

GEEN REGENDANS MAAR EEN SCHERPE RVC

Woningcorporaties blijven met affaires in het nieuws komen. De ene keer ligt er onkunde aan ten grondslag, de andere keer overmoed en weer een andere keer zelfverrijking met onwettige praktijken. En steeds is de vraag: “Waar was de raad van commissarissen?”



**HILDEGARD
PELZER**

WIE: Hildegard Pelzer is directeur van adviesbureau Governance Support. Zij ondersteunt toezichthouders en bestuurders van maatschappelijke en commerciële ondernemingen bij structuur- en functioneringsvraagstukken en bij zelfevaluaties. Hildegard is al vele jaren betrokken bij het professionaliseren van commissarissen van woningcorporaties.

De meest recente en ingrijpende affaire is Vestia, dat door rentederivaten met een waarde van 23 miljard euro is gaan wankelen. Uiteindelijk is de derivatenportefeuille voor 2 miljard euro afgekocht, deels met steun van het CFV (Centraal Fonds Volkshuisvesting) en indirect door circa 400 corporaties die eraan bijdragen. Daarbij valt het bericht dat Woonbron bij verkoop van de ss Rotterdam 230 miljoen euro verlies zal leiden, in het niet.

De sector heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in zelfregulering: de obligate governance code, codes voor de beloning van de top en vierjaarlijkse visitaties door een onafhankelijke instantie. Aedes (brancheorganisatie) en VTW (vereniging van commissarissen van corporaties) doen er veel aan om *good governance* onder de aandacht te brengen en er is in de loop der jaren veel verbeterd. Maar het gaat langzaam; wellicht te langzaam.

Kort voor het zomerreces heeft de Tweede Kamer de 'Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting' aangenomen. Daarin worden de spelregels voor corporaties verder aangescherpt en uitgebreid.

Helpt dit alles? Er is interessante regelgeving die het intern toezicht kan aanscherpen. Maar er dreigt ook een overdaad aan regels, instrumenten en controlerende instanties die niet of zelfs averechts (kunnen) werken.

WETTELIJKE VERSTERKING

De meeste corporaties zijn stichtingen, enkele verenigingen. Voor deze rechtspersonen bestaan geen wettelijke bepalingen voor een intern toezicht en in de huidige sectorwetgeving is het intern toezicht slechts summier geregeld. De governance code heeft de rol van de raad van commissarissen verduidelijkt, maar zonder wettelijke basis. Het is dan ook toe te juichen dat de Herzieningswet de positie van de raad wettelijk versterkt. Zo is voor be-

langrijke besluiten de goedkeuring van de raad van commissarissen nodig, stelt de raad de jaarrekening vast en is het lidmaatschap van de raad gemaximeerd op acht jaar. Nu is het nog lastig om commissarissen van corporaties (hoofdelijk) aansprakelijk te stellen wanneer zij hun taak onbehoorlijk hebben vervuld. Dat wordt met de invoering van de Herzieningswet anders. Daarnaast komen er meer mogelijkheden om de Ondernemingskamer in te schakelen: op verzoek van de corporatie of de minister kan de Ondernemingskamer een commissaris of de hele raad ontslaan en huurdersorganisaties en de minister krijgen enquêterecht.

Die maatregelen kunnen de raad van commissarissen verder op scherp stellen. Je moet – dat is menselijk – enige druk voelen om door te blijven vragen, om ‘nee’ te zeggen als je het voorstel nog niet voldoende begrijpt of om je collega-commissaris niet te herbenoemen omdat hij niet de competenties heeft die nodig zijn. Dan moet je weleens over een ‘pijngrens’ gaan.

DREIGENDE OVERDAAD AAN REGELS

Op incidenten wordt reflexmatig gereageerd met nieuwe regels, *best practices* en instrumenten, vooral voor bestuurders en commissarissen. Dat geldt niet alleen voor corporaties, maar ook voor andere sectoren zoals banken, het onderwijs en de zorg. Zo kent de Herzieningswet een lange lijst van met het commissariaat onverenigbare functies, eist de governance code voor corporaties een investerings- en verbindingsstatuut, wordt in de Wet Bestuur en Toezicht het aantal commissariaten dat men mag bekleden beperkt en verplicht de bankencode een jaarlijks op te stellen *lifelong learning program*. De regels adresseren zwakke plekken en maken die bespreekbaar. Dat is het nut ervan.

