuut. In de Woningwet worden de volgende verbindingen benoemd:

- dochtermaatschappij;
- verbonden onderneming;
- woningvennootschap;
- samenwerkingsvennootschap.

Wanneer er sprake is van een duurzame band, is er sprake van een verbinding. Onder duurzame band wordt niet verstaan het hebben van een langdurige contractuele relatie. Of er sprake is van een duurzame band hangt met name af van het hebben van stemrechten in de algemene vergadering van aandeelhouders van de andere rechtspersoon.

In het verbindingsstatuut is het toetsingskader vastgelegd dat door de toegelaten instelling wordt gehanteerd bij het aangaan, onderhouden en ontbinden van verbindingen. Ook geeft het verbindingsstatuut kaders voor de wijze waarop het toezicht (governance) op verbindingen wordt georganiseerd. Bij het aangaan van een nieuwe verbinding wordt het besluit getoetst aan de kaders van het verbindingsstatuut en, uiteraard, aan de Woningwet.

<https://www.aedes.nl/artikelen/financi-n/financi-n-n/instrumenten/handreikingen-reglement-financieel-beleid-en-beheer-gepubliceerd.html>

3.2.6 BEVOEGDHEDENREGELING / MANDATERINGSREGELING / PROCURATIAREGELING

Iedere corporatie beschikt over een zogenaamde bevoegdhedenregeling ofwel mandateringsregeling. In deze regeling worden de bevoegdheden vastgelegd van de door de corporatie aangewezen functionarissen tot het aangaan van externe (financiële) verplichtingen. Dit is een uitwerking van de statutaire bevoegdheid van de bestuurder. Belangrijk uitgangspunt is dat de bevoegdheden passen binnen de door het bestuur vastgestelde, en door de RvC goedgekeurde, jaarbegroting. De

mandateringsregeling wordt daarom ook vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de RvC. Door de mandateringsregeling te deponeren bij de KvK en te publiceren op de eigen website verkrijgt de regeling externe werking.

3.2.7 INTEGRITEITSCODE EN KLOKKENLUIDERSREGELING³

Eén van de principes uit de Governancecode is dat elke corporatie beschikt over een eigen integriteitsbeleid en een klokkenluidersregeling. In het integriteitsbeleid staan de gedragsregels, normen en waarden die RvC, bestuur en medewerkers in acht moeten nemen. De klokkenluidersregeling beschrijft hoe integriteitsschendingen en andere misstanden kunnen worden gemeld en hoe de behandeling ervan plaatsvindt. Beide documenten horen op de website te staan van de corporatie. Zij verdienen periodiek aandacht.

Bij de beoordeling van een bestuursbesluit moet de RvC zich de vraag stellen of het besluit past binnen de geldende normen en waarden van de corporatie.

3.2.8 HRM-BELEID

Om de strategische doelen te realiseren is een werkorganisatie nodig. Het HRM-beleid omvat onder meer een organisatieplan dat de hoofdlijnen van de organisatie beschrijft, de gewenste formatie (kwalitatief en kwantitatief), kernwaarden, gewenste kwaliteiten en regelingen om medewerkers te behouden en zich te laten ontwikkelen.

Of het HRM-beleid standaard tot het toetsingskader van de corporatie behoort is een onderwerp van gesprek. Wanneer er organisatieveranderingen te verwachten zijn èn in de statuten staat dat de RvC grote wijzigingen in de organisatie moet goedkeuren kan het zinvol zijn om het HRM-beleid onder te brengen in het toetsingskader.

MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Een periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoek kan aanleiding zijn om met de bestuurder in gesprek te gaan over het HRM-beleid of de strategische personeelsplanning. Zie ook de handreiking:

<http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-op-duur-zame-inzetbaarheid-van-medewerkers>

3 In de praktijk wordt vaak een ander woord gebruikt zoals ‘meldcode’ of ‘meldingsregeling bij een vermoeden van misstand.’

