

Drs. E.R. van Marle en drs ing. C.P.E. Wismans RO zijn werkzaam bij het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (www.risicomanagement.nl) en dhr. Van Marle is tevens verbonden als gastdocent aan de Master opleiding risicomanagement van de Universiteit Twente.

Wordt de RvC het grootste risico voor corporaties?

Inleiding

Over gebrek aan publiciteit hoeft een lid van de Raad van Commissarissen (RvC) van corporaties de laatste tijd niet te klagen. Helaas is de meeste aandacht in de media negatief: gebrekkig toezicht met incidenten als gevolg vormen de hoofdmoot. Om niet langer in het openbaar aan de schandpaal te worden genageld, beginnen RvC's steeds meer vragen te stellen over het hoe en waarom van besluitvorming door directies. Een terechte ontwikkeling, maar wel vervelend als snelle besluiten nodig zijn om projecten doorgang te laten vinden. Ontstaat er een gewenst en gezond spanningsveld tussen directie en RvC van corporaties, of heeft de bemoeienis vooral vertraging of zelfs het niet doorgaan van projecten tot gevolg?

Achtergrond

Corporaties staan voor een spannende uitdaging: de juiste keuzes maken en focus aan te brengen in hun besluitvorming. Dit is een gevolg van de economische situatie in Nederland, in combinatie met enkele overheidsmaatregelen. Alles bij elkaar heeft deze ontwikkeling een behoorlijke impact op de financiële positie, wat weer gevolgen heeft voor individuele projecten en voor de projectportefeuille in het algemeen.

Tegelijkertijd neemt de druk op de RvC¹ van corporaties toe. Zij worden door een combinatie van negatieve publiciteit en regelgeving gedwongen zich professioneler op te stellen in hun toezichthoudende taak, waarbij minimale eisen aan commissarissen worden gesteld. In zijn brief van 12 juni 2009 aan de Tweede Kamer benadrukt minister Van der Laan het belang van een cultuuromslag bij RvC's. Zij moeten een groter besef van hun verantwoordelijkheid krijgen en een kritischer houding hebben ten opzichte van het bestuur van de corporatie.

De RvC's van de corporaties moeten in het voorstel van Van der Laan voortaan verklaringen afgeven over het maatschappelijke presteren, de financiële continuïteit, de inzet van het vermogen en de doelmatigheid, de rechtmatigheid, de integriteit en de governance. De samenstelling van de RvC dient daarbij een getrouwe afspiegeling te zijn van de belangen van de corporatie. De leden dienen in staat te zijn om het bestuur effectief te adviseren, te controleren en indien nodig bij te sturen, ofwel een spiegel voor te houden!

Minister Van der Laan benadrukt: "Commissarissen die denken aan eenvoudige afvinklijstjes wil ik graag uit de droom helpen. De bedoeling is dat het een verklaring wordt waarvoor zij zich garant stellen. Geen vinklijstjes dus maar iets waar je aan opgeknoopt kan worden als blijkt dat er iets niet klopt".

De praktijk van het moment wijst uit dat RvC's inderdaad dichter op het bestuur van corporaties gaan zitten. Ze vragen om meer informatie, om betere informatie, om een duidelijk beeld van aan besluiten verbonden risico's, de relatie met de (maatschappelijke) doelstellingen, etc. Zij willen dus een totaal overzicht voordat ze grote aankopen goedkeuren. Dit staat vaak haaks op de vaak gehanteerde werkwijze in de vastgoedbranche: snelle besluitvorming voordat we te laat zijn.

¹ Waar in dit artikel wordt gesproken over Raad van Commissarissen wordt ook de Raad van Toezicht bedoeld.

Rolverdeling

De corporatiesector, Minister van der Laan voorop, is duidelijk op zoek naar een nieuwe rolverdeling tussen het bestuur en het interne toezicht. Hoe die rolverdeling er uit kan zien, bekijken we hierna.

RvC

Uit de woorden van de minister kan worden opgemaakt dat de RvC van corporaties zich de laatste jaren te veel op hun formele rol hebben toegespitst en dus te veel op afstand hebben gezeten. De informele rolverdeling tussen RvC en het bestuur concentreert zich op de (gevraagde en ongevraagde) adviesrol van de RvC. Aangezien het hier om de termen ‘informeel’ en ‘advies’ gaat, is het van veel minder belang om scherp te krijgen/houden in de rolverdeling.

