Governancecode & Integrität
Hintergrund und Praxis

Europäischer Tisch D-NL

Leo Gerrichhauzen

Solingen

24 april 2018

Aufbau Presentation

Dr. Leo Gerrichhauzen *(Verwaltungsexperte)*

Governancecode wohnungcorporationen 2015 (Verwaltungs-Prinzipiën und Richtliniën)

- Über die Governance
- Über Integrität
- Bilanz Vertrauen und Kontrolle

Was ist gute Verwaltung?

- Ein Thema aller Zeiten (Staat, Markt-Organisationen, Gemeinnütziger Organisationen)

- 'Die Allegorie guter und slechter Verwaltung' in Sienna' (Vorbild)

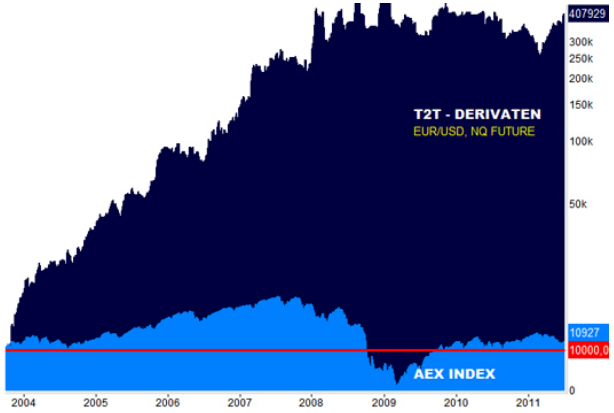
Gevolgen van goed bestuur voor de stad

Gevolgen van goed bestuur voor de stad

Allegorie van slecht bestuur en de gevolgen voor de stad

Eine Vertrauens Krise durch Scandale

- Viele Scandale dominieren den Ruf
- Parlementarische Umfrage: eine neue Zeit mit Autonomie **Begrenzung und Kontrolle statt Vertrauen**.

