

Voor de corporatiesector is 2016 een jaar van grote veranderingen.

De waardering op marktwaarde krijgt dit jaar zijn beslag, de scheiding van Daeb- en niet-Daeb-activiteiten staat op de rol en de aanvragen voor de vorming van woningmarktregio's, moeten op 1 juli bij de minister liggen. Maar er is nog een vierde deadline, op 1 oktober moeten de corporaties hun reglement financieel beleid en beheer bij de Autoriteit Woningcorporaties (AW) hebben ingeleverd. Dat was voor Seminars op Maat (SOM) genoeg reden om daar, op 3 juni 2016, een dag aan te besteden.

Voormalig Aedes-topman Willem van Leeuwen, commissaris bij Vivare en Stadgenoot, de spreekstalmeester van dienst, liet zien dat hij nog steeds prima kan communiceren met een zaal vol corporatieprofessionals.

Hij drukte de zaal op het hart niet te lopen zeuren over het opstellen van zo'n reglement. 'Het moet gewoon, dus aan de slag'.

Van Leeuwen benadrukte dat het ook met zo'n reglement nog steeds gewoon gaat om gedreven bezig zijn met volkshuisvesting. De essentie is volgens hem niet het plichtmatig afvinken van alle punten waaraan voldaan moet worden, maar het zinvol benutten van de opdracht. Hij sprak ook van een soort APK-keuring.

Van Leeuwen haalde Andrew Fastow aan, de cfo die mede schuldig was aan de ondergang van het Amerikaanse energiebedrijf Enron. Fastow stelt tijdens zijn lezingen dat alle deals en constructies voor Enron, die hem uiteindelijk in de gevangenis deden belanden, waren goedgekeurd door de advocaten, de accountants en de bestuursleden. Volgens Van Leeuwen blijkt daaruit dat je weinig opschiet met regels als de principes niet deugen.

### **Albert Kerssies**

Albert Kerssies, directeur van de Vereniging van Toezichthouder in Woningcorporaties (VTW), was vooral uitgenodigd omdat de VTW en Aedes, de belangenbehartiger van de corporatiesector, samen een modelreglement financieel beleid en beheer hebben ontwikkeld, naast modelstatuten, modelreglementen en een arbeidsovereenkomst. Het model kan dienen als 'kapstok', wat wil zeggen dat iedere corporatie zijn eigen gegevens eraan kan hangen. Binnenkort volgen daartoe nog een drietal aanvullende statuten, die voor intern gebruik zijn: investeringsstatuut, treasurystatuut en verbindingsstatuut.

Het modelreglement is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en voldoet dus aan de eisen. Een geveleugeld gezegde, dat gedurende de dag meerdere keren langskwam, was dat er geen twee woorden in mogen worden gewijzigd. Daarmee zou het model zijn goedgekeurde status verliezen.

Een meevaller voor gebruikers van het reglement is dat de inleverdatum dan een maand later valt dan voor corporaties die zelf aan de slag zijn gegaan: 1 oktober 2016.

Kerssies somde de doelen van het reglement op:

- de financiële continuïteit borgen en de risico's beheersen;
- het bereiken van de volkshuisvestelijke doelstelling;
- het voorkomen van oneigenlijk gebruik van de middelen van de woningcorporatie.

Voor het interne toezicht, dat passie voor de volkshuisvesting moet hebben, is het hierbij van essentieel belang dat met de bestuurder en de organisatie ook regelmatig gesproken wordt over de strategie en de bedoeling van de corporatie. Hierbij is de preambule van de Governancecode een mooie basis.

Kerssies besteedde tot slot nog even aandacht aan de Fit en Proper-toets voor toezichthouders. De toets blijkt niet het door velen gevreesde obstakel te zijn. Van de toezichthouders die de toets hebben gedaan is maar 0,5 procent gezakt.

