

In de preambule van de Governancecode Woningcorporaties 2020 wordt gesproken over een ‘lichte herijking’. **Niek Verkaik** en **Stefan Peij** lichten toe waarom dit te voorzichtig gesteld is. De nieuwe code bevat namelijk niet alleen vernieuwende, inhoudelijke elementen van betekenis, maar legt ook meer nadruk op het afleggen van verantwoording en hoe dat te realiseren. De nieuwe code is daarmee explicieter en ook beduidend strenger dan de vorige code, wat blijkt uit het aanmerkelijk grotere aandeel van bepalingen met het dwingende ‘pas toe’-principe.

Voor bestuurders en commissarissen van woningcorporaties is er dus genoeg reden om te spreken over deze nieuwe, gewijzigde code en de impact daarvan op de corporatie.



Niek Verkaik, Msc is board & governance specialist en onder meer werkzaam voor Governance University als senior adviseur en programmamanager.

Dr. Stefan Peij is oprichter en eigenaar van Governance University, opleidingsinstituut en adviesbureau op het gebied van board & governance.

CODE WONING-CORPORATIES 2020: VERNIEUWEND EN STRENGER

In de jaarverslagen over 2020 hebben corporaties voor het eerst verantwoording afgelegd over de toepassing van de nieuwe code. Hopelijk hebben zij het afgelopen jaarverslagenseizoen niet verloren laten gaan en daar ook daadwerkelijk aandacht aan geschonken.

Met het afleggen van verantwoording over de toepassing van de code hebben we gelijk een belangrijke wijziging te pakken. In de nieuwe code is extra aandacht besteed aan borging van – en verantwoording over – de naleving van de code en de daarin opgenomen governanceprincipes. Corporaties worden geacht op dit punt transparant, actief en aanspreekbaar te zijn. Daartoe is zelfs een specifieke ‘pas toe’-bepaling in de code opgenomen¹.

Ook wordt ieder bestuur en RvC, net zoals bij de introductie van de vorige code, geadviseerd de nieuwe code te ‘doorleven’ in een implementatiesessie. Daarbij is het hogere doel de principes en bepalingen van de code in de hele corporatie door te laten werken. Zo is volgens de nieuwe code het bestuur ervoor verant-

woordelijk dat medewerkers handelen in lijn met de code. Daarnaast spreekt de RvC jaarlijks met een vertegenwoordiging van de medewerkers over de code en de kernwaarden van de corporatie².

Contacten met belanghebbenden

De versterkte aandacht in de code voor het afleggen van verantwoording en meer transparantie is ook terug te lezen in de bepalingen die over de belanghebbenden van de corporatie gaan. Ook deze bepalingen zijn concreter en gaan explicieter in op de werkwijze van het bestuur en het intern toezicht. Zo wordt aangegeven dat het bestuur in het jaarverslag en op de website bijvoorbeeld niet alleen publiceert met welke belanghebbenden overleg is gevoerd, maar ook op welke wijze³.

Daarnaast geeft de code aan dat het bestuur de RvC regelmatig informeert over de werking van ‘lokale netwerken’ waarin de corporatie actief is. De RvC laat zich op zijn beurt actief over deze lokale netwerken

HANDVAT VOOR DE PRAKTIJK: GESPREK OVER DE CODE EN WAARDEN

De extra inzet op het doorleven en doorwerken van de code in de hele organisatie is een belangrijke randvoorwaarde voor het bewerkstelligen van goed governance. Alleen zo gaan de goede bedoelingen die op papier staan tot de verbeelding spreken en aanspreken. In de praktijk zijn er op dit punt zichtbaar verschillen in aanpak en timing. Waar de ene corporatie het interne, periodieke gesprek over goed corporatiebestuur en de bijbehorende waarden al heeft geïnstitutionaliseerd, is de andere corporatie nog bezig de RvC bij te praten over de nieuwe code. Het gebeurt ook dat het bestuur en de RvC het gesprek over de nieuwe code verbinden aan de ontwikkeling of actualisatie van de gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Een logische verbinding, die aan te bevelen is. Bij het opstellen van deze visie staat immers de vraag 'wat vinden wij goed bestuur en toezicht?' centraal.