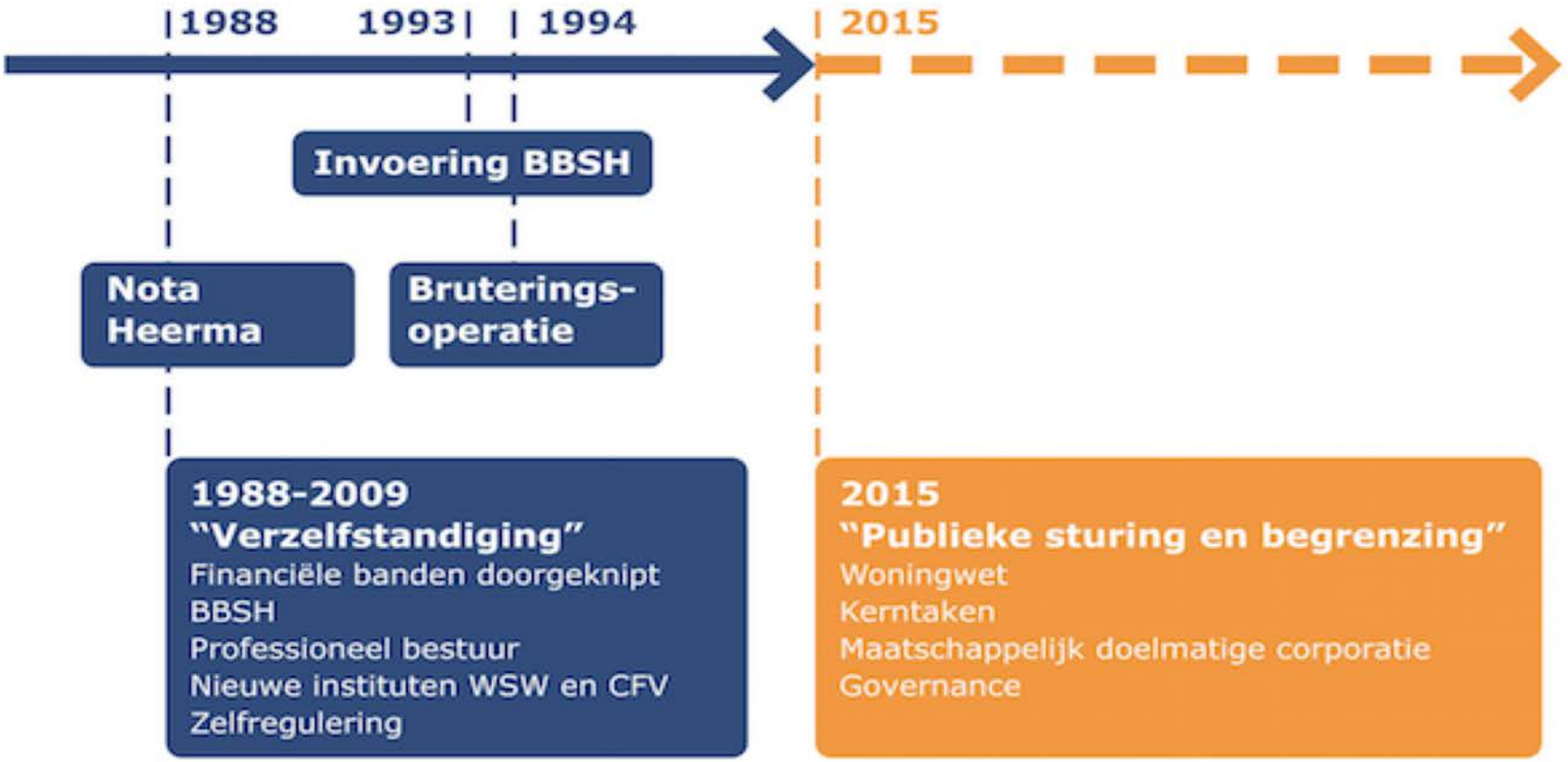


Van lef en lof naar schade en schande:

een analyse van ontsporing van leiderschap bij zes woningcorporaties

Von Vertrauen und Autonomie zur staatlichen Regulierung und Kontrolle

Van verzelfstandiging naar publieke sturing en begrenzing



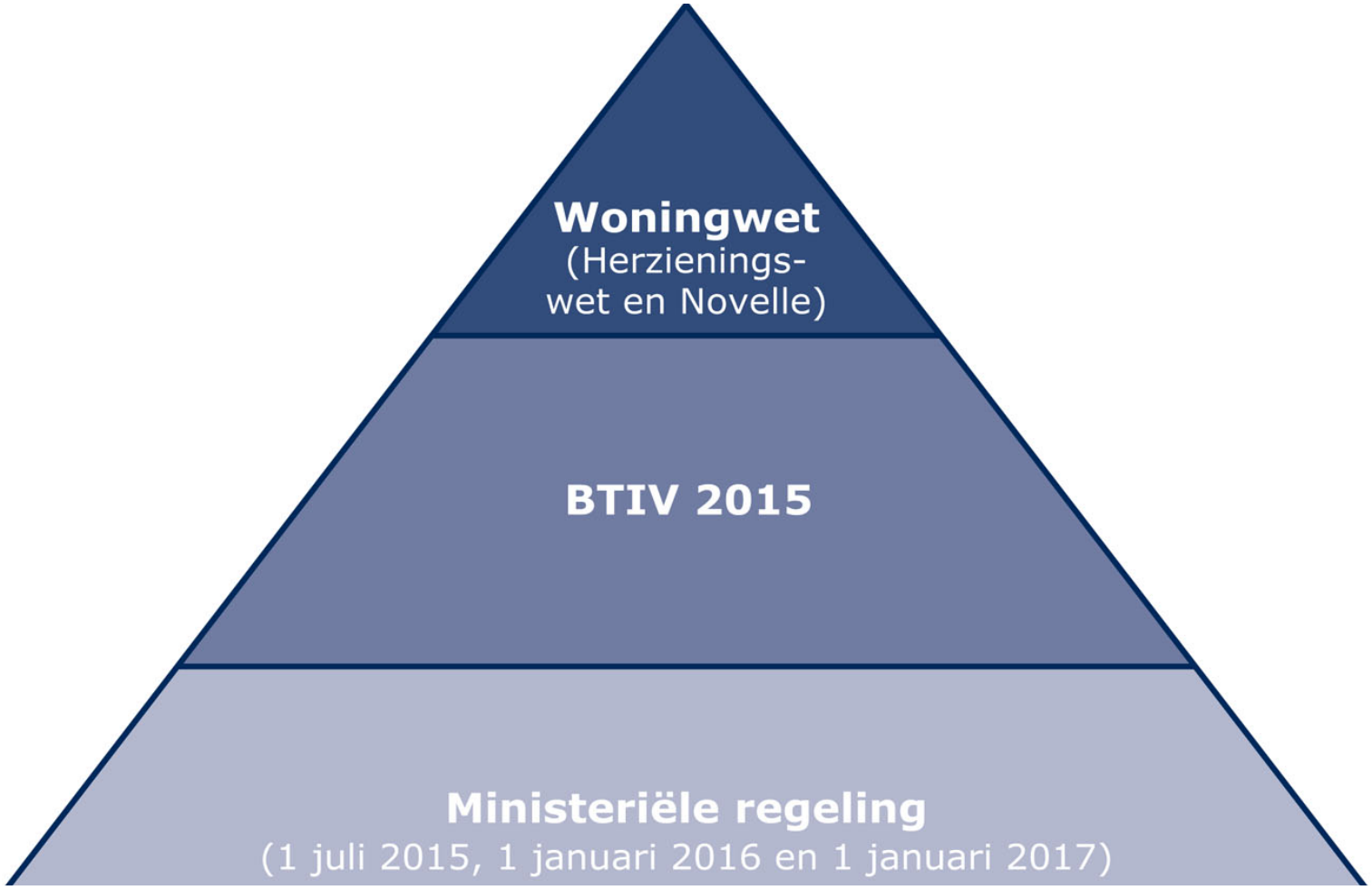
Die Legitimierung nimmt ab

- Marktgesellschaft
- Zuviel Macht für die Verwaltung
- Zuviel Geld und zu wenig Leistungen
- Störung der Marktverhältnisse:
  - 'Schiefwohner' wohnen zu billig
  - Unfaire Konkurrenz mit Marktorganisationen
- Die Verwaltung verdient zu viel
- Betriebsführung nicht effiziënt genug

Vertrauenskrise = Autonomieverlust

- ***'Vertrauen ist gut Kontrolle ist besser'***
- Autonomie wird stark begrenzt
- Die Externe Aufsicht (Inspektion, Autorität Woningcorporaties) ist dominant und detailliert
- Governance Audit
- Der Staat erhebt viel Steuer
  und fördert kaum sozialen Wohnungsbau
  (nur eine Garantie).