Anders gezegd: de RvC kan zich in de adviesrol wat vrijer bewegen, zonder dat dit zijn formele toezichtrol op het betreffende onderwerp in de weg staat. Immers: er is ‘slechts’ sprake van advies. De RvC neemt bij zijn advisering niet de verantwoordelijkheid van het bestuur over en waakt daar zelf ook over deze rolverdeling. Het bestuur daarentegen begrijpt goed dat het serieus met die adviezen dient om te gaan. Gebeurt dit niet, dan kan dat uiteindelijk leiden tot een formele ‘ingreep’ van het toezichthoudende orgaan.

Voor deze adviesrol zijn meer vaardigheden nodig van de RvC. Dat vraagt dan ook om een kritische blik van de RvC naar zichzelf. Is de samenstelling een goede afspiegeling van alle belangen, is de kwaliteit voldoende voor alle fronten waar een corporatie op actief is, hoe is de relatie met de bestuurder, etc.

Bestuur

Om de aan- en verkoop van registergoederen binnen de door de RvC goedgekeurde plannen efficiënt af te wikkelen, is veelal een machtiging afgegeven waarbinnen het bestuur mag handelen. Wat overblijft is dat het bestuur alleen voor de grote projecten vooraf toestemming nodig heeft. De praktijk leert dat dit tot nu toe vaak werd geregeld met een telefoontje omwille van het aankoopproces, waarbij achteraf pas aan de RvC de details van het project werden medegedeeld. Een dergelijk informatietraject past niet meer in de nieuwe verwachte rolverdeling.

Om tegemoet te komen aan de invulling van de adviesrol van de RvC zullen beide organen elkaar opnieuw moeten vinden. Hoe kan risicomanagement hier invulling aan geven?

Risicomanagement

Risicomanagement is tegenwoordig dé oplossing voor alles dat er fout gaat in organisaties, van schandalen zoals bij Ahold tot en met financieel uit de klauwen lopende projecten bij overheden en corporaties zoals bij de Maastrichtse woningcorporatie Servatius. Veel pleitbezorgers voor het invoeren van risicomanagement weten echter niet wat de exacte betekenis van het concept is en hoe het organisaties kan helpen. Zo hebben banken voor de buitenwereld allemaal een prachtig verhaal over hun risicomanagement, maar dit heeft de huidige financieel-economische crisis allerm minst voorkomen. Men kent inmiddels de geschiedenis en de sceptici van risicomanagement zijn geboren. En terecht, want risicomanagement is geen kuur voor alle ziekten. Wat is het dan wel en waar ligt de toegevoegde waarde?

Formele rolverdeling

Bestuur

- Besturen
- Actief
- Werknemersrol
- Dagelijks

RvC

- Toezicht houden
- Achteraf
- Werkgeversrol
- Op kwartaalbasis

Vier recente rapporten over risicomanagement

- **Nieuwe Code van Commissie Frijns:** Beursvennootschappen dienen meer nadruk te leggen op integraal risicomanagement. De raad van commissarissen moet hierbij nauw worden betrokken. Operationele risico's voortvloeiende uit de bestuurdersbeloningen dienen onderdeel te zijn van dit risicomanagement.
- **Commissie Maas;** het aansturen van het risicobeleid behoort expliciet en zichtbaar op het hoogste niveau binnen het bankconcern plaats te vinden.
- **Rapport Veerman:** van het grootste belang om risicoanalyse en risicobeheersing bij de voortzetting van het project voorop te stellen en te waarborgen.
- **Rapport van de Provinciale onderzoekscommissie Noord Holland;** de provincie was in de onderzochte periode op het terrein van het financiële beheer „niet in control“, staat in het rapport. In deze periode heeft ondanks de voorschriften, geen actief risicomanagement plaatsgevonden. Er was onvoldoende grip op de treasurer.

Risicomanagement: balans

Risicomanagement is het *continue* en *systematisch* doorlopen van een organisatie op risico's met als doel een *balans* te vinden tussen het *nemen* en *beheersen* van risico's. Randvoorwaarde is dat het geborgd wordt in de cultuur van de organisatie.

Kijkend naar bovenstaande definitie van risicomanagement kunnen we concluderen dat iedere zichzelf respecterende corporatie al aan risicomanagement doet. Onbewust maken corporaties continue keuzes waarbij zij afwegingen maken of ze een bepaald risico wel of niet willen lopen. Dit hoort immers bij ondernemen en als dat niet gebeurt worden er weinig projecten gerealiseerd. Het struikelblok zit in het onbewuste, de aanpak in het bewust maken van onbewuste keuzes.