Het bij de code behorende waardenmodel kan als katalysator voor het interne gesprek dienen. In dit waardenmodel zijn de vijf principes van de code in de vorm van een kompas weergegeven en uitgewerkt⁴. Of het gesprek met de medewerkers en de implementatiesessie(s) daadwerkelijk in grote getale heeft plaatsgevonden, zal uit de jaarverslagen moeten blijken. Dat is dan meteen de eerste *proof of the pudding* in de verantwoording over de naleving van de code.

informerende, heeft zicht op de belanghebbenden en onderhoudt hier contact mee. Enerzijds is het doel hiervan zich als RvC te laten informeren en zo adequaat toezicht te kunnen houden. Anderzijds maakt het de RvC voor belanghebbenden aanspreekbaar op het gehouden toezicht. Ook hiervoor geldt dat in het jaarverslag wordt verantwoord hoe de RvC dit doet⁵. De Governancecode Woningcorporaties 2020 lijkt met de nieuwe bepalingen aan te sturen op een actievere rol van de RvC ten aanzien van belanghebbenden. Het onderhouden van contacten en aanspreekbaar zijn vraagt namelijk om een actievere houding dan het regelmatig oriënteren op wat onder belanghebbenden

leeft en periodiek verantwoording afleggen, zoals de vorige code aan de RvC voorschreef⁶.

Tegelijkertijd speelt de nieuwe code met de introductie van de term 'lokale netwerken' in op een breder begrip van belanghebbenden en het groeiende belang van samenwerking binnen netwerken. Dit wordt ondersteund door het volgens de code nieuw op te stellen en door de RvC goed te keuren 'verbindingenstatuut'. Daarnaast verlangt een nieuwe 'pas toe' bepaling dat het bestuur en de RvC beschikken over een 'visie op opdrachtgeverschap en op het beleid van aanbestedingen'⁷. De code 2020 bevat naast de extra aandacht voor het afleggen van verantwoording dus ook inhoudelijk vernieuwende elementen, gericht op de omgang met belanghebbenden.

HANDVAT VOOR DE PRAKTIJK: HET VERBINDINGENSTATUUT

Het verbindingenstatuut is geen nieuw fenomeen, maar wel nieuw in het rijtje 'risicobeheersende statuten' waarover een corporatie volgens de code dient te beschikken (of uitleg moet geven wanneer dat niet het geval is)^{8,9}. Een dergelijk statuut biedt een afwegingskader voor het bestuur en de RvC bij het aangaan, inrichten, beheren en beëindigen van duurzame verbindingen. Dit moet in lijn zijn met de betreffende wettelijke bepalingen die voor corporaties gelden. Maar ook met het beleid dat de risico's van de activiteiten van verbonden ondernemingen voor het primaire proces van de corporatie beheerst.

Daarnaast maakt de RvC via het vaststellen van een verbindingenstatuut duidelijk binnen welk kader het bestuur opereert. Dat wil onder meer zeggen: welke besluiten van en over deze verbonden entiteiten vereisen de goedkeuring van de RvC en welke informatievoorziening hoort daarbij. We hebben het dan over verbonden ondernemingen, zoals dochterondernemingen, joint ventures en andere geformaliseerde strategische allianties van de corporatie. Het ligt voor de hand dat het aantal verbindingen van corporaties eerder zal toe- dan afnemen. Dit gezien de almaar toenemende wederzijdse afhankelijkheden van

partijen binnen de lokale en regionale netwerken én de grote woonopgaven waar zij voor staan. Denk daarbij aan de uitvoering van de regionale energiestrategieën, het bouwen van een miljoen huizen in tien jaar door de 'monstercoalitie'¹⁰ en het blijvend verbinden van wonen en zorg in een sterk vergrijsde maatschappij. Het ontwikkelen of actualiseren van het verbindingsstatuut is gezien die ontwikkelingen zeker geen overbodige luxe.

Inzet op ontwikkelen en evalueren

De nieuwe Governancecode Woningcorporaties bevat ook nieuwe inhoudelijke elementen voor de omgang binnen de RvC en tussen de RvC en het bestuur. Hiermee doelen we op de bepalingen die gericht zijn op het functioneren van het bestuur en de RvC en de inzet op de individuele en collectieve ontwikkeling van beide gremia. Dit gaat verder dan het opstellen van een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden¹¹.