Ein neues staatliches Kader statt Selbstregulierung



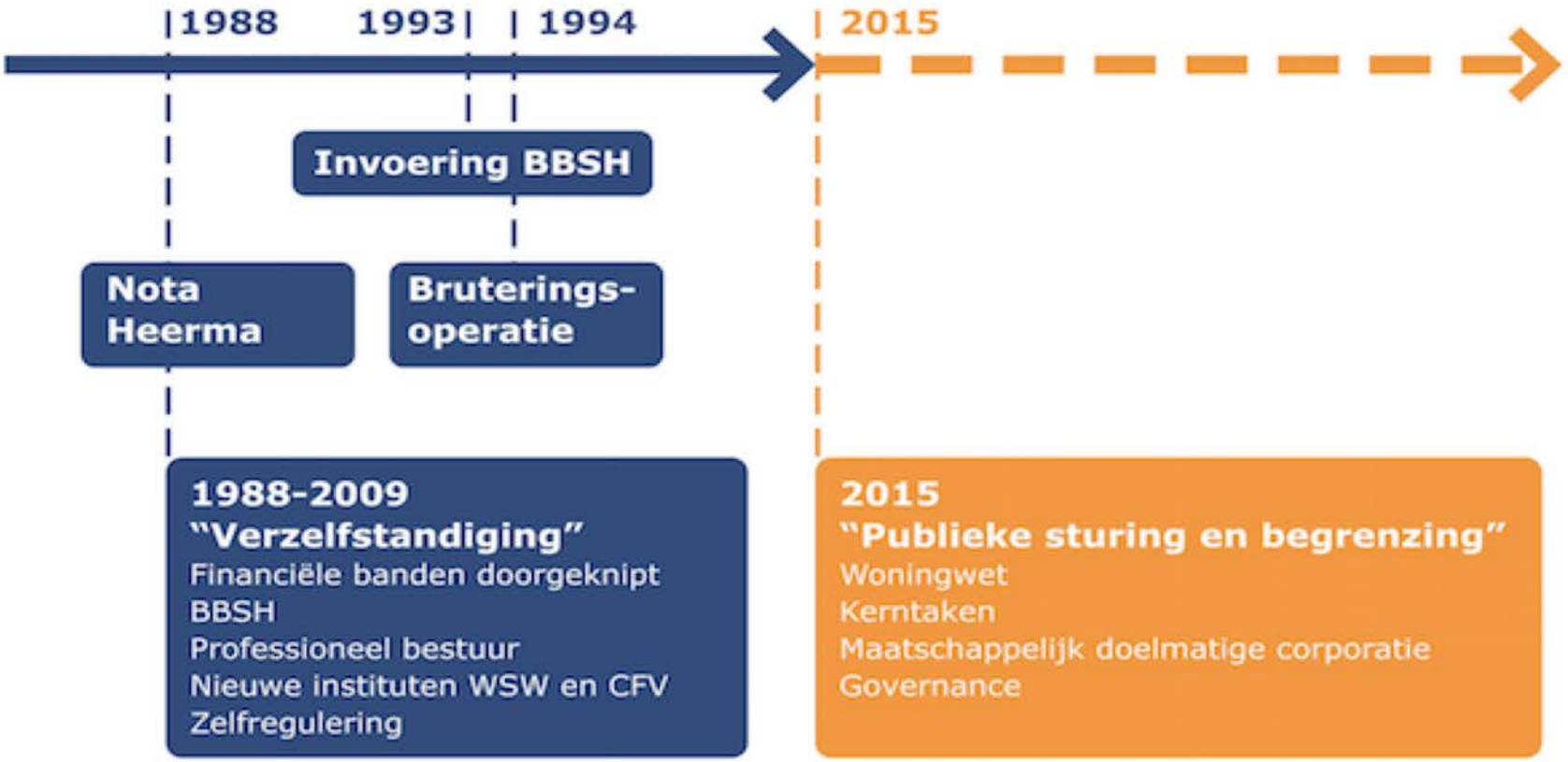
Änderungen in der Governance

- **Intern**
  - Mehr Kontrolle durch den Aufsichtsrat
  - Ein unabhängiger Kontroller
  - Accountant (Verstärkung Rolle)

- **Extern**
  - Mehr Einfluß Gemeinde und Mieterorganisation
  - Mehr Kontrolle von Inspektion und WSW
  - Benchmark und Visitation

Von Vertrauen und Autonomie zur staatlichen Regulierung und Kontrolle

Van verzelfstandiging naar publieke sturing en begrenzing



Kurze Geschichte von der Governancecode

- 1993 Verselbstständigung (BBSH 1993)
  - Verpflichtung Aufsichtsrat
  - Professionelle Verwaltung möglich.
  - Von Vereinigungsmodel zum Stiftungsmodel
  - Ein duales Governancemodel: professionele Verwaltung und ein unhabhängiger Aufsichtsrat
- 1998 Commissie Glasz 25 Anbefehlungen für den Aufsichtsrat.
- 2002 Gründung der Verein von Aufsichter (VTW)
- 2007 **Erste** Governancecode 'Vertrauen in der Aufsichtsrat'
- 2011 **Zweite** Governancecode 'Vertrauen beschädigt'
- 2015 **Dritte** Governancecode 'Kontrolle ist das neue Leitmotiv'

Viele 'Argus Augen' wachen über Wohnungcorporationen

Preambule Governancecode 2015

Implizit Ausgangspunkt = Public Value Model (Prof. Dr. Mark Moore Harvard)

Over publieke waarde

Bron: Public value model van Mark Moore

Preambule Governancecode 2015

- Die gesellschaftliche Aufgabe & Mission sind Leitmotive (damit Mieter mit den niedrichsten Einkommen die niedrichtst mögliche Miete haben)
- Finanziëlle Continuität ist Vorauszetsung (randvoorwaarde)
- Stakeholders haben Einfluß und haben Erkennung (Mieter)
- Effiziënte Organisation
- Einhalten oder Erklären Prinzip (comply /explain) mehr einhalten als Erklären (more comply than explain).
- Mehr Verbindlich und es wird kontrolliert (Governance Audit und Visitation).