### **Carla van Weerd**

Carla van der Weerd, partner van Accent Organisatie Advies en houdster van enkele commissariaten, begon haar presentatie met een aantal vragen over hoe het financieel reglement wordt ervaren. Wat opviel was dat het overgrote deel van de deelnemers het opstellen van een reglement voor financieel beleid en beheer toch vooral zag als een verplicht nummer. Ook werd er weinig positief gereageerd op de suggestie dat het een mooie kans was om te komen tot een betere beheersing van de risico's. Vragen als, is het een mooi moment om te kijken of de organisatie beter bestuurd kan worden, of om de beleidsdocumenten te synchroniseren, leverde geen eenduidig stemgedrag op.

Van der Weerd zei het document liever te beschouwen als een sturingsdocument. Zij bleek het reglement juist wel te zien als een mooie kans om na te denken over risico's. Ze stelde dat veel te weinig corporaties hebben nagedacht over hun risicobereidheid.

Het scheiden van het strategische, operationele en tactische niveau is volgens Van Weerd belangrijk bij het opstellen van het reglement. Verder adviseerde ze het document simpel te houden. Te veel detail in het reglement heeft twee risico's, ten eerste verdwijnt een zeer gedetailleerd model vaak in de la omdat het niet werkbaar is en ten tweede verouderd zo'n document snel. 'Volgens mij moet een document zo zijn opgesteld dat het drie tot vijf jaar mee kan. Na zo'n periode is een herziening normaal.'

Van der Weerd besteedde extra aandacht aan het onderwerp risico management (een onderwerp waarop ze aan het promoveren is). Het ideaal van sommige raden van toezicht om de organisatie geheel zonder risico te laten opereren, noemde ze irreëel. Ze achtte het wel van belang om de risico's expliciet te maken en af te spreken over waar je de grens trekt. Ze raadde aan eerst de missie en doelstellingen te formuleren en daarna pas de concrete risico's. Als voorbeeld van een belangrijke randvoorwaarde voor de doelstellingen noemde ze: wij willen voldoen aan de borgingseisen.

Voor het bepalen van de risiconorm adviseerde ze een handige indicator: 'Check bij welke impact je "buikpijn" krijgt.'

Voor de mensen in de zaal die het reglement als een verplicht nummer beschouwden, had ze een tip.: 'Stel het reglement niet op vanuit het idee dat het moet, maar benut de kansen die het biedt.'

## Ben Spelbos

Ben Spelbos, commissaris bij Portaal omschreef het doel van het reglement als: ervoor zorgen dat de financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht. Hij somde een aantal aandachtspunten op die in de wet staan.

- zorgen voor aanwezigheid van een meerjarenbegroting
- benoemen streefwaarden en prestatie-indicatoren
- Inrichten administratie om streefwaarden te monitoren
- vastleggen hoe je de financiële risico wilt beheersen
- de rol en de bevoegdheden van de RvT en de accountant vastleggen
- de randvoorwaarden formuleren voor de financiële en controlefunctie
- vastleggen dat 2x per jaar de financiële risico worden besproken met de RvT

Spelbos stelt vast dat de opstellers van het modelreglement erg hun best hebben gedaan om alle wettelijke bepaling op te nemen. En hij vraagt zich af wat dan de

toegevoegde waarde is. Voor Spelbos zijn er twee opties. Je kunt het modelreglement 'invullen', of het model hanteren als leidraad voor een zelf op te stellen reglement. Portaal, zijn eigen corporatie, heeft gekozen voor de tweede mogelijkheid.

Als commissaris van Portaal gaf Spelbos een uitgebreide uitleg van hoe zijn corporatie het opstellen van het reglement heeft aangepakt. Hij besteedde ook nog aandacht aan de complicaties waarmee Portaal, als corporatie die in meerdere (toekomstige) woningmarkt regio's wil blijven werken, op het moment te maken heeft.

De corporatie heeft vrijstelling gevraagd voor de vier regio's buiten Utrecht waar het als investerende corporatie actief wil blijven.

