

Een governancecode die ‘leeft’ in alle lagen van een woningcorporatie: bij bestuur, toezicht én medewerkers. Dat hebben Aedes en de VTW zich ten doel gesteld bij de derde actualisering van de Governancecode Woningcorporaties per 1 januari 2020. De waarden van woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen staan hierin voorop.

Marc van Rosmalen (Aedes) en **Albert Kerssies** (VTW) geven inzicht in de ondersteunende aanpak die is opgezet rondom de vijf leidende principes.

VAN AFVINKEN NAAR AANVONKEN

De Governancecode Woningcorporaties gaat sinds 2015 uit van vijf principes. Aedes en VTW hebben toen als een van de eerste sectoren in de governancecode Woningcorporaties expliciet de nadruk gelegd op cultuur en gedrag. De Corporate Governancecode volgde eind 2016, met als belangrijkste wijzigingen het centraal stellen van waardencreatie op de lange termijn en de introductie van cultuur als onderdeel van goede corporate governance. Aedes en VTW wilden hierin graag vooroplopen, vanwege de belangrijke maatschappelijke positie die corporaties innemen. Ze zijn het 'aan hun stand verplicht'.

Bij de actualisatie van de laatste Governancecode Woningcorporaties is een rondgang langs de woningcorporaties en stakeholders zoals het ministerie van BZK en de Woonbond en een aantal governance-experts gemaakt. Uitkomst was dat de code uit 2015 op hoofdlijnen nog steeds actueel is en voldoet. In 2019 hebben Aedes en VTW getracht het effect van de code voor de gehele woningcorporatiesector nog verder te vergroten. Waar de Governancecode 2015 veel nadruk legde op cultuur en gedrag voor bestuur en toezicht, is er in de huidige herijking voor gekozen om ook aandacht te geven aan de doorwerking naar medewerkers. De code is er niet alleen voor bestuur en toezicht, maar geldt vanuit de principes voor de hele organisatie. In de code is de verantwoordelijkheid voor deze doorwerking ook duidelijk aan het bestuur en het intern toezicht opgedragen.

Vijf principes

De insteek van de actualisatie was 'alles vanuit de bedoeling, de toegevoegde waarde van de corporatie'. Het mooiste was geweest als de code met alleen de principes op één A4'tje had gepast. Principes zetten aan tot denken en discussie, vanuit het doen van het goede. Dit geeft meer intrinsiek onderbouwde keuzes in plaats van het volgen van bepalingen. Een code met alleen principes bleek in de praktijk en qua maatschappelijk draagvlak helaas niet haalbaar. De vijf principes bevatten nog steeds een aantal onderliggende bepalingen, om interpretatieverschillen over hoe met principes om te gaan te vermijden, of om op sommige punten expliciet aan te geven wat de bedoeling is en om een goede naleving te kunnen bewerkstelligen. Om de code meer te laten leven onder bestuurders en toezichthouders en een groter effect te realiseren, hebben Aedes en VTW de afgelopen jaren reeds ingezet op diverse cultuurtrajecten. Zo startte Aedes in 2016 met intervisiegroepen. Ook is een stelsel van Permanente Educatie ingevoerd; de VTW verplicht sinds 2016 haar leden om minimaal 5 PE punten per jaar te halen, via een uitgebalanceerd opleidingsprogramma. Verder is in 2018 de beweging Toezicht met Passie gestart. Gezamenlijk hebben Aedes en VTW diverse bijeenkomsten georganiseerd waarin bestuurders en intern toezichthouders governance dilemma's bespraken en aan kennisuitwisseling hebben gedaan.

‘Door het goede gesprek wordt een onderwerp ‘aangevonkt’ en komt het tot leven’

★★

Governance is er voor de hele organisatie

Naast de actualisatie van de code zelf is nadruk gelegd op hoe je de code meer kunt gebruiken in de dagelijkse praktijk. Een waardenkader waarin meer staat dan alleen wat wel en niet kan. Een kader dat corporaties helpt een antwoord te vinden op de vraag: hoe geef je uitvoering aan de principes uit de code? Daarvoor hebben Aedes en VTW een waardenkader ontwikkeld dat de hele organisatie kan gebruiken. Hiermee is de Governancecode niet alleen iets van ‘bestuur en toezicht’ maar gaat governance in de hele organisatie leven. Voor een nadere duiding of concrete handvatten hebben Aedes en VTW hulpinstrumenten en diverse handreikingen ontwikkeld. Modelmatig ziet dit er zo uit, met een centrale positie voor de Governancecode Woningcorporaties.

