

FRANK VAN EGERAAT senior organisatieadviseur Accent Organisatie Advies, Bussum

Risicomanagement: het cement van corporaties

De roep om verscherpt toezicht op woningcorporaties neemt toe, maar meer toezicht leidt niet per definitie tot een betere beheersing van de risico's. Sterker risicomanagement vanuit woningcorporaties zelf biedt meer soelaas, stelt Frank van Egeraat van Accent Organisatie Advies.



Deze rubriek bevat bijdragen van lezers. Reacties en inzendingen naar aedes-magazine@aedes.nl.

De laatste maanden waren woningcorporaties veelvuldig in het nieuws helaas niet altijd in positieve zin. De roep om verscherpt toezicht neemt toe, maar de vraag is of daarmee bereikt wordt wat men wil bereiken. Meer toezicht leidt immers niet per definitie tot een betere beheersing van de risico's in de primaire processen. De problemen die zich voordoen bij woningcorporaties zijn niet specifiek voor de sector; ook in andere sectoren komen ze voor. Bestuurders en managers doen er verstandig aan om na te gaan in hoeverre hun eigen organisaties bloot staan aan deze risico's.

Over het algemeen kunnen woningcorporaties bogen op een zeer stabiele kasstroom, althans in de afgelopen jaren. De belangrijkste bron van inkomsten wordt gevormd door de huuropbrengsten. Die stabiel en daarmee voorspelbaar zijn. Een tweede bron is de opbrengst uit de verkoop van woningen. Deze bron van liquiditeit is belangrijk om nieuwbouw en onderhoud te financieren. Sinds de kredietcrisis hapert de woningmarkt. En dat heeft een direct effect op de tweede bron van inkomsten, de woningverkoop. Die verminderen door de daling van het

aantal verkopen. Daarnaast hebben de sterk gestegen bouwkosten, investeringen in duurzaamheid en de introductie van de vennootschapsbelasting voor corporaties geleid tot extra onzekerheid aan de uitgavenkant. Dit tezamen brengt diverse corporaties in de problemen. Ook in andere sectoren zien we voorbeelden van extreme scenario's waarmee men in het verleden geen rekening hield. De auto-industrie bijvoorbeeld heeft te maken met een omzetsdaling van meer dan 40 procent. Gevolg: de grootste autoproducenten wankelen, autodealers raken in snel tempo in de problemen. Een ander voorbeeld is de bankensector, waar tot voor kort geen rekening werd gehouden met een daling van de huizenprijzen zoals die zich nu voordoet. De gevolgen daarvan zijn bekend.

FINANCIËLE PRODUCTEN

Het gebruik van financiële producten is de laatste jaren flink gestegen in de woningbouwsector. Door de huidige kredietcrisis zal de vraag naar deze producten verder toenemen. Dit is ingegeven door de sterk gestegen opslagen op leningen, kortere looptijden en de beperkte beschikbaarheid van geld. Sommige problemen waarmee woningcorporaties kampen, zijn het gevolg van onbekendheid met de risico's verbonden aan financiële producten, diensten en structuren. Zo zijn er corporaties die financiële producten gebruiken voor het afdekken van renterisico's. Door de huidige extreem lage rentestand moeten ze liquide middelen storten op een geblokkeerde rekening voor dekkingsverplichtingen (de zogenaamde margin-calls) om toekomstige verplichtingen af te dekken. Niet iedereen was bekend met dit risico van deze producten.

Ook in andere sectoren zijn voorbeelden te vinden van het gebruik van complexe financiële producten, waarvan niet alle risico's goed worden ingeschat. Zo herinneren we ons nog het financiële debacle uit 1999 rondom het leningenbeleid van de provincie Zuid-Holland (de Ceteco-affaire). Van recentere datum zijn de voorbeelden van de zogenaamde CDO's (Collateralised Debt Obligations), waarbij financiële producten (bijvoorbeeld hypothecaire leningen) zodanig gebundeld en verpakt

