



Kunnen wij zonder Argus?



VTW ledencongres
6 oktober 2017
Leo Gerrichhauzen



Er was eens.....

- Een reus Argus Panoptes



De vele ogen van Argus

- Na ontsporingen een explosie van wakende ogen
- Kunnen wij volstaan met minder Argusogen?





3 scenario's en een synthese

- Kunnen wij zonder **extern** toezicht?
- Kunnen wij zonder **intern** toezicht?
- Kunnen wij **zonder toezicht**?
- De synthese: naar een **veranderagenda**



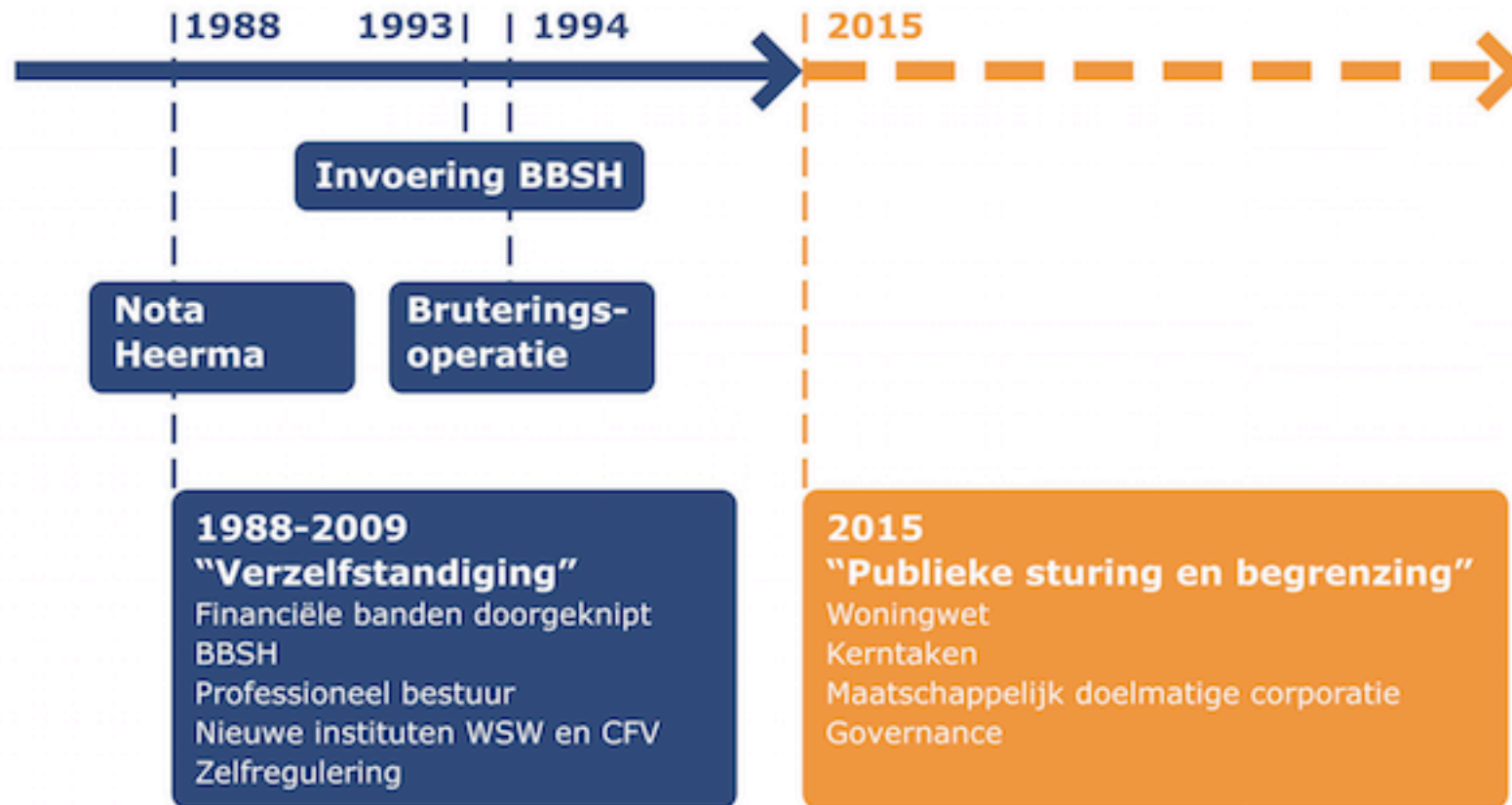
1 : Kunnen we zonder extern toezicht?