4 INFORMATIE- VOORZIENING EN -VERGARING



Om goed toezicht te houden is informatie essentieel. De Raad van Commissarissen moet zich afvragen of de informatie, om bijvoorbeeld een besluit van de bestuurder goed te keuren, te spreken over de visie of de toekomststrategie toereikend (adequaot, tijdig, volledig) is of dat meer (of andere) informatie nodig is. Zijn de succesfactoren door de corporatie vertaald naar meetbare prestaties en op welke wijze wordt daar wanneer over gerapporteerd, zijn daarbij enkele aanvullende vragen. En waar kan de raad zelf informatie vandaan halen?

4.1 INFORMATIEVOORZIENING

Normaal gesproken zorgt de bestuurder dat de RvC over de juiste informatie beschikt om een bestuursbesluit goed te keuren. In het modelreglement van de RvC staat echter dat de raad en de afzonderlijke leden een eigen verantwoordelijkheid hebben om ervoor te zorgen dat zij beschikken over de, voor de uitoefening van hun taak, relevante informatie van de bestuurder, externe accountant en/of derden. Welke informatie relevant is, is afhankelijk van het onderwerp dat voorligt. Een verantwoordingsrapportage vraagt immers andere informatie dan een beleidsnotitie of een investeringsbesluit. Interne verantwoording komt in hoofdstuk 6.1. van deze handreiking aan de orde.

Naast het beschikken over de juiste informatie is het ook belangrijk om de betrouwbaarheid van de verstrekte informatie vast te stellen. De bestuurssecretaris en/of de onafhankelijke controller kan hierin bijdragen zie 4.3 van deze handreiking, maar dit ontslaat de RvC niet om een kritische blik te werpen op de kwaliteit van de verstrekte informatie.

TOOLS VOOR ORDENING DOCUMENTATIE

Alle relevante informatie en essentiële documenten bij de hand hebben?
Er zijn verschillende tools beschikbaar. Denk aan een boardportal of een vergadertool waar de laatste versies van documenten op staan.

4.2 INFORMATIEVERGARING

De RvC kan ook zelf informatie vergaren bij functionarissen, belanghebbenden of externe adviseurs van de corporatie. Het is wel gemeengoed om de bestuurder hiervan op de hoogte te stellen. Ontvangt één van de leden externe informatie of signalen die voor het toezicht van belang zijn, dan wordt dit normaal altijd gedeeld met de voorzitter en de andere leden van de RvC.

In de meeste reglementen van de RvC staat opgenomen dat de raad ook, minimaal één keer per jaar, overleg heeft de Ondernemingsraad en met de Huurdersorganisatie. Artikel 24 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) bepaalt zelfs dat de OR twee keer per jaar een algemene gang van zaken bespreking moet houden met de bestuurder en de toezichthouders. Dit artikel is vooral belangrijk, omdat het de mogelijkheid biedt een inkijk te krijgen in de vraagstukken waar de bestuurder mee bezig is.

Er zijn ook raden die een overleg met het Management Team hebben. Het is een optie om dit met de verschillende gremia twee keer per jaar te doen: één keer per jaar met en één keer per jaar zonder de bestuurder. Bij de behandeling van inhoudelijke onderwerpen kan de RvC de bestuurder vragen een professional (manager of beleidsadviseur) uit te nodigen om een toelichting te geven.

Wordt buiten een vergadering om actief, bijvoorbeeld via overleggen met belanghebbenden, door de RvC zelf informatie vergaard? Bedenk vooraf welke informatie gewenst is, wat het doel is en wees er open over naar de bestuurder.

MOGELIJKHEDEN OM INFORMATIE TE VERGAREN

Er zijn vele mogelijkheden om als lid van een RvC zelf, uiteraard met medeweten of betrokkenheid van de bestuurder, informatie te vergaren.