Een risicobewuste cultuur moet elementair zijn binnen een organisatie

Risico's zijn niet statisch en constant

worden, dat het moeilijk is de inherente risico's goed in te schatten. Dit heeft inmiddels tot enorme verliezen geleid, onder andere bij banken, verzekeraars en pensioenfondsen. Bij sommige corporaties bleek een gebrek aan reflectie bij het aangaan van transacties of het doen van investeringen. Van een aantal investeringen wordt gezegd dat een degelijke economische rationaliteit ontbrak. Ook daarvan zijn vele voorbeelden buiten de volkshuisvesting te vinden. Zo is recent een zorginstelling in opspraak geraakt nadat bleek dat er meer aandacht was voor de aankoop van vastgoed en projectontwikkeling dan voor de zorg aan gehandicapten. Of wat te denken van de overname van ABN AMRO door het bankentrio Royal Bank of Scotland, Fortis en Santander. Nog geen jaar na de overname is door twee van de drie partijen onderkend dat de overname een onverstandige beslissing is geweest. Bij al deze voorbeelden komen twee spreekwoorden in gedachte: 'schoenmaker, blij bij je leest' en 'bezint eer ge begint'. Degenen die de investeringsbeslissing nemen, kunnen door verschillende factoren blind worden voor de feiten; men wordt bijvoorbeeld 'verliefd' op het project of object. Een degelijke, onafhankelijke risico-analyse kan deze problemen voorkomen.

SCHIJNVEILIGHEID

Begin april hebben de ministers Van der Laan (Wonen, Wijken en Integratie) en Cramer (Volkshuisvesting) de Tweede Kamer laten weten dat woningcorporaties onder verscherpt toezicht komen te staan. Dat moet wanbeleid en misbruik tegengaan. Zal dat misstanden echt tegengaan? Op korte termijn zeker wel. Bestuursleden zullen op hun tellen passen. Maar na verloop van tijd is het verscherpte toezicht niets meer dan een schijnveiligheid: de woningcorporaties voldoen aan alle vereisten, dus de risico's worden goed beheerst.

Ook in andere sectoren hebben incidenten geleid tot een verscherpt toezicht. Te denken valt aan de verscherpte regelgeving en toezicht rondom de financiële verantwoording van bedrijven naar aanleiding van boekhoudschandalen zoals bij Enron (Sarbanes Oxley). Een paar jaar later zien we, ondanks deze nieuwe regels, opnieuw

'Het feit dat een heleboel commissarissen nu om zich heen kijken en denken: "O God, hebben wij dat wel goed voor elkaar? En nemen wij zelf ook niet te veel risico?" Dat werkt veel louterender dan het instellen van toezicht door de overheid.'

Koos Parie – door minister Van der Laan aangesteld als extern toezichthouder bij SGBB – over de misstanden bij corporaties, in Cobouw.

'Bij het merendeel is het toezicht wel op orde, maar zeker grote corporaties hebben de neiging zich te willen profileren. De geldingsdrang is groot. De daar werkzame directeuren hebben niet zelden grote ego's. Soms is dat goed en komt via die voorlopers vernieuwing tot stand, maar dat kan ook helemaal verkeerd uitpakken.'

Peter Boelhouwer directeur OTB en lid van de VROM-raad, in Nul 20.

'Ik vind de sector niet te groot. Ik ben in goed overleg met Brussel, dat zijn oren niet voor de Nederlandse context en traditie sluit. Ik denk dat we daar met Brussel uitkomen, maar ik ben een optimistisch mens, zeg ik er meteen maar bij.'

Minister **Eberhard van der Laan** over de omvang van de Nederlandse sociale volkshuisvesting die volgens Brussel te groot is, in Building Business.

'Laat Van der Laan stimuleren dat nog krachtiger geïnvesteerd wordt in publieke ruimten. In pleinen, parkjes, speeltuinen, volkstuinen, plantsoenen, trottoirs en sportveldjes. Vooral de vroeg-naoorlogse wijken vragen om verbeeldingskracht.'

Radboud Engbersen programmaregisseur bij de SEV, in VROM.NL

Wanbeleid wordt niet voorkomen door meer toezicht

schandalen en grote verliezen (zoals bijvoorbeeld Madoff en AIG). Dergelijke regelgeving heeft op korte termijn een positief effect, op lange termijn voorkomt het geen nieuwe schandalen.