We staan stil bij de volgende vragen:

- Waarom extern toezicht?
- Wat doet de AW?
- Kan dit anders georganiseerd worden?



Van verzelfstandiging naar publieke sturing en begrenzing



Zelf-leiderschap

Woningcorporatie heeft invloed op wat, waarom en hoe.

Principaal geeft veel ruimte en vertrouwen voor eigen invulling werk.

- Intrinsieke motivatie
- Extrinsieke stimulering

Extern leiderschap

Woningcorporatie heeft geen invloed op wat, waarom en hoe.

Principaal hanteert regels, feedback systemen, controle procedures.

- Extrinsieke stimulering
- Het wordt voor jou bepaald



De Autoriteit woningcorporaties (1)



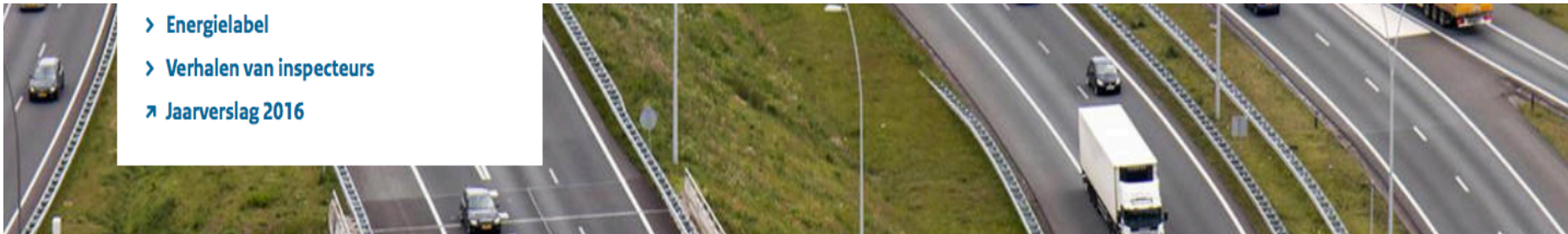
Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

- Autoriteit = gebaseerd op de woningwet 2015
- Autoriteit = onderdeel ILT (Inspectie Leefomgeving en Transport)
- Autoriteit is vreemde eend binnen de ILT
- ILT werkt samen met andere inspecties in de inspectieraad
- De onafhankelijkheid van de autoriteit is geborgd door richtlijn Minister President





Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



- > [Energie label](#)
- > [Verhalen van inspecteurs](#)
- [Jaarverslag 2016](#)

Vlucht vertraagd of geannuleerd?

U heeft misschien recht op een vergoeding

Boordcomputer taxi

[Werking en handhaving, rijden op BSN-nummer](#)

Digitale tachograaf

Gebruik en vrijstelling, bestuurderskaart

Drones

Vliegbewijs, bewijs van inschrijving, vliegschool

Afvaltransport EVOA

Kennisgeving, procedures, beschikkingen

Scheepsregistratie zeescheepvaart

Varen onder Nederlandse vlag, Bareboat-out verklaring

Autoriteit woningcorporaties

Goedkeuringen, ontheffingen en zienswijzen

Meer onderwerpen...