- Loop een dagdeel stage op een afdeling van de corporaties.
- Volg een masterclass van de VTW.
- Woon een bewonersbijeenkomst bij over de renovatie van een woning.
- Praat met huurders.
- Bekijk visitatierapporten van collega corporaties op de website van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (<http://www.visitaties.nl>)
- Raadpleeg de benchmarkgegevens van collega corporaties (Aedesdatacentrum.nl)
- Neem deel aan een personeelsbijeenkomst van de corporatie.

- Plan, uiteraard in afstemming met de bestuurder, een overleg met de wethouders in de gemeente waar de corporatie werkzaam is.
- Ga op bedrijfsbezoek bij een collega corporatie of zorginstelling
- Organiseer een excursie langs het bezit van de corporatie en laat medewerkers een presentatie geven.
- Maak kennis met leden van de RvC van een collega corporatie.
- Houd de strategie dag op kantoor van de corporatie of van een relatie van de corporatie.
- Gebruik een digitale informatie bibliotheek in Ibabs, Sharepoint, ownCloud of Fidici.

4.3 ONAFHANKELIJKE CONTROLEFUNCTIE

De onafhankelijke controlefunctie is wettelijk verplicht voor woningcorporaties met meer dan 2.500 verhuureenheden. De controller die deze functie vervult, mag de bestuurder en de raad gevraagd en ongevraagd adviseren over financiën, organisatie en beleid. Deze controller wordt vaak de concern controller of de interne onafhankelijke controller genoemd. Het wettelijk kader voor de inrichting van de controlefunctie is vastgelegd in het BTIV. In het reglement van de RvC is deze rol ook opgenomen.

De wijze waarop de controller zijn of haar rol vervult is afhankelijk van de wensen van de bestuurder en de wensen van de raad. De controller dient volgens het BTIV in ieder geval betrokken te zijn bij voorgenomen besluiten met 'verstrekkende' financiële gevolgen. Onder betrokkenheid zoals vermeld in het BTIV wordt verstaan dat de controller vooraf is geraadpleegd en vooraf een advies heeft uitgebracht bij deze besluiten.

De controller is eigenlijk de ogen en oren van de RvC binnen de organisatie. De controller heeft vanuit zijn positie toegang tot alle stukken en kan daardoor bijvoorbeeld gemakkelijker onderzoek doen naar eventuele misstanden binnen de organisatie. De controller is hierdoor van onschatbare waarde voor de Raad. De controller vormt ook een extra zekerheid voor de RvC door de plicht om met name bij onvolledige en-/ of onjuiste informatievoorziening en bij specifieke misstanden en risico's de RvC onafhankelijk te informeren. Het is raadzaam om periodiek afstemming te hebben met de controller. Dit kan door de aanwezigheid van de controller bij reguliere vergaderingen van de auditcommissie en/of bij de reguliere vergaderingen van de RvC.

ADVIEZEN VAN CONTROLLER DELEN?

Maak afspraken met de bestuurder over het delen van adviezen van de controller over besluiten die ter goedkeuring moeten worden voorgelegd aan de RvC. Het transparant delen van de adviezen die de controller aan het bestuur heeft gegeven, en de opvolging daarvan, is een goede basis voor vertrouwen tussen RvC en bestuurder.

Belangrijk is dat de controller onafhankelijk wordt gepositioneerd in de organisatie en niet zomaar kan worden ontslagen door het bestuur. Benoeming en ontslag van de controller is ook een verantwoordelijkheid van de RvC en daarom ook opgenomen in het modelreglement van de RvC.

4.4 EXTERNE ACCOUNTANT

De externe accountant wordt benoemd en ontslagen door de RvC. De bestuurder adviseert veelal over de benoeming. De contacten met de accountant lopen via de voorzitter van de auditcommissie. De accountant is in elk geval aanwezig bij de vergadering waar de jaarrekening wordt vastgesteld.

Sommige corporaties kiezen ervoor om jaarlijks, buiten aanwezigheid van de bestuurder, een gesprek te organiseren tussen de RvC en de accountant. Dit is geen verplichting.