Das Gemeinwohl model (Prof. Dr. Timo Meynhardt)

	Ausrichtung von Unternehmen auf			
Beurteilungsraster	**Shareholder Value**	**Stakeholder Value**	**Customer Value**	**Corporate Social Responsibility**
Berechtigter Fokus	Wertsteigerung für Eigner	Interessen der Anspruchsgruppen	Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit	Beobachtung von Nebenwirkungen
Gefahr	Dominanz von Finanzgrößen	Zu starke Integration heterogener Erwartungen	Überhöhung der Kundenperspektive	Ohne Relevanz für das Kerngeschäft
Konsequenzen	Eindimensional quantitative Sicht	Unerfüllbarkeit der Erwartungen	Vernachlässigung gesellschaftlicher Wirkung	Glaubwürdigkeitsverlust Alibi
Primärer Bewertungsmaßstab	**Instrumentell-utilitaristisch**	**Politisch-sozial**	**Hedonistisch-ästhetisch**	**Ethisch-moralisch**
	PUBLIC VALUE/GEMEINWOHL			

5 Prinzipiën Governancecode 2015

1. Mitglieder der Verwaltung und des Aufsichtsrates hantieren **Normen und Werte** passend zum gesellschaftlichen Auftrag.

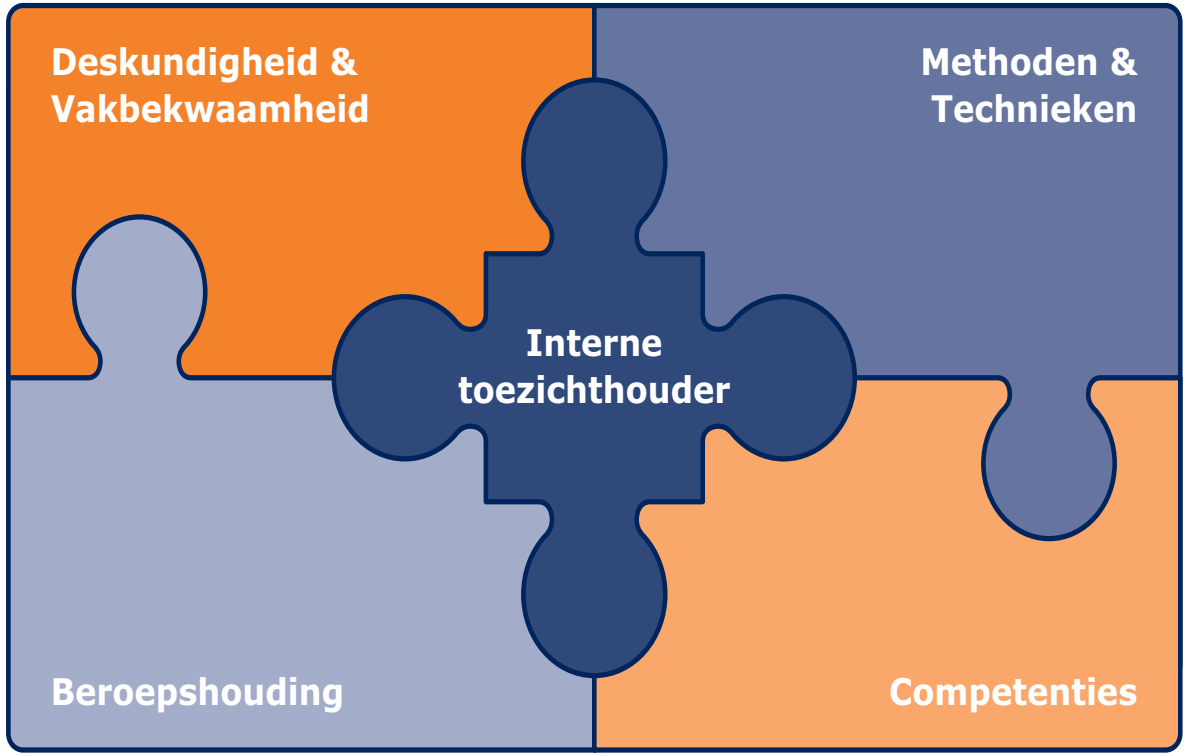
1. Mitglieder der Verwaltung und des Aufsichtsrates sind **ansprechbar** und legen **Rechenschaft** ab.