Autoriteit Woningcorporaties (Aw) (2)

- De Autoriteit is een dominante speler geworden die zowel individueel- als stelseltoezicht houdt
- De Autoriteit heeft het toezichtskader geëxpliciteerd
 - Visie
 - Contouren van het toezicht
 - Toezicht op Governance
 - Beoordelingskader betrouwbaarheid en geschiktheid
 - DAEB / niet DAEB
 - Etc.....
- Dit geeft een risico van **flitspaaltoezicht**
 - Tijdelijke aanpassing van het gedrag i.p.v. structurele gedragsverandering
 - 'Dwangoverreding' (Edgar Schein)





Kunnen wij zonder extern toezicht?

Beantwoorden m.b.v. het toetsingskader van de Aw



1. Handelt de corporatie altijd in het Volkshuisvestingsbelang?



- Wie definieert het volkshuisvestelijk belang?
(Het Rijk met een narrow frame en groot financieel belang)

- Dit is vastgelegd in de wet



- Dit is een riskant standpunt

- Wendbaarheid en maatschappelijke beïnvloeding is noodzaak

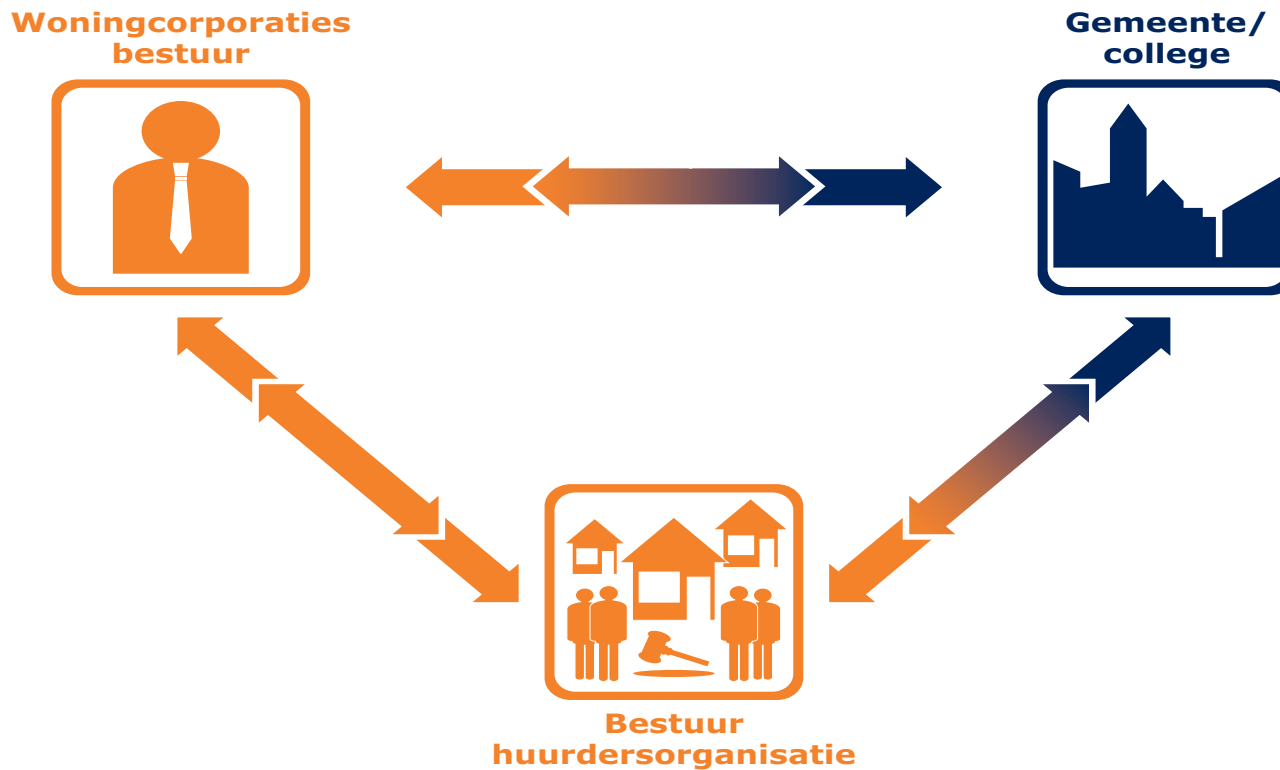
- Kwetsbare doelgroepen
- Heerlen / Amsterdam