De volgende handreikingen geven inzicht in de relatie tussen accountant en RvC:

<http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/financieel-toezicht/accountant>

<http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/spel-met-meerwaarde-nieuw>

ACCOUNTANTSVERSLAG

Bij de jaarlijkse controle van de jaarrekening controleert de accountant of de cijfers in de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid. Er wordt ook gecontroleerd door de accountant of is voldaan aan de wettelijke verplichtingen met betrekking tot de jaarrekening. De bevindingen van de accountant ten aanzien van de jaarrekening worden opgenomen in het accountantsverslag en worden gerapporteerd aan het bestuur en de RvC.

MANAGEMENTLETTER

Jaarlijks controleert de accountant tijdens de zogenaamde interim controle ook de interne beheersingsmaatregelen gericht op de onderkende risico's. De accountant kijkt in hoeverre de onderkende risico's door de interne procedures en controles worden afgedekt. De bevindingen van de accountant worden opgenomen in de managementletter en worden gerapporteerd aan het bestuur en de RvC.

5 INTERNE BEHEERSING EN RISICOMANAGEMENT



Woningcorporaties willen inzicht hebben in de risico's die ze lopen en willen deze risico's beheersen om de doelstellingen te kunnen realiseren. Vanuit de Governancecode wordt het hebben van beleid op het interne risicobeheersing- en controlesysteem voorgeschreven. Principe 5 uit de Governancecode, "Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan de activiteiten", is daarbij het leidend kader.

Risico wordt gedefinieerd als een onverwachte gebeurtenis die effect heeft op het bereiken van de doelstellingen. Risico bestaat uit een kans dat deze onverwachte gebeurtenis zich voordoet en de impact die dan ontstaat. Risico's kunnen als volgt worden ingedeeld:

- externe risico's komen van buiten, zijn minder goed beïnvloedbaar maar hebben een grote invloed op de organisatie en doelstellingen;
- strategische risico's hebben een grote impact op het realiseren van de doelstellingen maar zijn qua kans van optreden of gevolgen goed te beïnvloeden;
- te voorkomen risico's (tactisch-/operationeel-) zijn goed beïnvloedbaar, maar hebben minder impact op het realiseren van de doelen van de organisatie;
- acceptabele risico's zijn niet beïnvloedbaar en hebben weinig impact op de organisatiedoelen.

Deze indeling in risico's wordt gebruikt om beter invulling te geven aan de beheersing van risico's. Externe risico's kennen een andere beheersingsstrategie dan te voorkomen risico's. Te voorkomen risico's bevinden zich in de directe invloedssfeer. Woningcorporaties kunnen direct invloed uitoefenen op de gevolgen van deze risico's door aanpassing van de werkprocessen of uitvoeringsplannen. Op interne risico's zijn over het algemeen beheersmaatregelen te nemen aan de hand van een kosten-/batenafweging. Beheersmaatregelen mogen immers niet duurder zijn dan het risico zelf. Het kenmerk van externe risico's is dat de oorzaak zich veelal buiten de invloedssfeer bevindt. Voorbeelden zijn maatschappelijke ontwikkelingen en regelgeving die tot extra kosten kunnen leiden, zoals bijvoorbeeld de verhuurdersheffing.

5.1 CULTUUR EN GEDRAG

Risicomangement behelst zowel structuur als cultuur. Gedrag en houding van bestuur, leidinggevenden en medewerkers ten aanzien van risicobewustzijn, is fundamenteel. Dit geldt uiteraard ook voor het gedrag en de houding van de leden van de RvC. Een risicomangementproces dat onvoldoende aandacht besteedt aan de menselijke factor is gedoemd te mislukken. Corporaties dienen ook te sturen op de volgende beheersmaatregelen:

- leiderschap en voorbeeldgedrag van bestuur en RvC;
- communiceren en informeren;
- motiveren en waarderen;
- stimuleren en faciliteren;
- aanspreken en handhaven.

Het risicobewustzijn wordt vooral versterkt door facetten van risicomangement bespreekbaar te maken en te houden. De controller binnen de organisatie vervult hierin een leidende rol en kan fungeren als ambassadeur van risicomangement.