Maar zij schieten hun doel voorbij als zij de aandacht van commissarissen te veel afleiden van de inhoud van het werk en als zij het raadplegen van het eigen geweten en het nemen van eigen verantwoordelijkheid vervangen. Dat dreigt te gebeuren door de omvang en strakheid van regels die op ons afkomen, zeker ook voor woningcorporaties.

VELE TOEZICHTHOUDERS

De Herzieningswet versterkt niet alleen de positie van de raad van commissarissen, maar ook de controlerende rollen van de 'autoriteit' (het huidige CFV) en de minister. In het oog springend zijn enkele goedkeuringsbevoegdheden, waarvan ik er twee uitlicht. Investerings in de volkshuisvesting die een bepaald bedrag overschrijden, behoeven niet alleen de goedkeuring van de raad van commissarissen, maar ook van de 'autoriteit'. En het vervreemden van onroerende zaken, het daarop vestigen van een recht van erfpacht, opstal of vruchtgebruik en het overdragen van het economisch eigendom daarvan behoeven in bepaalde gevallen niet alleen de goedkeuring van de raad van commissarissen, maar ook die van de minister.

Meer toezichthouders naast en boven elkaar is geen garantie voor beter toezicht. Het kan zelfs leiden tot het verwateren van verantwoordelijkheid. Sprekend is een debat in de raad van commissarissen: de één meende dat de investering te risicovol was voor de corporatie en de ander meende dat werd voldaan aan de normen van de externe toezichthouder en goed mogelijk was. Gelukkig was er nog een discussie. Fataal kan het zijn als de raad van commissarissen zich geheel laat leiden door het positieve oordeel van de externe toezichthouder die met algemene standaarden werkt, zonder zich af te vragen of de specifieke situatie van de eigen corporatie toch meer risico's met zich meebrengt.

AS GOOD AS IT GETS

Met nog meer regels en stapelen van toezicht wordt geprobeerd om incidenten te voorkomen. Maar dat is een illusie. Toezicht blijft mensenwerk en mensen maken fouten. Belangrijk is het om een cultuur te creëren waarin gezonde zelfreflectie gedijt en waarin openlijk van fouten wordt geleerd.

Maar de toename van regels en toezichthoudende instanties belemmert de raad van commissarissen zijn werk verantwoordelijkheidsvol en gefocust op de onderneming en – wat corporaties betreft – de maatschappelijke doelstellingen te doen. En felle, niet onderbouwde



ER DREIGT EEN OVERDAAD AAN REGELS, INSTRUMENTEN EN CONTROLERENDE INSTANTIES DIE NIET OF ZELFS AVERECHTS WERKEN

uitlatingen in vooral social media over bestuurders en commissarissen die gefaald hebben, werken een cultuur van 'leren van fouten' eerder tegen. In dat licht is het te betreuren dat op basis van amendement bepalingen in de Herzieningswet zijn opgenomen met de volgende strekking: wie bestuurder of lid van de raad van commissarissen was van een corporatie die ten tijde van zijn in-functie-zijn een aanwijzing van de minister heeft gehad of op welke de minister een maatregel heeft opgelegd, kan geen toezichthoudende functie meer vervullen, bij welke corporatie ook.

Uiteraard maken raden van commissarissen weleens ernstige fouten en kan dat tot een debacle leiden. Daarmee moeten wij leven. De toegenomen mogelijkheden van aansprakelijkstelling door de Herzieningswet zal – zo denk ik – helpen om de raad scherp te houden. Met incidenten met een zo grote impact als in het geval van Vestia is moeilijk te leven. Misschien is schaalbeperking van ondernemingen met een wezenlijk maatschappelijk belang nodig om de mogelijke schade te beperken. ■