Zo schrijft de code ook voor dat de RvC zowel intern als extern als één team opereert en dat de gehele RvC de bestuurder(s) beoordeelt. Deze beoordeling mag dus niet de taak van de RvC-voorzitter of een commissie alleen zijn. Ook op dit punt rapporteert de RvC via het jaarverslag hoe het beoordelingsproces is vormgegeven¹². Verder beschrijft de nieuwe code een aantal competenties en vaardigheden die in de zelfevaluatie van de RvC beoordeeld worden. Het betreft onder meer het hebben van een kritische en open geest, samenwerkingsbereidheid, durf en onafhankelijkheid¹³.

Een ander vernieuwend element in de code betreft het stellen van individuele opleidingsdoelen voor zowel bestuurders als commissarissen. Deze opleidingsdoelen zijn gelinkt aan de specifieke opgave van de corporatie, alsmede het gevolgde introductieprogramma. De doelen worden volgens de code ook pas geformuleerd zodra de introductie is doorlopen. In de vorige code was überhaupt nog geen sprake van een specifieke bepaling over een introductieprogramma voor het bestuur¹⁴.

HANDVAT VOOR DE PRAKTIJK: ZELFEVALUATIE RVC

De ingrediënten van de code voor de zelfevaluatie, zoals een kritische en open geest, samenwerkingsbereidheid, durf en onafhankelijkheid, betreffen geen eenduidige begrippen. Zij verdienen dan ook een vaste plek bij de zelfevaluatie van de RvC, zodat de commissarissen er inhoud aan kunnen geven. Waar het in de kern om gaat, is het verbeteren van de RvC als team en het verbeteren van de groepsdynamiek met als uiteindelijk gevolg het nemen van betere besluiten. Dat kan door open te zijn over eigen afwegingen en twijfels en elkaar erop aan te spreken als dat mogelijk niet het geval is. Tevens is het van belang duidelijk te zijn over verwachtingen en respectvol om te gaan met onderlinge verschillen en de waarde hiervan in te zien. Hiervoor is het van belang collectief elkaars drijfveren, achtergronden en denkwijzen te leren kennen. Investeer dus tijd in elkaar binnen en buiten de formele RvC-vergaderingen om en benut de mogelijkheid om voor en na te vergaderen. Commissarissen hebben daarnaast ook te maken met individuele uitdagingen. Geef en vraag daarom feedback aan elkaar tussen de vergaderingen door en integreer individuele feedback in de jaarlijkse zelfevaluatie. Het is nu eenmaal van belang voldoende aandacht te hebben voor professionalisering, ook op individueel niveau. Daarbij hoort ook het nemen van maatregelen als een commissaris niet aan de verwachtingen voldoet¹⁵.

Waar de vorige Governancecode Woningcorporaties ervan uitging dat zowel het bestuur als de RvC een visie op bestuur en toezicht hebben, gaat de nieuwe code er expliciet vanuit dat deze visie een gezamenlijke is¹⁶. Daarbij staat het realiseren van maatschappelijke waarde op de lange termijn voorop. Dit geheel in lijn met de trend en focus op langetermijnwaardecreatie die via de Nederlandse Corporate Governance Code is ingezet¹⁷.

Waarom strenger?

De nieuwe Governancecode Woningcorporaties volgt een aantal trends die ook in andere sectoren zichtbaar

**HANDVAT VOOR DE PRAKTIJK:
GEZAMENLIJKE VISIE OP BESTUREN
EN TOEZICHT HOUDEN**

Overigens is het hebben van een gezamenlijke, of tenminste een op elkaar afgestemde visie door het bestuur en de RvC eerder al regel dan uitzondering. Dat neemt niet weg dat de introductie van de nieuwe code een mooi natuurlijk moment biedt om deze visie te actualiseren. Daarbij kunnen bestuurders en commissarissen het gesprek voeren over de collectieve waarden die zij willen uitdragen en de onderlinge rolopvatting en wisselwerking in het licht van de inhoudelijke vernieuwingen.