Waardenmodel

Het vormgeven van een goede governance begint bij de identiteit van de individuele woningcorporatie. Wat is de toegevoegde waarde van de corporatie, wat zijn de kernwaarden, welke strategische keuzes zijn gemaakt en wat is de daarbij passende organisatiecultuur? Dit is leidend voor de inrichting van de governance en is daarom in het Waardenmodel in de top van de piramide geplaatst.

Voor het Waardenmodel hebben Aedes en VTW de principes vertaald naar een ‘model’ dat op één A4’tje past. Vanuit de maatschappelijke taak zijn waarden geformuleerd; Wat vind je als corporatie vanuit je maatschappelijke taak belangrijk en hoe wil je zelf invulling geven vanuit de vijf principes? Hiermee

willen we corporaties aanzetten om eerst zelf over hun waarden na te denken en deze te concretiseren op basis van de principes. De bepalingen uit de code geven hierbij richting en werken normerend, in plaats van meteen het controlepunt te zijn of iets wel of niet mag. Voor ‘good governance’ is het voeren van een goed en indringend gesprek belangrijk, het onderwerp wordt als het ware ‘aangevonkt’ en gaat daarmee nog meer leven.

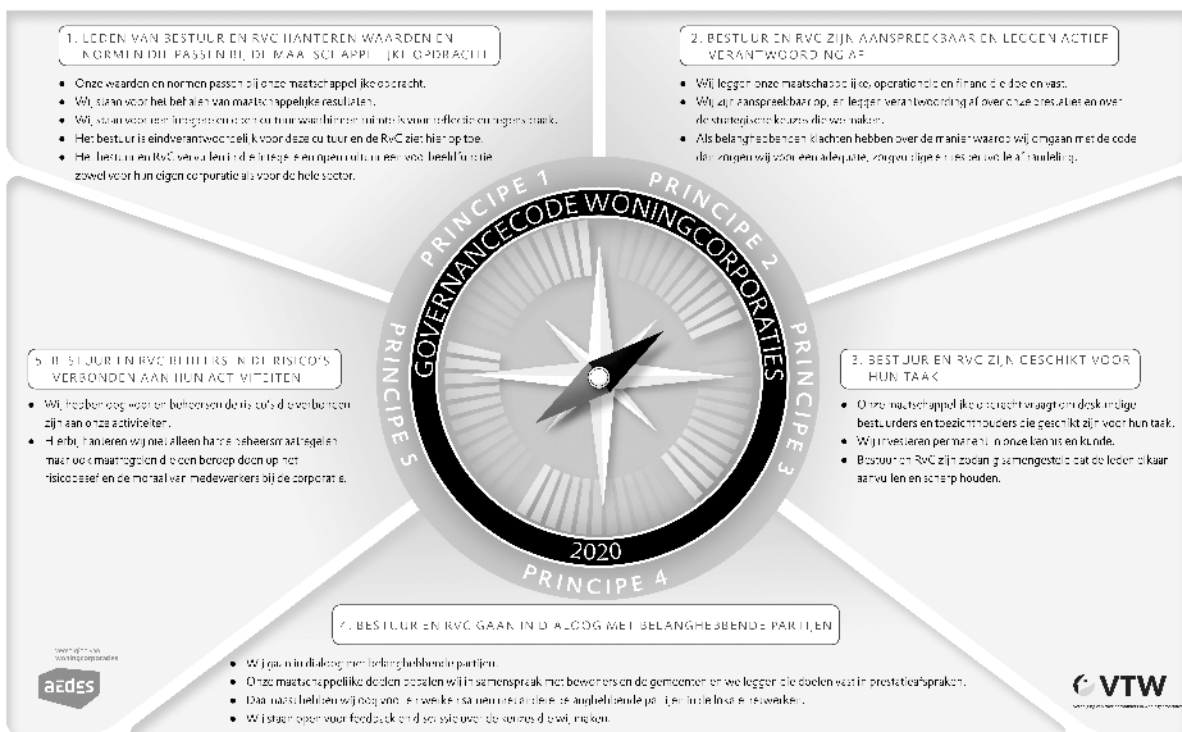
Het model gaat conform de code uit van vijf principes, met als vertrekpunt dat men in Nederland goed, betaalbaar en veilig moet kunnen wonen. De grootste corporatie heeft meer dan 80.000 woningen, de kleinste tachtig. Het is belangrijk dat iedere corporatie zelf nadenkt over de waarden, zowel bij de bepaling van de richting, als hoe daaraan invulling wordt gegeven en wat je erover vastlegt. Daarnaast kan dat ook in verschillende gevallen/processen afwijkend zijn. Bijvoorbeeld bij het aangaan van de ‘dialog met belanghebbende partijen’. Bij buitenschilderwerk van woningen ga je hiermee anders om dan bij het herstructureren van een hele woonwijk. Het gaat erom dat je het aangaan van de dialoog op je netvlies hebt en