Naast de aandacht voor het reglement benadrukt Spelbos de noodzakelijke kwaliteit van de financiële kolom. Het zijn uiteindelijk de mensen die het doen. Tijdens de voordracht ontstond een discussie over de functie van de controller. Die man moet intern het financiële beleid van het bestuur controleren. Maar hoe kan hij dat goed doen als hij zelf hiërarchisch onder de directeur/bestuurder staat? De mogelijk werd geopperd, voor kleinere corporaties, van een onafhankelijke controller, die in deeltijd voor meerdere corporaties werkt. Ook ontslagbescherming werd als optie gezien. Spelbos vond dat het modelreglement een verdieping specifiek voor corporaties verdient.

### Eelkje van de Kuilen

Uitermate sprankelend was de presentatie van AKD-partner Eelkje van de Kuilen. Ze slaagde erin een presentatie die was opgebouwd rond juridische regels, tot een aangename ervaring te maken. Een interessante observatie van Van de Kuilen was dat met het reglement een oude vuistregel over boord moet. 'Vroeger kon je je beleid en je handelen toetsen, door je af te vragen: is wat ik doe goed voor de volkshuisvesting. Dat geldt nu niet meer.'

De advocate ging behoorlijk diep op de juridisch details in en het voert te ver om die materie hier in een paar zinnen te proberen samen te vatten. Ze noemde het model een weinig inhoudelijke kapstok en constateerde een flink aantal foutjes (alle deelnemers hebben een opsomming toegestuurd gekregen).

Ze merkte op dat de wet nu verplicht tot melding bij de Autoriteit bij een hele reeks mogelijke ontwikkelingen bij een corporatie. Van de Kuilen vindt dat onderdeel wat vaag. 'Moet je meteen aan de bel trekken als je één dag een liquiditeitstekort hebt?'

Bij het opstellen van een reglement is het volgens Van de Kuilen verstandig om dat zo te doen, dat je document toekomstbestendig. Ze sloot zich aan bij het advies van Carla van der Weerd om het document simpel te houden.

Volgens Van de Kuilen is het zeer onverstandig om geen reglement op te sturen naar de Aw. Het kan leiden tot een dwangsom, een boete en een aanwijzing. Bestuurders en commissarissen zijn dan mogelijk persoonlijk aansprakelijk.

### **Martijn Rink**

Martijn Rink, directeur-bestuurder bij woningcorporatie Rhenam Wonen, ging met de zaal stap voor stap de route af die Rhenam heeft genomen bij het opstellen van een reglement.

Rink deelde het proces dat uiteindelijk tot een reglement heeft geleid, in een aantal aanpakstadia. Het eerste stadium is het grondwerk waarin tegelijk ook de kansen liggen vanuit het reglement: een goede aanzet om de governance verder op orde te brengen, sturingsfilosofie door te ontwikkelen, verdere professionalisering van het financieel beheer te bewerkstelligen en het, indien nodig, tot stand brengen van een cultuuromslag.

Stadium twee is het inventariseren van, wat Rink noemt, de benodigde onderleggers: missie-visie-beleid, beschrijving van de administratieve organisatie en de interne controle, beschrijving van risicomanagement, het opstellen en herzien van de statuten, het opstellen van een intern auditplan, het bepalen van de streefwaarden en de prestatie-indicatoren..

Op 1 januari 2016 werd het beoordelingskader gepubliceerd en kon het schrijven beginnen. Kort daarna begon Rhenam ook met het uitwisselen van ideeën met andere corporaties. De volgende stap was de Commissarissen in het proces betrekken. Tot slot ontwierp Rhenam een implementatieplan. Rink: 'Letterlijk op de dag waarop ons reglement klaar was, kwam opeens het model reglement van Aedes en VTW binnen. Toen stonden we voor de keuze. Doorgaan op de ingeslagen weg, of gebruikmaken van het modelreglement. Wij hebben toen voor het modelreglement gekozen. Dat betekent niet dat we ons oorspronkelijk reglement hebben weggegooid, want dat is nu ons implementatieplan.