1. Mitglieder der Verwaltung und des Aufsichtsrates sind **zuverlässig** und **fähig für die Aufgabe**.

1. Mitglieder der Verwaltung und des Aufsichtsrates gehen in **Dialog mit Stakeholders**.

2. Mitglieder der Verwaltung und des Aufsichtsrates **beherrschen** und **kontrolieren Risiken** verbunden an ihre Activität.

Professionaliteit interne toezichthouder



Wichtige Merkmale des Aufsichtrates

- Unabhängigkeit (Checkliste)
- Fachkompetenz (Inputkontrolle Autorität)
- Zuverlässig (Inputkontrolle Autorität)
- Billigen viele Beschlüße
- Melden bei der Autorität
- Mieterorganisation Vortragsrecht
- Abwägen drei Interessen (Organisation, Stakeholders, Gemeinwohl)

Fähigkeit und Integrität des Aufsichtsrates

- Authenticität
- Management Einblick
- Helikopterview
- Integrität und Moralität
- (Umgebungs) Sensitivität und Verantwortlichkeit
- Unabhängige beschließung
- Teamspieler
- Professionelle Kompetentz & Vision
- Fähigkeiten für die Rolle als Präsident (falls zutreffend)
- Zelbstreflecti

Professionalisierung Governance

Frage?

Führt die Governancecode zu einer besseren Verwaltung und functionieren des Aufsichtsrates?

Governancecode >bessere Verwaltung?

- **Professionalisierung** Verwaltung und Aufsichtsrat (F&P test, Matrix, Selbstevaluation Aufsichtsrat und Unterricht)
- **Verbesserung Checks & Balances** (two tier/controller/ accountant)
- **Verbesserung Netwerkgovernance** (Mieter am Tisch, Leistungsabsprachen mit Gemeinde und Mieterorganisation)
- Offene Verantwortung durch **Visitatie** (Besuch) und **Benchmark**
- Focus auf **Risicomanagement**
- **Integritätscode, Verhaltenscode**
- ***Das Vertrauen wird wieder größer***

Nachteile Gesetz und Governancecode

- Viele (administratieve) **Kosten**
- Focus auf **interne** Betriebsführung
- **Vermeidungs Verhalten** (Angst um Fehler zu machen)
- **Regelfolgend** statt Werte Oriëntierung
- **Abhaken** was muß sein…von der Code und Gesetz
- ***Vergessen***: zu wenig Wohnungen der Mittelklasse

Integrität auf grund der Governancecode

Prinzip 1:

- Mitglieder der Verwaltung und des Aufsichtsrates hantieren **Normen und Werte** passend zum Gesellschaftlichen Auftrag.
  - Dazu braucht man eine integere und offene Kultur met Möglichkeit zum Reflektieren und ansprechen trotz **Hierarchie und beruflichen Status**
  - Dazu ist Vorbildverhalten der Verwaltung und des Aufsichtsrates sehr wichtig.

Verpflichtet:

- **Integritätscode & Verhaltenscode** die Normen und Werte beschreiben die Mitarbeiter und Auftragnehmer respektieren müßen

Integrität =

- Unbescholtenheit,
- Unbestechtichkeit
- Makellosigkeit
- Anständigkeit
- Ehrlichkeit
- Rechtschaffenheit

- In Übereinstimmung mit Werte und Normen der Organisation und Branche

- In Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Anstandnormen

Vorbilder von nicht integer handeln

- Misbrauch machen von Vorkenntniss, von Befügnis, persönliche Information
- Zweckentfremdung
- Betrug und Korruption
- Dich umkaufen lassen
- Klatschen, üble Nachrede
- Schleimen, Laufbahn Sabbotage etc…

Integrität ist dynamisch

Werte und Normen ändern sich:

- Wein und Geschenke in Empfangst nehmen darf man nicht mehr ohnehin.
- Ein hohes Gehalt für Verwaltung und Management ist nicht gestattet.
- Entstehung #metoo

Vorsicht um Verkrampfung zum Handeln zu vermeiden (ausländische Kongresse).