VOORWAARDEN VOOR EEN GOEDE RISICOCULTUUR

- De bestuurder toont een proactieve houding ten opzichte van het risicomangement binnen de organisatie. Het bestuur geeft er blijk van te begrijpen wat risicomangement is. De bestuurder is geëngageerd aan risicomangement en toont voorbeeldgedrag.
- Risicomangement wordt door de bestuurder gezien als een integraal onderdeel van de besturing en planning & control cyclus.
- De bestuurder heeft een goed beeld van de belangrijkste risico's die de corporatie loopt. Het bestuur voert regelmatig scenario analyses en stresstesten uit. De bestuurder spreekt daar open over.
- Risico's zijn onderling bespreekbaar op en tussen alle organisatieniveaus.
- De RvC biedt voldoende 'countervailing power' ten opzichte van de bestuurder en spreekt hem/haar aan op de kwaliteit van het risicomangement.
- De manager Finance & Control (of vergelijkbare functionaris), maar ook de rest van het management en de controller, is voldoende krachtig en in staat tegenwicht te bieden aan het bestuur.
- In het beoordelings- en beloningsbeleid van de corporatie is sprake van een evenwichtige sturing op prestaties versus risico's.

5.2 SOFT CONTROLS

Casussen van de afgelopen tijd laten steeds meer zien dat alleen ‘zichtbare beheersingsmaatregelen’ niet leiden tot gewenst gedrag. Sterker nog, focus louter op deze beheersingsmaatregelen kan leiden tot ongewenst gedrag om te voldoen aan deze beheersingsmaatregelen. Een berucht voorbeeld hiervan is de blinde paraaf op een factuur.

Een soft control is een niet-tastbare beheersingsmaatregel die beoogt gewenst gedrag te stimuleren (of juist ongewenst gedrag te ontmoedigen). Muel Kaptein⁴ heeft een model ontwikkeld met acht basis soft controls die zijn onder te verdelen in een drietal categorieën:

1. Preventieve soft controls
2. Detectieve soft controls
3. Correctieve soft controls

5.2.1 PREVENTIEVE SOFT CONTROLS

Preventieve soft controls zijn er op gericht om het gedrag van medewerkers op een positieve manier te beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn duidelijke communicatie over ongewenst en bovenal gewenst gedrag en betrokkenheid van de medewerkers bij de doelstellingen van de organisatie. Richtlijnen die hiermee te maken hebben zijn huisregels, integriteitsbeleid en een klokkenluidersregeling.

5.2.2 DETECTIEVE SOFT CONTROLS

Detectieve soft controls zijn er op gericht om het handelen van medewerkers en de gevolgen van het handelen waarneembaar te maken binnen de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het bespreken van morele kwesties zodat medewerkers van elkaar kunnen leren en weten wat er van hen verwacht wordt en hierop hun gedrag kunnen aanpassen.

5.2.3 CORRECTIEVE SOFT CONTROLS

Correctieve soft controls zijn er op gericht om medewerkers aan te spreken op (ongewenst) gedrag. Bijvoorbeeld door ruimte voor (360-graden)feedback en het belonen van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag.

4 Hoogleraar Business Ethics and Integrity management aan de Erasmus Universiteit

6 VERANTWOORDING



De bestuurder legt (intern) verantwoording af aan de Raad van Commissarissen over de behaalde resultaten. Ook de Raad van Commissarissen (RvC) is aanspreekbaar en legt (extern) verantwoording af over het gehouden toezicht. Dit staat in principe 2 van de Governancecode. Het jaarverslag waarin de RvC verantwoording aflegt is in de basis een formele rapportage met enkele vaste onderdelen. Verantwoording wordt ook afgelegd met de wettelijke vierjaarlijkse visitatie of een governance inspectie van de Autoriteit woningcorporaties.