Bij de uitdagingen die Rink op een rijtje had gezet, stond hij even stil bij de eis om 'de streefwaarden en de prestatie-indicatoren te geven, mede met inachtneming

van het risicomanagement'. Rink: " Als je afwijkt van de normen die de Aw en het WSW hanteren, zoals een ICR van 1,4, moet je dat kunnen onderbouwen op basis van bijvoorbeeld jouw risicoprofiel. Het vertalen van de gesignaleerde risico's naar financiële waarden en vervolgens weer naar een benodigde buffer (bijvoorbeeld een ICR van 1,6), biedt een mooie uitdaging Ook de administratie zo inrichten, dat het bestuur ten alle tijden inzicht heeft in de prestatie-indicatoren en de streefwaarden, was volgens Rink een lastige.

Over dat laatste punt ontstond een kort debat in de zaal. In de eerste plaats was de vraag of 'ten alle tijden' betekent stante pede, of op korte termijn? Een deelnemer merkte op dat indicatoren waarvoor de actuele waarde van het bezit nodig is, nooit zomaar even kan worden gegeven.

Ook Rink zat in zijn maag met de interne auditfunctie die bij een onafhankelijke controller hoort te liggen. De auditfunctie is bij een kleinere organisaties geen full time functie. Hij wil dit probleem in overleg met collega-corporaties en de Autoriteit oplossen.

### Jan van der Moolen

Jan van der Moolen, commissaris bij corporaties Lefier en SSH, stelde vast dat de hele golf aan regels en procedures de natuurlijk reactie is op een crisis. 'Zo reageert een overheid altijd'. Hij zei die reactie te begrijpen, maar vond dat de nieuwe Woningwet getuigen van veel wantrouwen.

Vervolgens toonde Van der Moolen een sheet met de uitgangspunten van de Woningwet. Ze waren stuk voor stuk redelijk en Van der Moolen vroeg of iemand moeite had met de genoemde punten. Daarop kwam geen reactie. Maar de uitkomst is opvallend na 30 jaar discussie over verzelfstandiging en decentralisatie.

De dominante positie van de Autoriteit woningcorporaties heeft veel weg van een verticale toezichtstructuur. Alle lijntjes komen samen bij de Aw. Omdat het WSW nu ook onder het toezicht van de Aw valt, is ook de financiering niet langer onafhankelijk. Van der Moolen zei dat geen goede ontwikkeling te vinden.

Het meerjarenplan van de grote Noordelijke corporatie Lefier, waar Van der Moolen voorzitter van de raad van commissarissen is, was het volgende onderwerp. Het meerjarenplan gaat uit van vier thema's: rentmeesterschap, verbinding, betaalbaarheid en zelfstandigheid. Het is de bedoeling om jaarlijks een analyse te maken van de omgeving en de woningmarkt en die te vertalen in beleidskeuzes. Die

keuzes worden dan weer getoetst aan de maximale effectiviteit en de haalbaarheid in financieel opzicht. Daarna moeten de huurdersorganisaties en de gemeenten mee de koers bepalen. Dan worden de lokale prestatie afspraken uitgewerkt en vertaald naar de dorp-, wijk- en complex-niveau. Het financiële reglement moet de paraplu worden waar alles onder hangt.

Van der Moolen kwam met een lijst van 12 strategische risico's waarop hij als commissaris zicht wil hebben. Die liepen uiteen van de kwaliteit van de medewerkers tot onvoldoende kennis van de nieuwe wet- en regelgeving. Maar ook externe factoren als economische en politieke ontwikkelingen.

Anders dan de andere sprekers was Van der Moolen behoorlijk te spreken over het modelreglement. Hij was positief over de modulaire opbouw en het kunnen benutten van wat je al vastgelegd had en geloofde dat er een disciplinerende werking van het reglement kan uitgaan.

Vanuit zijn praktijk van als 'eenvoudige' commissaris kwam Van der Moolen met een aantal onthutsende voorbeelden van wat er de laatste tijd allemaal is langsgekomen bij de corporaties. Zo stelde hij vast dat binnen een jaar er vier verschillende beoordelingen waren van de governance van zijn corporatie. Hij kwam ook met een voorbeeld van het inconsequent beoordelen van mogelijk conflicterende commissariaten.

Van der Moolen sloot af met een mooie uitspraak:

**Als de zeden ontbreken,  
Zijn wetten onwerkbaar,  
Als de zeden er zijn,  
Zijn wetten overbodig**