



VERNIEUW(D)
MAATSCHAPPELIJK
ONDERNEMERSCHAP

SEV ONTWIKKELT VERNIEUWD VISITATIESTELSEL WONINGCORPORATIES

WEG MET DE VRIJBLIJVENDHEID

Om het vertrouwen van de buitenwacht terug te winnen, moeten woningcorporaties nu maar eens met de billen bloot. Zodat de maatschappij zich, op die onderdelen die ze relevant vindt, een oordeel kan vormen over hun maatschappelijke prestaties. Vanuit deze gedachte vroegen tien corporaties, verenigd in Het Netwerk, de SEV om het initiatief te nemen tot een nieuw visitatiestelsel. Inmiddels gesterkt door onder meer de commissie-Sas en de VROM-raad heeft de SEV de uitwerking overgedragen aan een commissie van wijze mannen onder leiding van Steven de Waal. Een aantal uitgangspunten staat al vast, vertelt De Waal. De visitaties worden wat hem betreft verplicht en geven een zware stem aan lokale belanghouders. Daarbij wordt gewerkt met glasheldere spelregels en sancties, want alleen zo worden de spelers geprikkeld tot beter presteren en innovaties.

door John Custers, fotografie Frits van Dijk

TE VEEL GERICHT OP HET GRIJZE MIDDEN. Die kwalificatie gaf **Steven de Waal** enkele maanden geleden aan het rapport van de commissie-de Boer over de vernieuwing van de relatie tussen het Rijk en de woningcorporaties. Zijn kritiek is de directe aanleiding waarom De Waal door de SEV is gevraagd mee te werken aan een vernieuwd visitatiestelsel voor de corporatiesector. De Waal, executive partner van de Public SPACE Foundation, vat zijn bedenkingen bij 'De Boer' nog eens samen. "Om de prestaties van corporaties te verbeteren zet De Boer in op semi-bedrijfsmatige instrumenten die uiteindelijk alleen maar bureaucratisch kunnen uitpakken. Ze komen voort uit wantrouwen en zijn heel erg gericht op controle en het aanpakken van incidenten. Waar we naar toe moeten, is een systeem dat vertrouwen geeft aan organisaties. Dat innovaties uitlokt, maar ook de beste beloont en de slechtste aanpakt. Kortom, een systeem dat juist niet stuurt op het grijze midden."

Onafhankelijk

Volgens de tien corporaties in Het Netwerk kan een nieuw onafhankelijk visitatiestelsel dat buiten de sector wordt vormgegeven, het vertrouwen in corporaties terugbrengen. Het stelsel moet legitimerend en toetsend werken voor de buitenwacht, niet voor de *inner circle* van de corporaties zelf. Dit laatste is precies de reden waarom het bestaande visitatiestelsel in de sector niet goed werkt, aldus De Waal. In dit stelsel, dat in 2002 is ingericht door Aedes en wordt beheerd en uitgevoerd door Raeflex, nemen corporaties zelf het initiatief tot visitatie. In oktober 2005 stond de teller op 24 afgeronde, zes lopende en twee aangevraagde visitaties. Totaal dus 32 en dat geeft volgens De Waal meteen aan waar de schoen wringt in dit stelsel. "Corporaties doen er veel te weinig aan mee. Ze hebben de ernst van de externe druk blijkbaar nog niet door en daardoor heeft de buitenwacht niet meer zo veel vertrouwen in dit stelsel. Dat kun je Aedes en Raeflex niet verwijten, maar wel de leden. Kennelijk heeft zelfregulering zo zijn beperkingen."

De visitatie van woningcorporaties heeft daarom een nieuwe start nodig. Martien Kromwijk, directeur van Netwerkteelnehmer Woonbron, legt uit waarom het niet aan de sector of de corporaties zelf is om het nieuwe stelsel vorm te geven of beheren. "Het is essentieel dat juist onze belanghouders zich daarover uitspreken. Dan gaat het enerzijds om de thema's waarover corporaties zich moeten verantwoorden en anderzijds om de wijze waarop het visitatiestelsel moet worden georganiseerd. Ik vind dat visitatie volstrekt onafhankelijk moet worden georganiseerd. Het is niet van de overheid en ook niet van de corporatiesector. Alleen een onafhankelijke en gezaghebbende audit-raad kan zorgen voor een stelsel dat maximaal vertrouwen geniet van onze belanghouders."

Tsunami

Om het nieuwe stelsel uit te werken heeft Steven de Waal een commissie van wijze mannen gevormd. Hierin zitten naast hemzelf twee zwaargewichten van buiten de sector: Paul Koster, bestuurslid van de Autoriteit Financiële Markten, en Ferdinand Mertens, lid van de Onderzoeksradaad voor Veiligheid en voormalig inspecteur-generaal bij

het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De Waal is voorzitter. Hij komt voor deze klus goed beslagen ten ijs. Zijn Public SPACE Foundation is een gezaghebbende denktank op het gebied van maatschappelijk ondernemerschap. En waar het volgens De Waal bij corporaties en dus ook in de visitaties vooral om moet gaan, is het beter definiëren van het maatschappelijk rendement en de maatschappelijke prestaties. "Dat vraagt niet om financiële en bureaucratische instrumenten, maar om een maatschappelijke manier van denken. Niet voor niets heb ik tijdens het jaarcongres van de SEV geroepen dat corporaties moeten leren geld uit te geven alsof het een tsunami-ramp betreft. Deze hulpacties zijn inmiddels gebonden aan gedragscodes en benchmarks over zaken als de wijze van verantwoorden, het maximum percentage aan niet-projectgebonden kosten, het maximum percentage dat in reserve mag worden gehouden, het verantwoord selecteren van projecten en *good governance* van de wervende fondsen. Met andere woorden: ook bij deze grote acties is het maatschappelijk rendement steeds beter gedefinieerd en controleerbaar voor de buitenwacht."