zijn, maar laat tegelijkertijd een trendbreuk zien. De Governancecode Woningcorporaties volgt enerzijds trends als meer aandacht voor belanghebbenden, een focus op de lange termijn en het afleggen van verantwoording, zoals die zijn ingezet door de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC 2016). Anderzijds breekt de Governancecode Woningcorporaties met de trend in onder meer de sectoren Kinderopvang en Cultuur die hun codes in de afgelopen jaren beduidend minder voorschrijvend en gedetailleerd hebben gemaakt. Codes uit andere sectoren laten veelal meer ruimte voor eigen invulling door de organisaties die de codes toepassen. De Governancecode Woningcorporaties is juist strenger geworden en laat daardoor minder vrije ruimte. Het is niet duidelijk waarom bij de ontwikkeling van deze nieuwe code is gekozen voor een aanscherping. Zo is ons bijvoorbeeld geen onderzoek bekend waaruit blijkt dat corporaties de code niet voldoende naleven.

Wij vinden de toename van het aantal ‘pas toe’ bepalingen van 68 procent naar 81 procent niet helemaal passen in een tijd waarin het bewustzijn van goed bestuur en toezicht al sterk is toegenomen binnen de woningcorporatiesector. Daarnaast is de Woningwet 2015 al behoorlijk sterk ontwikkeld op het terrein van governance in de laatste tien jaar¹⁸. Bestuurders en commissarissen hebben wat ons betreft meer aan praktische handvatten. Dat neemt niet weg

dat we benieuwd zijn naar de verantwoording over de toepassing en naleving van de nieuwe code via de jaarverslagen van de woningcorporaties en het antwoord op de vraag of voldoende aandacht aan de “lichte herijking” is geschonken.

Noten

1. Bepaling 2.4, Governancecode Woningcorporaties 2020.
2. Bepalingen 1.2 en 1.3, Governancecode Woningcorporaties 2020.
3. Bepalingen 4.4 en 4.5, Governancecode Woningcorporaties 2020.
4. Waardenmodel website: Governancecode 2020: onze waarden en normen - Aedes.nl en pdf: governancecode-2020-waardenmodel---vijf-principes.pdf (aedes.nl).
5. Bepalingen 4.6 en 4.7, Governancecode Woningcorporaties 2020.
6. Bepaling 4.7, Governancecode Woningcorporaties 2015.
7. Bepalingen 5.2 en 5.3, Governancecode Woningcorporaties 2020.
8. Conform bepaling 5.2 van de Governancecode Woningcorporaties 2020 beschikt de corporatie over vier statuten: treasurystatuut, investeringsstatuut, beleggingsstatuut en verbindingsstatuut. Het betreft een ‘pas toe of leg uit’ bepaling van principe 5: ‘Bestuur en RvC beheersen de risico’s verbonden aan de activiteiten’.
9. Als onderdeel van de handreiking ter implementatie van het ‘reglement financieel beleid en beheer’ is een model verbindingsstatuut opgenomen: Handreikingen reglement financieel beleid en beheer - Aedes.nl. Het opstellen van dit reglement, waarbij mede wordt ingegaan op de verbonden ondernemingen, is wettelijk verplicht gesteld (Artikel 55a, lid 1 en 2 van de Woningwet).
10. Monstercolatie: Bouwalliantie wil een miljoen woningen erbij in tien jaar: bouw huizenfabrieken, beperk de inspraak | De Volkskrant en Actieagenda Wonen: Actieagenda Wonen - Aedes.nl.
11. Bepaling 1.1, Governancecode Woningcorporaties 2020.
12. Bepalingen 3.8 en 3.13, Governancecode Woningcorporaties 2020.
13. Bepaling 3.24, Governancecode Woningcorporaties 2020.
14. Bepalingen 3.10 en 3.21, Governancecode Woningcorporaties 2020.
15. Het artikel ‘Een goede RvC begint bij uzelf’ (ook te verschijnen in dit tijdschrift) bevat concrete handvatten voor goede groepsdynamiek binnen de raad van commissarissen.
16. Bepalingen 1.1, Governancecode Woningcorporaties 2020 en Governancecode Woningcorporaties 2015.
17. Hoofdstuk 1. Langetermijnwaardcreatie, Nederlandse Corporate Governance Code (2016).
18. Zie: <https://www.woningmarktbeleid.nl/onderwerpen/interne-governance>