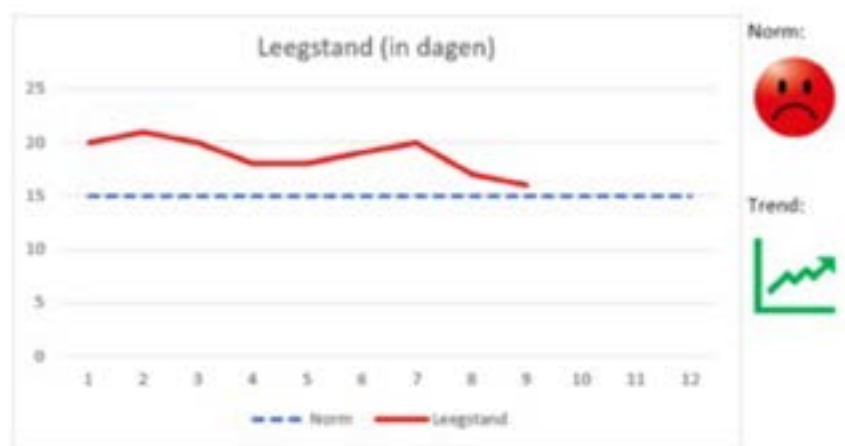
6.1 INTERNE VERANTWOORDING

Bij interne verantwoording gaat het om de resultaten van de organisatie. Wat is de voortgang op de realisatie van de strategische doelstellingen, hoe ontwikkelt de kasstroom zich, wordt het geplande onderhoud uitgevoerd, zijn dan voorbeelden van onderwerpen waarover verantwoording wordt afgelegd. Veelal gebeurt dit aan de hand van een reguliere kwartaal- of tertiaalrapportages. Het is goed gebruik dat de RvC met de bestuurder nadere afspraken maakt over deze rapportages zoals de inhoud, de omvang, de presentatie en de frequentie.

Belangrijkste interne verantwoording zijn de reguliere kwartaal- of tertiaalrapportages. Dit zijn in feite tussentijdse mini bestuursverslagen en -jaarrekeningen waarin verantwoording wordt afgelegd over de behaalde (financiële) resultaten van de voorgaande periode(s) in relatie tot de doelstellingen. Belangrijk is dat de informatie in deze rapportages betrouwbaar is. In traditionele termen houdt dit in dat deze informatie 'volledig, juist en tijdig' is. De controller ziet er, net als de accountant bij de jaarrekening, op toe dat dit ook daadwerkelijk het geval is.

Goed gebruik is dan ook dat de controller hierover rapporteert aan de RvC.

Naast de reguliere kwartaal- of tertiaalrapportages worden er veelal ook maandelijks rapportages opgesteld door de werkorganisatie. Hierbij wordt dan gerapporteerd op de belangrijkste Key Performance Indicators (KPI's). Dit komt voort uit de wens om op ieder moment, maar in ieder geval minstens maandelijks, een beeld te krijgen hoe de organisatie ervoor staat. Hierdoor kan ook, indien nodig, sneller bijgestuurd worden. Bij maandrapportages wordt vaak gerapporteerd op basis van dashboards waarbij grafisch prestatie en trend wordt weergegeven. Onderstaand een voorbeeld van een KPI die terug te vinden is in de maandrapportage.



Belangrijk bij het rapporteren van KPI's is het bepalen van de juiste definitie, berekeningswijze en, niet geheel onbelangrijk, de norm.

6.2 EXTERNE VERANTWOORDING

Wanneer de RvC zich verantwoordt over haar werkzaamheden en activiteiten aan de buitenwereld spreken we van externe verantwoording.

6.2.1 JAARVERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

Het jaarverslag, waarin de RvC verantwoording aflegt, is in de basis een formele rapportage, met vaste onderdelen als het toetsingskader en de samenstelling van de RvC, en het rooster van aftreden. Een goed jaarverslag gaat echter verder dan alleen een formele opsomming. Vragen die aan de orde moeten komen, zijn onder meer: hoe heeft uw RvC toezicht gehouden? Welke keuzes zijn gemaakt en waarom? De volgende twee handreikingen geven handvatten voor een goed jaarverslag.

