

'OOK OVER
ONGESCHREVEN
REGELS MOET
JE OPEN MET
ELKAAR
PRATEN'



Mijntje Lückkerath

'Corporatiebestuurders en hun toezichhouders moeten het niet gezellig met elkaar hebben, ze moeten elkaar de goede vragen durven stellen.' Hoogleraar Mijntje Lückkerath gaf een interview voorafgaand aan de start van de parlementaire enquête woningcorporaties. Ze is voorzitter van de evaluatiecommissie Governancecode Woningcorporaties, die in het najaar komt met voorstellen voor vernieuwing van de governancecode.

➔ 'Incidenten bij woningcorporaties hebben altijd met cultuur en gedrag te maken en daar moeten we meer aandacht voor hebben.' Ook vindt Lückkerath dat de Governancecode veel toegankelijker moet worden. 'Wat mij betreft wordt de code eenvoudiger en niet onnodig groter. Het moet natuurlijk niet zo zijn dat er alleen nieuwe bepalingen bijkomen en er niks geschrapt wordt. Ik heb voor ogen dat mensen de code graag willen lezen en niet meteen in een bureaulade leggen.'

Waar kijkt de evaluatiecommissie vooral naar?

'In alle governancecodes ligt nu heel erg de nadruk op de processen en de kaders, maar er staat heel weinig in over gedrag en cultuur. Terwijl de

bekende incidenten in de verschillende sectoren juist hierdoor zijn ontstaan. Wij willen onderzoeken hoe we gedrag en cultuur in een code kunnen verwerken, zonder dat het een vaag verhaal wordt. Dat is lastig. Het zijn abstracte termen die niet makkelijk te meten zijn. Termen die je ook niet wilt meten. En mensen zitten niet te wachten op weer een afvinklijstje. Tegelijkertijd constateer ik dat er heel veel ongeschreven regels zijn. Die zou je regelmatig op een open manier met elkaar moeten bespreken. Dat vraagt van corporatiebestuurders en commissarissen dat ze zichzelf een paar keer per jaar goed onder de loep nemen. Het opstellen van het jaarplan en een jaarlijkse zelfevaluatie zijn daar de ideale momenten voor. Er mag best spanning zijn. Commissarissen moeten kritisch zijn en doorvragen en bestuurders moeten daar voor openstaan en het zelfs aanmoedigen.'

Hoe dwingend moet de Governancecode zijn?

'De Governancecode is ooit bedoeld als richtlijn en daarom is het principe van leg-uit-of-pas-toe geïntroduceerd. Dit is bedacht om niet een standaardbenadering af te dwingen, maar corporaties de mogelijkheid te geven om uit te leggen waarom ze afwijken van de afgesproken regels. Het principe wordt tegenwoordig helaas geïnterpreteerd als een diskwalificatie: als je niet voldoet en uitlegt waarom je dat doet, dan heb je waarschijnlijk iets fout gedaan. Een goede uitleg zou wat mij betreft mogelijk moeten zijn, maar dan moet die wel goed doordacht zijn. In de praktijk maken veel organisaties, en waarschijnlijk ook corporaties, ➔

zich er makkelijk van af. Het argument dat je iets niet doet "omdat we het altijd zo hebben gedaan" is kwalitatief natuurlijk onder de maat. Maar in de praktijk wordt met deze uitleg vaak wel genoeg genomen. Dat moet echt veranderen.'

Wilt u wat veranderen aan de Governancecode?

'Een nadrukkelijker benoeming van de andere drie rollen van commissarissen, namelijk die van adviseur, werkgever en netwerker. Sinds de grote incidenten van de afgelopen jaren richten we ons op het verleden, de risico's en het voorkomen van nieuwe incidenten. Daarom lijkt toezicht de enige taak van een commissaris. Begrijpelijk, maar we moeten ons ook richten op de lange termijn en de toekomst van corporaties. Commissarissen brengen een netwerk en kennis van buiten mee. Dat kan heel verfrissend en effectief werken. Nu wordt dat veel te weinig benoemd en dat is zonde. Als je naast de toezichthoudende rol ook de andere rollen nadrukkelijk benoemt ga je uit van een bredere strategie. Het belang van het halen en brengen van informatie tussen de buitenwereld en de organisatie moet je niet onderschatten.'

EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES

De Governancecode Woningcorporaties geeft richtlijnen aan corporatiebestuurders en de raden van toezicht om een corporatie zo goed mogelijk te besturen. Deze code bestaat sinds 2006 en Aedes en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) hebben destijds afgesproken de code eens in de drie jaar grondig te evalueren. Als onderdeel van de huidige evaluatie

bevragen Aedes en de VTW na de zomer ook hun leden en stakeholders over de Governancecode Woningcorporaties. Hierover volgt nog nadere berichtgeving. Voor meer informatie over de evaluatie kunt u terecht bij Marc van Rosmalen, secretaris Leden en Vereniging, via m.vanrosmalen@aedes.nl.