Zwei Methoden Integrität zu stimulieren

1. **Auf Regeln basierte Integrität** (Gesetz, Codes, Protokollen)

Nachteil:

Inspiriert nicht um ehrgeizig zu sein **(intrinsische Motivation)**

Nicht zureichend für widersprüchliche Werte oder Regeln **(Dilemma)**

2. Auf Werte basierte Integrität (Focus auf Mission, Vision und Kernwerte der Organisation)

Steuern auf Offenheit und Besprechbarkeit (Kommunizieren gewünschtes Verhandeln und darauf reflektieren

Selbst das gute Vorbild geben (Tun was man sagt, hör und wiederhör, Offenheit, Neugier)

Integrität 3 Niveau's

- **Persönliche integrität:**
  - Persönliche Werte und Normen
  - Vorbild Verhalten

- **Organisatorische integrität:**
  - Organisations Werte und Normen
  - Interactive Kommunikation mit Stakeholders (Interessenten) und Kunden
  - Psychologisch sicheres Klima, man darf einander ansprechen
  - Tenderverfahren

- **Systemintegrität:**
  - Man soll das Gemeinnützige Vermögen zweckmäβig und proportionel verwenden.
  - Das Gemeinnützige Vermögen darf nicht verwendet werden für Selbstbereicherung.
  - Focus auf den Gemeinnutz

Persönliche Leiterschaft (Verwaltung)

4 Eigenschaften

1. **Mut =** Bilanz zwischen Angst und Wagen
2. **Maß halten** = sorgfältig umgehen mit Budget, Sachen
3. **Vernünft =** kritisches Verhalten zu Regeln und Organisation (wie von sich selbst)
   1. Lernen von Fehler (keine Dogmatiek und Inflexibilität).
   2. Widerspuch möglich machen
   3. Fragen stakeholders
4. **Gerechtigkeit =** das Gute tun, procedurale fairness, interactive fairness

‘Von Argusaugen zu Eyeopeners’

eyeopener

Synthese: eine neue Bilanz

- **Mehr Gemeinwohl** (Werte Schöpfung)
  - Mission, Vision, Werte

- **Vertrauen zurück gewinnen** durch gute Verwaltung (Ich-Wir-Es)

- **Netwerk Governance verstärken.** Das Lokale netwerk Gemeinde, Mieter, Gesundheits- Unternehmungen verstärken um die Gesamtaufgaben zu lösen.

Vertrauen fragt Kontrolle?

Praxis in der Branche der Wohnungcorporaties ist kompliziert:

- Verselbstständigung = ***'Wenig Kontrolle viel Vertrauen'*** (1993-2009)
- Vertrauenskrise = **Ende der Selbstregulierung und Meldungspunkt Integritat Parlementarische Umfrage** (2009-2015)
- Wohnung Gesätz 2015 = ***'Viel Kontrolle wenig Vertrauen'***(2015
- Unsere idee = ***'Kontrolle ist gut Vertrauen ist besser'***

Vielen Dank

Haben Sie Fragen?

Agenda der Zukunft (VTW congres 2017)

eyeopener

Von kommandieren en kontrolieren zur Entwicklung (1)

Herausforderungen :

1. Weitere professionalisierung von :

- Die Dreiecksberatung zwischen Gemeinde, Mieterorganisation und WoCo
- Visitationsmethode
- Accreditationsmethode
- Zelbstevaluationsmethode

2. Keine doppelte Arbeit:

- Mehr Abstimmung zwischen externen Inspektionen (WSW, AW, visitation)