<http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/prijs-voor-het-beste-rvc-jaarverslag-lessons-learned>

<http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/verantwoording-in-het-jaarverslag>

6.2.2 MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE

Maatschappelijke visitatie is een verplichting uit de Woningwet en een belangrijk extern verantwoordingsinstrument voor corporaties. Het raakt het hart van de governance van woningcorporaties als maatschappelijke onderneming. Visitatie is, naast een extern verantwoordingsinstrument, ook een leerinstrument. De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) is door de minister aangewezen als de onafhankelijke instantie die de methodiek ontwikkelt en beheert en die toeziet op de kwaliteit van visitaties.

De opdracht om visitatie uit te voeren is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en RvC. Vanuit deze verantwoordelijkheid ligt een actieve betrokkenheid van de RvC in het visitatietraject voor de hand. Zo heeft de RvC bij de voorbereiding, de uitvoering en de nazorg een belangrijke rol waar het gaat om: de beoordeling van de kwaliteit van het interne toezicht als onderdeel van de governance;

de betrokkenheid en zorg voor een goed verloop van de visitatie en het verantwoord over en leren van de uitkomsten van de visitatie.

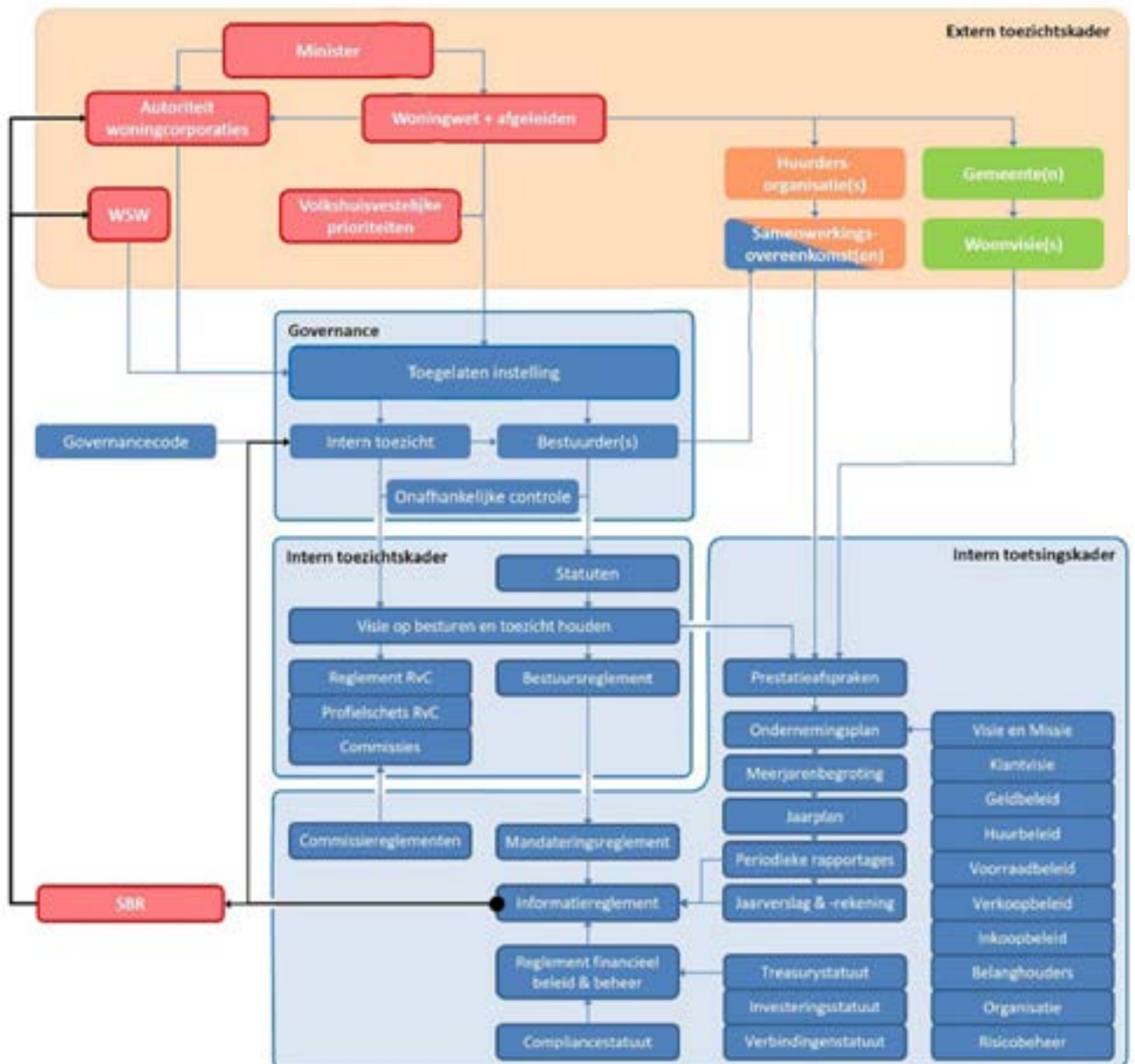
Meer informatie over de rol van de RvC bij visitatie en de meerwaarde voor de RvC staat in <http://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/de-commissaris-en-visitatie>.