- **Optie: driehoeksoverleg**





Het driehoeksoverleg





2. Draagt naar vermogen bij aan het Volkshuisvestingsbeleid?



Optie: versterken van netwerk governance :

- Afstemming in het driehoeksoverleg (+ zorg)
- Visitatie toetst communicatie en functioneren van het driehoeksoverleg (methodiek ontwikkelen)
- Netwerk governance stimuleren in VUGA wereld ook met de zorg op basis van **open informatie**
- Bij conflicten gebruik maken van mediation en arbitrage door de minister (bij uitzondering)

3. Zijn de RvC en het bestuur geschikt en betrouwbaar?

- Fit en propertest = ultieme vorm van extern leiderschap

Optie: accreditatie VTW en NVBW

- Dit kan anders d.m.v.
 - Accrediatie methodieken
 - Grotere rol VTW en NVBW
 - (voorbeeld zorg)
 - Accrediatie voor benoeming bestuurders en toezichthouders
 - Zelfassessment bestuurders en toezichthouders
 - Meer aandacht voor teamsamenstelling en team functioneren (teaming)

Extern leiderschap

Woningcorporatie heeft geen invloed op wat, waarom en hoe.

Principaal hanteert regels, feedback systemen, controle procedures.

- Extrinsieke stimulering
- Het wordt voor jou bepaald

4. Hoe is de kwaliteit van besluitvormingsprocessen?

Optie: vertrouwen en controle door RvC

- **Audits** van belangrijke projecten om fouten op te sporen en daarvan te leren
- Bestuurders, professionals en toezichthouders trainen in **soft controls en instinkers bij besluitvorming**
- **Controller, de accountant, RvC en WSW** als interne en externe controle
- Zoek een **controller** die voldoet aan de **kwaliteitsnorm**
- **Driehoeksoverleg** in het kader van checks & balances



5. Is de organisatie transparant ?

Dit gebeurt inmiddels door de volgende methoden:

- Visitatie
- Benchmark (inclusief tevredenheid huurders)
- Driehoeksoverleg
- Belanghoudersbijeenkomsten
- De aanspreekbare commissaris

Wat kan beter:

- Evalueren van de kwaliteit van de samenwerking met de huurdersorganisatie
- Visitatie toetst het functioneren van het driehoeksoverleg

6. Het omvalrisico

Het omvalrisico is inmiddels verkleind door een aantal maatregelen:

- WSW checkt risico's m.b.v. sterk verbeterde techniek
- Er zijn controllers aangesteld
- Er worden hogere eisen aan de accountant gesteld
- De benchmark die o.a. doelmatigheid toetst wordt actief gebruikt door de RvC's
- Scheiding DAEB Niet DAEB



Grootste risico voor vermogensverlies:

- De verhuurdersheffing en de passendheidsnormen in combinatie met de marktwaarderingen



Tussenbalans geen extern toezicht

- Stapeling van regels en beoordelingskaders
- Meer zelfleiderschap gewenst en mogelijk door accreditatie bestuur en toezichthouders
- Meer investeren in de kwaliteit van het lokale driehoeksoverleg om volkshuisvestingsbelang te definiëren en te bewaken
- Visitatie aanvullen en aanpassen op de werking van het driehoeksoverleg en meer ontwikkelingsgericht en toekomstgericht maken
- Narrow frame (geld en taak) van de Rijksoverheid is een risico

2: We schaffen het interne toezicht af



- Het RvC model bestaat sinds de BBSH 1993 model is imitatie uit het bedrijfsleven (*'Principaal agent' model*).
- De commissie Glasz heeft dit in de corporatiesector bevordert dit heeft in de praktijk geleid tot:
 - 'niet op de stoel van de bestuurder zitten' (*'Steward' model*).
 - afschaffen verenigingen en klassieke instructiemodel.