Meer transparantie is een vereiste dat in steeds meer sectoren aan belang wint. Waar bij beursgenoteerde bedrijven aandeelhouders bovenop de informatiestroom van bedrijven zitten, werkte dit bij corporaties anders. Deze situatie is echter snel aan het veranderen. De medialisering van de samenleving – nieuws vindt via steeds meer kanalen zijn weg naar buiten - vraagt nu van corporaties dat zij te allen tijde verantwoording kunnen afleggen over gemaakte keuzes. Dit wil niet zeggen dat iedere keuze de goede had moeten zijn, een gevoel dat veel media wel zo ervaren en presenteren.

Risicomanagement is niet het voorspellen van de toekomst. Het is het onbewuste bewust maken. Door als corporatie ervoor te zorgen dat de risicoafwegingen die men maakt *bewust* vastgelegd worden, is men in staat verantwoording af te leggen, zowel intern als extern.

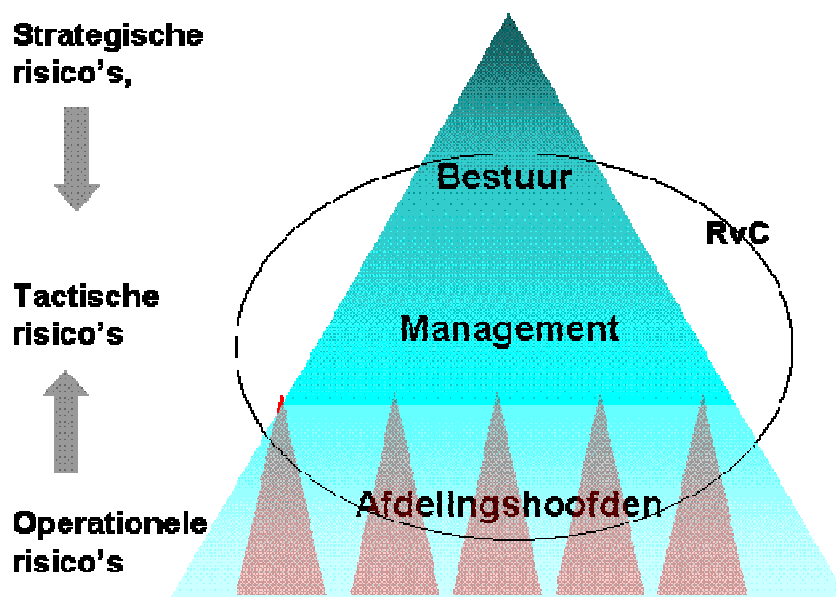
Risicomanagement is ook vooral denken in kansen. "Risk is good. The point of risk management is not to eliminate it. That would eliminate reward. The point is to manage it. That is, to choose where to place bets and where to avoid betting altogether."

- Th. A. Stewart, 'Managing Risk in the 21st Century,' Fortune, feb. 2000 -

Een goed geborgd proces van risicomanagement leidt ertoe dat het management in de gelegenheid wordt gesteld een goede afweging te maken tussen de verschillende risico's die een corporatie loopt. Een onderscheid dat veel gemaakt wordt, is die tussen strategische, tactische en operationele risico's (zie figuur 2).

Het uitdrukken van risico's in puur financiële zin brengt overigens gevaren met zich mee.

Vanzelfsprekend is het zo dat een risico's uiteindelijk altijd financiële consequenties zal hebben. De oorzaak van de meeste risico's is echter bijna nooit financieel gerelateerd. 80 procent van de oorzaken is een gevolg van menselijk handelen. Door deze processen expliciet te maken, wordt het beheersen van de risico's veel eenvoudiger en ook duidelijker over te brengen naar de organisatie en haar toezichthouders.



Figuur 2;
Strategisch, tactisch en operationele risico's.