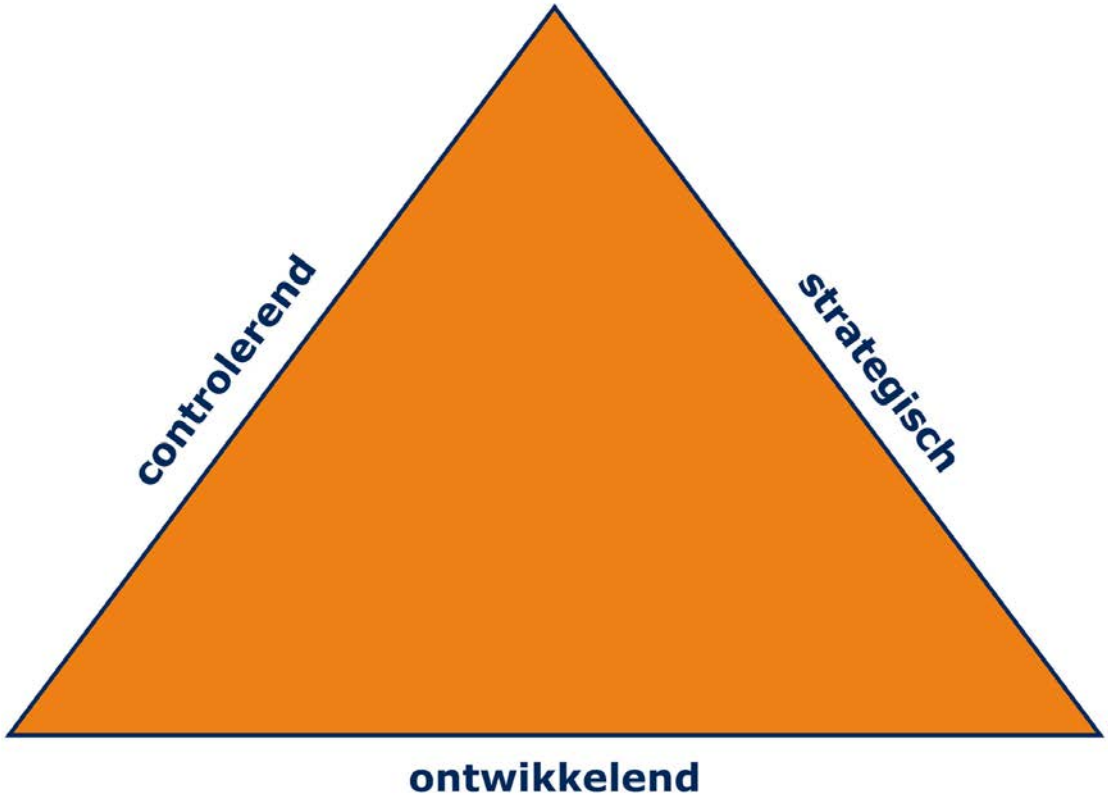
Von kommandieren und kontrolieren zur Entwicklung (2)

3. Aufsichtsrat anders einrichten:

- Jetzt Audit Kommission & Remuneration Kommission *(Kommission=Ausschuß)*
  - Neu einzustellen **Kommission Wohnen** (Werte entwicklung, Public Value / Gemeinwohl)
  - Neues Agendamanagement nicht nur Kontrolle sondern mehr Zeit fur Entwicklungs Fragen

4. Externe Verantwortung activ organisieren:

- Stakeholders interactiv beziehen
- Ein Tag der Governance organisieren (einander besser kennen zu lernen & arbeiten an ein größeres Vertrauen).

Toegeeflijke stijl (laissez faire)	**Commanderende en Controlerende stijl**	**Motiverende en ontwikkelende stijl**
Corporatie heeft veel vrijheid Corporatie krijgt haar zin Heeft invloed op het hoe wat en waarom Er is bijna geen extern toezicht	**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	**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.
Voordeel: • De corporatie en de toezichthouder zijn gelijkwaardig. • De corporatie mag alles	**Voordeel:** • Verwachtingen externe toezichthouder zijn duidelijk • De wet en de Externe toezichthouder zijn de baas • Corporatie moet gehoorzamen anders straf	**Voordeel:** • Verwachtingen zijn duidelijk • Zelfstandigheid van de Corporatie wordt gestimuleerd. • Corporatie en belanghouders worden gerespecteerd en ontwikkelingen worden gevolgd en waar nodig regels aangepast /uitgevoerd
Nadeel: • 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	**Nadeel:** • De corporatie volgt en wordt vermijdend en afhankelijk • De corporatie wordt boos en teleurgesteld • Er ontstaat strijd of vermijdingsgedrag bij de corporatie	**Nadeel:** • Kost meer tijd en energie • Gevaar om te blijven argumenteren met externe toezichthouder • Gevaar van overmoedigheid bij corporatie • Dan ingrijpen externe toezichthouder
Corporatie heeft **invloed** op Het **wat, hoe en waarom**	Corporatie heeft **geen invloed op wat** en **waarom** en **beperkt op het hoe.**	Corporatie heeft vooral **invloed op** het **hoe** en het **waarom** en het **wat zijn bespreekbaar**

Governance als leiderschap