WRR studie oordeelt hard

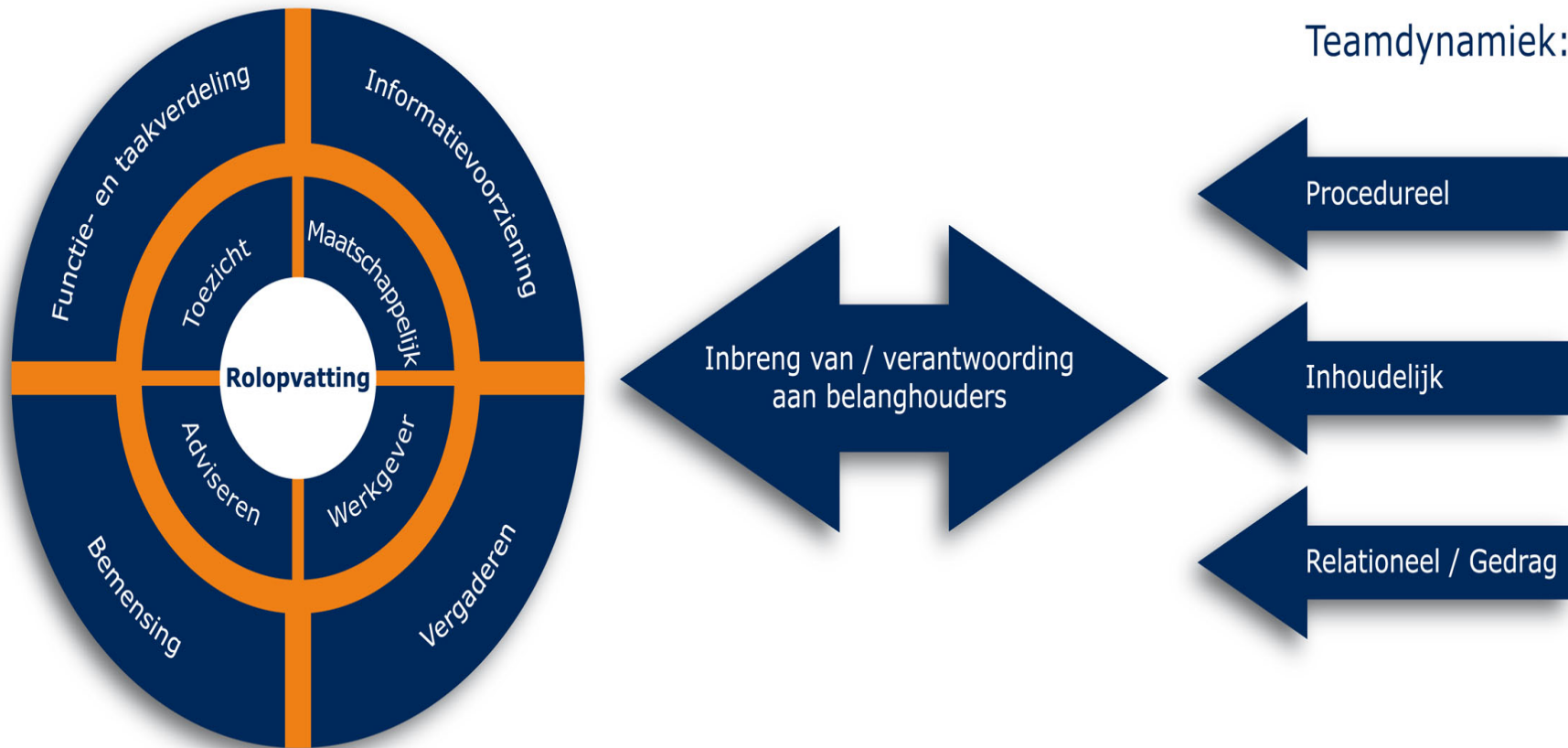


'Het interne toezicht is een onbetrouwbare schakel. Problemen zijn capture, gebrek aan tijd, deskundigheid en gebrekkige taakopvatting. Uit verschillende incidenten blijkt dat het toezicht niet naar behoren functioneert'
(uit toezicht op publieke belangen WRR 2013 pag. 129).

'Intern toezicht bood onvoldoende tegenwicht bij ontsporingen (mee koppelen met de bestuurder)'
(Parlementaire enquête 2013) ('Van lef en lof tot schade en schande', GenP Governance 2013).



Rol en taken interne toezicht



De werkgeversrol (1)

WNT legt vast wat er mag worden verdiend

Optie 1:

- **Rijk** wordt de principaal van de corporatiebestuurder als zijn agent
- AW (of zelfstandig bureau) benoemt de bestuurder met een prestatiecontract waarin de Rijksprioriteiten staan
- De AW toetst
 - Het functioneren van de bestuurder
 - De volkshuisvestingsprestaties

Werkgeversrol (2)

Optie 2:

- **Gemeente en huurdersorganisatie** worden de principaal en de bestuurder wordt hun agent
- Gemeente en huurdersorganisatie benoemen en herbenoemen de bestuurder met instandhouding fit & proper toets
- Functioneren en beoordeling m.b.v. procedures waarin ook de OR en MT een rol hebben

Risico: checks & balances minder sterk





Werkgeversrol (3)

Optie 3 : 'Wie betaalt bepaalt'

- Alleen **de 'huurdersorganisatie'** wordt de principaal *(terugkeer van de vereniging) met handhaving van de fit en propertest.*

Risico: checks & balances





Toezicht- en Advies rol