Het is van belang om te onderkennen dat risico's niet statisch en constant zijn. De omgeving waarin woningcorporaties opereren verandert continu, en daarmee verandert ook het risicoprofiel van een corporatie. Dat kan alleen beheerst worden vanuit de organisatie zelf, en niet uitsluitend door toezicht of regels van buitenaf.

RISICOBEWUST

Het duurzaam beheersen van de risico's waaraan woningcorporaties bloot staan kan alleen effectief georganiseerd worden door corporaties zelf. Risicomanagement moet onderdeel worden van het 'cement' van de woningcorporatie.

Woningcorporaties moeten intern processen opzetten en implementeren voor het systematisch identificeren, meten en monitoren van de risico's waaraan de organisatie blootgesteld is. Daarbij moeten zowel financiële als niet-financiële risico's beoordeeld worden. Bij financiële risico's kan gedacht worden aan kredietrisico's, marktrisico's en liquiditeitsrisico's. Niet-financiële risico's bestaan onder andere uit operationele risico's, juridische risico's, strategische en reputatierisico's. Nog belangrijker echter, is het creëren van een risico-bewuste cultuur: een cultuur waarin medewerkers van hoog tot laag in de organisatie op een transparante en kritische wijze met risico's omgaan. Een dergelijke cultuur is zowel een randvoorwaarde als een elementair onderdeel van goed risicomanagement in een organisatie. Ondernemen betekent risico's nemen, maar het is wel van groot belang om deze risico's te kennen en een cultuur te creëren waarin openlijk over deze risico's kan worden gepraat. Alleen dan kunnen deze risico's ook goed beheerst worden. Wanbeleid en misstanden bij woningcorporaties worden, net als bij andere bedrijven, niet voorkomen door alleen meer toezicht. Risico's moeten binnen de organisatie zelf beheerst worden. ◀

FOTO: TON POORTVLIET, DOORRECHT

Competitiedrang

Transparantie is een populaire techniek van controleren. Ze gaat ervan uit dat mensen zich schamen als ze slecht in het nieuws komen. Openbaarheid is daarom een prikkel voor goed gedrag.

Op grond van deze gedachtegang worden de salarissen van toplieden openbaar gemaakt. Volgens de aanhangers van transparantie, en dat waren er velen, zou dat een matigend effect hebben. Een enkeling, die de medemens doorzag, waarschuwde vooraf. Die legde de nadruk op de competitieve instelling van mensen – mannen, zou ik bijna zeggen, maar dat is discriminerend dus ik trek het weer in. Ze willen altijd net iets beter zijn dan hun soortgenoten. Deze competitiedrang zorgt ervoor dat de wereld vooruit komt. Salarissen moeten daarom maar beter geheim blijven. Zodra ze openbaar zijn, wil iedereen net wat meer verdienen dan de ander, zo redeneerden deze somberaars. De salarissen gaan dan stijgen. Ze kregen gelijk. Sinds de topsalarissen openbaar zijn, zijn ze sterk toegenomen. De salariskloof tussen topbestuurders en werknemers is in een kwart eeuw verviervoudigd. Ook in de semipublieke sector zijn de verschillen sterk gegroeid. Het publiek accepteert dat niet. De beloningen staan de laatste jaren in het brandpunt van de belangstelling. Inmiddels worden er grenzen gesteld. Het salaris van de minister-president geldt als maximum. Maar in welke gevallen mogen directeuren dit maximum verdienen? Het kan toch niet de bedoeling zijn dat iedere directeur van elke publieke instelling meteen dit maximum ontvangt? Het hoogste niveau zou alleen weggelegd moeten worden voor toplieden in de zwaarste functies, die ook nog eens bijzonder presteren. Aan de hand van objectieve criteria moet dit vastgesteld worden. Maar algemeen aanvaarde maatstaven zijn er nog niet.

De discussies over het salaris van de voorzitter van Aedes hebben het imago van de branche geschaad. Het is jammer dat het vooral ja-nee-discussies waren, terwijl de maatstaven die het niveau bepaald hadden, onduidelijk bleven. Transparantie is alleen zinvol als de openbaarheid voorzien wordt van een overtuigende motivering.

Annelies Huygen werkt bij TNO Delft. Ze is jurist en econoom en gespecialiseerd in marktwerking, toezicht en beleidsvraagstukken.