Strategische risico's

Woningcorporaties lopen steeds meer strategische risico's door veranderende macro-omstandigheden (huizenmarkt), demografische ontwikkeling (bevolkingskrimp), wetgeving (vennootschapsbelasting) en grote projecten met veel belanghebbenden (woon – zorg). Er wordt in dit verband steeds meer gevraagd aan portfoliobeheer en organisatieontwikkeling. Kortom, strategische risico's zijn niet abstract en statisch maar veranderen continue en zijn daardoor ook moeilijk grijpbaar. De verantwoordelijkheid voor dit type risico's hoort bij de directie te liggen. Zij moet kunnen ingrijpen op basis van goede informatie over risico's: enerzijds door de juiste beheersmaatregelen te nemen, anderzijds door bij te sturen in de doelstellingen.

Tactische risico's

Bij tactische risico's gaat het om risico's die samenhangen met samenwerkingsprocessen. Dit kan tussen afdelingen zijn, of tussen de corporatie en externe partijen. Het probleem bij deze risico's is dat de beheersing bij andere afdelingen of partners soms verondersteld wordt. Juist van deze risico's is niet altijd duidelijk waar ze moeten worden beheerst of wie waarvoor verantwoordelijk is. Onze ervaring leert dat binnen organisaties met een zwak managementteam grote tactische risico's spelen, omdat

medewerkers die het totaalbeeld niet hebben, toch besluiten nemen. Oorzaak is hier dat het management het laat afweten. Hierdoor gaan projecten een eigen leven leiden en komt het ook voor dat veel projecten uitlopen qua tijd en financiën. Het management heeft een afdelingsoverstijgende verantwoordelijkheid en dient derhalve zich goed bewust te zijn van de tactische risico's die zich kunnen voordoen in de organisatie.

Operationele risico's

Operationele risico's zijn die risico's die zich binnen een afdeling of team voordoen. Hierbij moet gedacht worden aan bugs in processen, verstoringen van systemen et cetera. Ten aanzien van operationele risico's blijkt in de praktijk dat risicomangement nog het meest wordt neergelegd bij de controller of hoofd financiën, terwijl het beter werkt wanneer het afdelingshoofd hiervoor primair verantwoordelijk is.

'Tone at the Top'

Water loopt van boven naar beneden

De cultuur in organisaties bepaalt de manier waarop over risico's wordt gesproken. Het straffen van fouten van medewerkers maakt dat risico's worden achtergehouden. Het bestuur heeft een bepalende rol in hoe de rest van de organisatie met risico's omgaat en, nog belangrijker, hoe deze beheerst worden. Voorbeeldgedrag doet volgen. Dit houdt ook in dat het bestuur 'feedback' moet organiseren. Tussen collega's, tussen verschillende managementlagen en tussen bestuur en haar commissarissen. De directie dient kennis te hebben van de voornaamste risico's waaraan de corporatie blootstaat en hoe deze risico's hun doelstellingen in de weg kunnen staan. Het management dient zich bewust te zijn van de risico's die onder hun verantwoordelijkheid vallen en van de mogelijke impact die de risico's kunnen hebben op andere afdelingen en visa versa. Het is de verantwoordelijkheid van iedere individuele medewerker dat ze zich bewust zijn van de risico's die horen bij hun specifieke verantwoordelijkheden en dat zij hierover communiceren indien nodig (en dat zij weten wanneer dit nodig is). Een gezamenlijke risicobewuste cultuur is de beste beheersmaatregel die er bestaat.

Conclusie

Zoals figuur 2 aangeeft zou het idealiter zo moeten zijn dat zowel het bestuur als de RvC het totaal aan risico's kan overzien en zich zo een goed beeld van de organisatie kan vormen, of van een specifiek project.

De praktijk leert dat een RvC alleen geïnformeerd wordt over de strategische risico's en dat het jaarverslag besproken wordt. De veranderende rol opvatting van de 'nieuwe' RvC zal er echter toe leiden dat men het gehele risicoprofiel van de corporatie wil en moet zien.

Het bestuur kan op deze ontwikkeling inspelen door het risicomangementproces te organiseren en te borgen. Door gestructureerd en volledig over het totale risicopallet te communiceren wordt duidelijkheid verschaft en inzicht gegeven. Alleen op deze wijze, zo is onze overtuiging, komt er een gedegen discussie op gang over het presteren van de corporatie in het algemeen en het doorgang laten vinden van projecten in het bijzonder.

Tot slot: het is een menselijke neiging om bij het zoeken naar oorzaken voor risico's en incidenten extern te kijken. In dit geval naar de RvC. De oplossing ligt echter vaak intern. Het risico is dus niet de RvC maar het niet op orde hebben van en het bewust delen van de risico-informatie.