Er zijn voldoende andere arrangementen aanwezig om het interne toezicht te vervangen:

Opties:

- Toezicht AW en WSW blijft
- Controller en accountant
- Versterken bevoegdheden huurdersorganisaties en gemeenten
- Advies onafhankelijke deskundigheid



Maatschappelijke rol

- Klantenpanels
- Driehoeksoverleg
- Belanghoudersbijeenkomsten



Tussenbalans geen intern toezicht

- Handhaven AW.
- Werkgeversrol meerdere opties denkbaar
- Verder vergroten en professionaliseren rol driehoeksoverleg.
- Het driehoeksoverleg geeft opdracht voor de visitatie.



Geen toezicht

- **Functies van toezicht:**

- Missie bewaken
- In control zijn
- Deugnieten bewaken
- Verval voorkomen
- Doelmatigheid bewaken
- Gedragsbeïnvloeding

- **Besturen met vertrouwen is hard werken**

- Vertrouwensscan rijksoverheid



Vertrouwen geven en in control zijn; Hoe doe je dat?

**Handleiding voor de vertrouwensscan
&
Verslag van de expertmeeting**



3 : Geen toezicht



- Corporatie weer in gemeente handen (let op slechte ervaringen in Nederland en Engeland)?
- Bestuur en directie het oude instructiemodel?
- **Community interest company (CIC)**
- **Raad van verbinding (Strikwerda)**
- **De coöperatie : meer maatschappelijke democratie in complexen meer eigendomsrechten voor huurders**
 - Meer gespreksfora bv raad van de kinderen in buurten en wijken
- **Enquête recht Ondernemingskamer wordt uitgebreid (deugnieten en wanbestuur)**
- **Achtervang Rijksoverheid beëindigen en WSW als coöperatiemodel inrichten**
- **Checks and balances op andere manieren borgen** *Immers voor vertrouwen is controle nodig*