6.2.3 GOVERNANCE INSPECTIE

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) stuurt jaarlijks, medio zomer, de zogenaamde toezichtbrief die de bestuurder behoort te delen met de RvC, zie 2.1.2. Naast deze jaarlijkse brief voert de Aw één keer in de drie à vier jaar een governance inspectie bij de corporatie uit. Deze inspectie heeft als doel te toetsen of de corporatie voldoet aan de criteria die de Aw stelt aan een goede governance. Een gesprek met de bestuurder en enkele leden van de RvC is bij een governance inspectie gebruikelijk. De criteria die de Aw stelt aan een goede governance zijn terug te vinden in het gezamenlijke beoordelingskader Aw/WSW.

7 BIJLAGE

AEDS SCHEMA VAN STURING EN VERANTWOORDING VOOR WONINGCORPORATIES 2021



Schema van sturing en verantwoording uitgelegd in actoren en documenten.

Dit schema is bewust sterk vereenvoudigd, getoond wordt de top-down benadering. Weggelaten zijn de relaties tussen de commissarissen en de huurdersorganisatie & gemeente, evenals de verantwoordingslijnen van de corporatie naar de huurdersorganisatie & gemeente.

Aedes | juli 2018 | actualisatie 07-2020 → Intern toezicht en interne toetsing geschieden

OVER DE AUTEURS



Jeroen Hardy is ruim 15 jaar werkzaam in de volkshuisvesting. Afgestudeerd als bedrijfseconoom aan de Universiteit Maastricht met als specialisatie vastgoedfinanciering. Gestart in de sector als adviseur en vanuit diverse rollen bij verschillende woningcorporaties ervaring opgedaan als (business) controller en treasurer. Momenteel vervult hij voor verschillende woningcorporaties de functie van onafhankelijke concern controller. Dienstverlening vanuit zijn adviesbureau bestaat daarnaast onder meer uit het adviseren en ondersteunen op het gebied van gebied van financiering, financiële modellering en risicomanagement.



Carin Bruil is ruim 30 jaar werkzaam in de volkshuisvesting, voornamelijk in staf-/beleidsfuncties bij verschillende woningcorporaties. Sinds 2008 is zij bestuurssecretaris, de afgelopen jaren bij Woonopmaat in Heemskerk en daarvoor bij Woningbedrijf Velsen in IJmuiden. Als bestuurssecretaris is zij adviseur/sparringspartner van de bestuurder en secretaris van de Raad van Commissarissen. Daarnaast verricht zij secretarisactiviteiten bij collega-corporaties wanneer er specifieke (hulp)vragen op dit vlak zijn en is zij actief in het Aedes netwerk van bestuurssecretarissen.