Geen ivoren toren

De Waal heeft voor de uitwerking van het stelsel inmiddels een plan van aanpak gemaakt. De commissie begint, na een inventarisatie van bestaande visitatiestelsels in binnen- en buitenland, met het uitwerken van de criteria op basis waarvan de visitaties moeten plaatsvinden, de methodiek van visitatie en de wijze van rapportage erover. De moeilijkste vraag hierbij is, voorspelt De Waal, hoe je het maatschappelijk rendement moet definiëren. "Ik zou daarbij een grote rol willen geven aan de lokale belanghouders. Wat verwachten zij aan maatschappelijke prestaties van de corporatie? De visitatiecommissie moet vervolgens beoordelen of de corporatie voldoende aan de verwachtingen heeft voldaan, afgezet tegen de omvang van het beschikbare en het geïnvesteerde vermogen. De commissie kan daarbij gebruikmaken van de gegevens van het Centraal Fonds over de omvang van het maatschappelijk bestemde vermogen bij corporaties. Dat werk moeten we vooral niet overdoen. Essentieel is echter dat de definitie van het maatschappelijk rendement veel meer de vorm van een dialoog moet aannemen, in plaats van een technocratische exercitie. Want voor je het weet, zitten we straks weer allerlei lijstjes in te vullen waarin niemand zich herkent."

De tweede fase in het project bestaat uit de organisatie van het visitatiestelsel. De Waal pleit voor het inrichten van een ring van onafhankelijke en gecertificeerde partijen die de visitaties kan uitvoeren. Ook hierbij geldt als uitgangspunt dat het nieuwe stelsel het goede dat al bestaat, wil overnemen. Zo wordt het bestaande Raeflex gezien als een uitstekende kandidaat om het nieuwe stelsel straks mee uit te voeren. De tweede fase eindigt volgend voorjaar met het uitvoeren van pilotprojecten bij de corporaties in Het Netwerk. Het definitieve stelsel zou dan vlak vóór of na de zomer van 2006 kunnen worden gelanceerd. De commissie gaat daarvoor al vanaf het begin intensief overleg voeren met de betrokken maatschappelijke partijen, zoals VROM, Aedes, leden van de Tweede Kamer en de Woonbond. "We gaan het stelsel

niet vanuit een ivoren toren ontwikkelen, maar in nauw contact met de buitenwereld", aldus De Waal. "Essentieel is immers dat het stelsel die elementen bevat die de belanghouders van corporaties van belang vinden om maatschappelijke prestaties te kunnen beoordelen."

Goede scheidsrechter

Het vernieuwde visitatiestelsel onderscheidt zich behalve door de andere achtergrond nog op twee andere punten van het bestaande. Om te beginnen zou het op den duur verplicht moeten worden. "Het huidige stelsel is te vrijblijvend", aldus De Waal. "Je loopt dan een groot risico op *free riders*. Corporaties doen niet mee, maar profiteren wel van het feit dat er een betrouwbaar, onafhankelijk stelsel bestaat. Om dat te voorkomen, moeten alle corporaties worden verplicht eens in de vijf jaar een visitatie te ondergaan. Die verplichting werkt alleen als ze in de wet wordt vastgelegd. De voorbereiding daarvan door de Tweede Kamer kan keurig parallel lopen met de inrichting van het nieuwe stelsel."

Tweede verschil met het huidige stelsel is dat aan de vernieuwde visitatie sancties worden verbonden. "Het huidige stelsel maakt onvoldoende duidelijk welke consequenties een corporatie moet verbinden aan een visitatierapport", legt De Waal uit. "Straks wordt dat duidelijker. Belangrijk is dat er een opschalend systeem komt van sancties. Deze worden dan toegepast door de eigen Raad van Toezicht, de belanghouders of de landelijke overheid. De visitatiecommissie doet dat niet zelf en komt alleen met zo helder en objectief mogelijke oordelen. Ook die kunnen opschalend worden vormgegeven: van een waarschuwing tot een gele en een rode kaart. Het trekken van de feitelijke, bestuurlijke consequenties daaruit is aan de genoemde andere partijen. Ook hun sancties kunnen oplopen tot en met, als uiterste consequentie, het intrekken van de toelating. Daartussen kun je denken aan zaken als het stallen van een waarnemer bij de Raad van Toezicht, het uitdelen van boetes of het vervangen van bestuurders."

Essentieel aan de sancties is dat ze moeten prikkelen tot presteren, leren en innoveren, aldus De Waal. "Pas ze daarom niet meteen toe, maar ga een half jaar na een negatief oordeel weer eens bij de corporatie langs om te kijken wat ze met de belangrijkste punten heeft gedaan. Leidt dat bij herhaling niet tot actie, kijk dan naar sancties. Het hele stelsel moet werken als in de sport. Pas als je hele heldere spelregels en scores hebt, ontstaan prestaties en innovaties. En als de spelers tijdens de wedstrijden merken dat de scheidsrechters de lat steevast wat hoger leggen, leren ze uit zichzelf om hoger te gaan springen."

Meer informatie: Paul Doevendans, SEV-programma 'Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap', doevendans@sev.nl, telefoon 010 - 282 50 60.