Tussenbalans geen toezicht

- **Nooit blind vertrouwen**
 - Er zijn altijd deugnieten
 - Checks & balances zijn essentieel
- Wel stof tot nadenken over toezicht
 - Hoe komen we tot besturen met meer vertrouwen?
- **Tijd voor de synthese**



Van Argusogen naar Eyeopeners

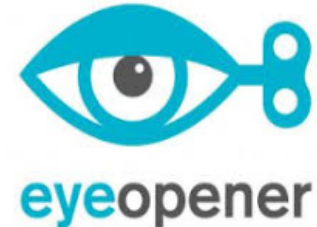




Synthese: naar een verander agenda

- Er is geen land ter wereld waar de sociale huisvesting voor de belastingbetaler zo voordelig is georganiseerd en er toch zoveel wantrouwen is richting corporaties vanuit de Rijksoverheid.
- Checks & balances zijn lokaal aanwezig maar nu is er teveel dominantie vanuit het Rijk en de Aw.
- Spotlight teveel gericht op passend huisvesten daardoor potentieel om maatschappelijke waarde te scheppen onvoldoende benut.
- Naar een meer motiverende en ontwikkelende stijl van toezicht.

De veranderagenda



Uitdagingen:

1. Het verder professionaliseren van :

- Het driehoeksoverleg gemeente en huurdersorganisatie en woningcorporatie
- De visitatiemethodiek
- Accreditatiemethodiek
- Zelfevaluatiemethodiek

2. Voorkomen van dubbel werk:

- Veel meer afstemming WSW = financiële continuïteit.
AW kan terughoudender zijn want ze oefenen ook toezicht uit op WSW

Van commanderen en controleren naar ontwikkelen (2)



3. Het interne toezicht anders inrichten:

- Naast een auditcommissie een commissie wonen instellen (= linking pin / vergelijk interne toezicht zorg)
- Werken aan portfolio's in de agenda waardoor ontwikkelingsvragen aandacht krijgen

4. Verantwoording actiever organiseren:

- Belanghoudersoverleg
- De dag van de governance (werken aan kennismaking = vertrouwen).

Van commanderen en controleren naar ontwikkelen (3)



5. Maatschappelijke democratie van huurders verder concreet maken

- Moeder - dochter model

6. Van alleen controlerend toezicht naar meer motiverend en ontwikkelend (reflectief) toezicht

- Signaleren en agenderen wat er volkshuisvestelijk goed gaat en nodig is.
- Reflectie op effectiviteit en doelmatigheid van alle wettelijke regels
- Evalueren functioneren woningwet en Aw
- Aw los van de ILT