Figuur 1. Governancepiramide Woningcorporaties



ONZE PRINCIPES

Om ervoor te zorgen dat men het goed, betaalbaar en veilig kunnen wonen, zijn er woningcorporaties in Nederland. De Governancecode woningcorporaties 2020 is ons werk een belangrijke schakel. De code geeft richting aan hoe wij als woningcorporaties functioneren om onze maatschappelijke opdracht goed te kunnen uitvoeren. Wij zorgen ervoor dat de principes en bepalingen van de code van betekenis zijn voor iedereen die bij de corporatie werkt.



Deze infographic is als een losse bijlage bijgevoegd bij dit nummer.

dat er is nagedacht over hoe je dit als corporatie invult. Dit waardenmodel kan helpen om de code binnen de corporatie beter te internaliseren: de principes zijn zo ook een leidraad in de dagelijkse gang van zaken en bij het bespreken van dilemma's. Het waardenmodel is een handzame vertaling van de code die eenvoudig binnen de organisatie te verspreiden is. Binnen de kaders van de organisatie kan vervolgens iedere afdeling of team invulling geven aan het waardenmodel. Zo wordt het iets van de gehele organisatie.

Hulpinstrumenten

Voor een nadere duiding of concrete handvatten hebben Aedes en VTW ook een hulpinstrument en diverse handreikingen ontwikkeld voor woningcorpo-

raties, samen met diverse bestuurssecretarissen van woningcorporaties.

Op deze manier is er vanuit Aedes en VTW een driedeling ontstaan die redeneert vanuit

- 1) de bedoeling
- 2) een verplicht na te leven Governancecode met principes en bepalingen
- 3) hulpinstrumenten en handreikingen die corporaties ondersteunen bij de praktische invulling.

Hiermee kunnen corporaties monitoren hoe zij de Governancecode naleven en zien waar ze hun beleid of praktijk moeten of willen bijstellen. Het geeft ze een overzicht van de eigen situatie en kan leiden tot een actielijst. Daarbij biedt het een basis voor gesprekken over governance in en tussen bestuur en Raad van Toezicht.

[illegible]

De belanghouders en de bredere maatschappij moeten erop kunnen vertrouwen dat woningcorporaties op een doeltreffende, doelmatige en transparante manier werken. Deze Governancecode helpt hen daarbij en het Waardenmodel versterkt de ontwikkeling van bestuur en toezicht en de onderlinge wisselwerking. Hiermee streeft de sector naar een meer open cultuur, meer zelfreflectie en het delen van dilemma's met elkaar. Door naar deze principes te handelen willen corporaties het vertrouwen van de maatschappij in corporaties versterken. Daardoor kunnen zij beter werken voor de huurders, de mensen waarvoor zij het doen.

Over de auteurs

Marc van Rosmalen is verenigingssecretaris bij Aedes vereniging van woningcorporaties. Hij is binnen Aedes onder andere sinds 2013 verantwoordelijk voor de Governancecode en de ontwikkeling van integriteit, cultuur en gedrag in de woningcorporatiesector.

Albert Kerssies is directeur van de Vereniging van Toezicht-
houders in Woningcorporaties en voorzitter van de RvT van
de Profila Zorggroep.