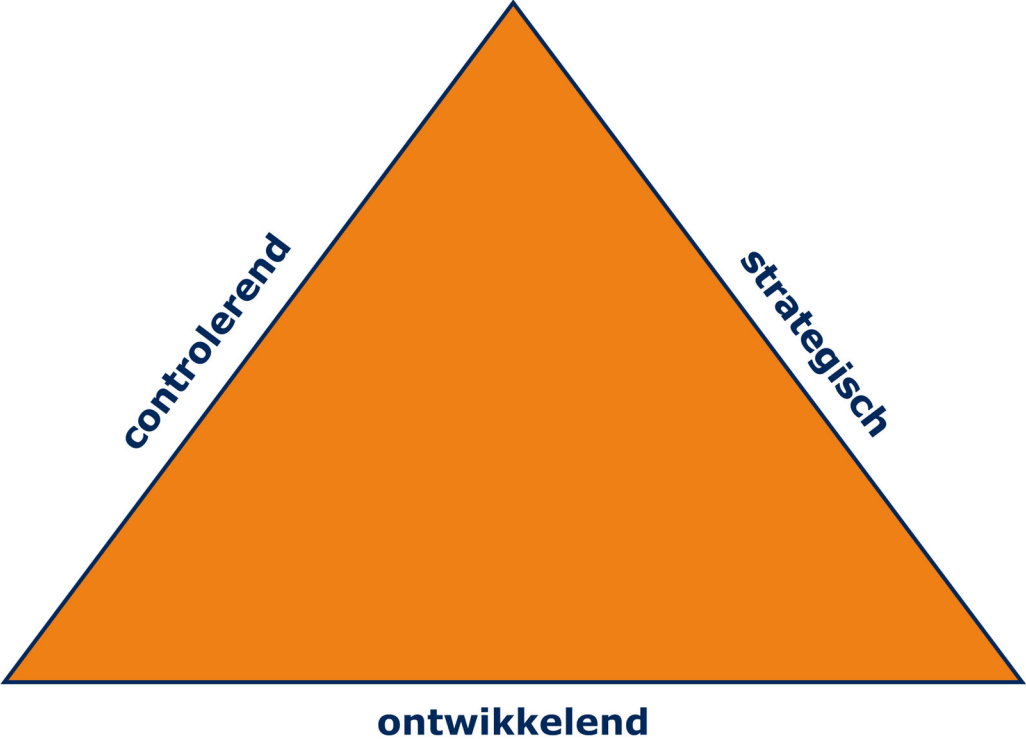
GenP Governance



Toegeeflijke stijl (laissez faire)	Commanderende en Controlerende stijl	Motiverende en ontwikkelende stijl
<p>Corporatie heeft veel vrijheid Corporatie krijgt haar zin Heeft invloed op het hoe wat en waarom Er is bijna geen extern toezicht</p>	<p>De corporatie heeft te maken met veel regels. De externe toezichthouder is de baas. De corporatie moet gehoorzamen en krijgt straf. Regel wordt opgelegd er is geen ruimte voor discussie</p>	<p>De externe toezichthouder stelt regels en heeft ook oog voor wensen en behoeften van de corporatie en haar belanghouders. De regels worden onderbouwd en aangepast waar dat wenselijk is i.v.m. andere inzichten. Bij het niet naleven van hetgeen is afgesproken kan de externe toezichthouder sanctioneren.</p>
<p>Voordeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie en de toezichthouder zijn gelijkwaardig. • De corporatie mag alles 	<p>Voordeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwachtingen externe toezichthouder zijn duidelijk • De wet en de Externe toezichthouder zijn de baas • Corporatie moet gehoorzamen anders straf 	<p>Voordeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwachtingen zijn duidelijk • Zelfstandigheid van de Corporatie wordt gestimuleerd. • Corporatie en belanghouders worden gerespecteerd en ontwikkelingen worden gevolgd en waar nodig regels aangepast /uitgevoerd
<p>Nadeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie is verwend • Leert geen grenzen kennen • Krijgt geen feedback • Wordt gemakzuchtig • Leert niet om rekening te houden met de ander • Leert zich niet beheersen • Wordt impulsief en makkelijk • Toezichthouder verliest invloed 	<p>Nadeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De corporatie volgt en wordt vermijdend en afhankelijk • De corporatie wordt boos en teleurgesteld • Er ontstaat strijd of vermijdingsgedrag bij de corporatie 	<p>Nadeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kost meer tijd en energie • Gevaar om te blijven argumenteren met externe toezichthouder • Gevaar van overmoedigheid bij corporatie • Dan ingrijpen externe toezichthouder
<p>Corporatie heeft invloed op Het wat, hoe en waarom</p>	<p>Corporatie heeft geen invloed op wat en waarom en beperkt op het hoe.</p>	<p>Corporatie heeft vooral invloed op het hoe en het waarom en het wat zijn bespreekbaar</p>



Governance als leiderschap





Bedankt voor uw aandacht

- Oefening in **loslaten van controle**
- Benieuwd naar de goede dialoog