U heeft het over de verschillende rollen van commissarissen. Maar hebben corporaties niet gewoon stevige toezichthouders nodig om tegenwicht te bieden aan corporatiebestuurders?

'De grootste uitdaging is hoe je voldoende goede mensen krijgt die opgewassen zijn tegen bestuurders met een sterk karakter. Dat geldt in eerste instantie vooral voor de voorzitter van de raad van commissarissen. Vervolgens moet je natuurlijk de juiste bestuurder kiezen, dan is de helft van het werk voor de commissaris al gedaan. Commissarissen kunnen te meegaand zijn als de bestuurder charismatisch en gedreven is. Uit onderzoek blijkt dat een bestuurder zijn plan er veel eerder doorheen krijgt als hij het met veel zelfverzekerdheid toelicht dan als hij open is over zijn dilemma's. Toch moeten we juist de laatste situatie – een bestuurder die ook zijn dilemma's deelt – stimuleren.'

Waar zou u op letten bij de selectie van een nieuwe commissaris?

'De raad van commissarissen moet in samenstelling divers zijn, anders krijg je last van tunnelvisie. In een raad met allemaal dezelfde typen mensen met eenzelfde achtergrond zijn er weinig prikkels om vanuit een ander perspectief te kijken. De besluitvorming gaat dan misschien wel sneller, maar je ziet ongetwijfeld dingen over het hoofd. Die diversiteit geldt ook voor de professionele achtergrond van commissarissen. Ik vind het handig als de meerderheid kennis van de sector heeft, maar ze hoeven niet allemaal voormalig corporatiebestuurders te zijn. Anders heb je op een andere manier dezelfde neiging tot tunnelvisie. Tot slot vind ik het belangrijk dat commissarissen genoeg ruimte en flexibiliteit in hun agenda hebben om een goede toezichthouder te zijn. Het maakt daarbij nogal wat uit of je gepensioneerd bent of nog een baan eraan hebt. Daar moet bij de selectie van een nieuwe commissaris voldoende aandacht voor zijn. Je doet een toezichtsfunctie er niet even bij 's avonds na je werk, het is een serieuze functie.'

Wat verwacht u voor het intern toezicht van de Herziening Woningwet en de parlementaire enquête?

'Ik hoop dat politiek Den Haag niet doorslaat met te veel nieuwe wetgeving. Een wet zorgt per definitie voor one-size-fits-all-oplossingen: een algehele standaard die gemiddeld genomen het beste is, maar niet voor iedereen



'IK HOOP DAT POLITIEK DEN HAAG NIET DOORSLAAT MET WETGEVING: EEN WET ZORGT PER DEFINITIE VOOR ONE-SIZE-FITS-ALL-OPLOSSINGEN'

Mijntje Lückérath-Rovers (1966)

is hoogleraar Corporate Governance (behoorlijk ondernemingsbestuur) aan de Universiteit van Tilburg en Tias Business School. Ze houdt zich specifiek bezig met de rol en samenstelling van raden van commissarissen in relatie tot de bestuurders. In 2009 stond ze als co-auteur aan de wieg van de sectoroverstijgende Gedragscode voor commissarissen en toezichthouders. Lückérath is onafhankelijk voorzitter van de commissie die de Governancecode Woningcorporaties evalueert. De commissie komt in het najaar met voorstellen voor een nieuwe code.

het beste is. Daarom ben ik ook geen voorstander van wetten die het maximum aantal toezichtsfuncties of het minimum aantal vrouwelijke commissarissen regelen. De sector moet het echt zelf doen en heeft daarvoor vertrouwen en verantwoordelijkheid nodig. Maar de enquêtecommissie kan ook concluderen dat de Governancecode de afgelopen jaren kennelijk niet heeft gewerkt en dat de corporatiesector dus zijn kans heeft gehad. Eigenlijk moet je de Governancecode gebruiken om de politiek voor te zijn en nieuwe wetgeving te voorkomen.'

Welke rol moeten Aedes en de VTW spelen in de naleving van de Governancecode?

'Aedes en de VTW moeten de juiste mensen opleiden. Alle commissarissen moeten permanent getraind worden in het stellen van de juiste vragen en het maken van de juiste overwegingen bij dilemma's. En ook als ze dit goed doen, zal het nog weleens fout gaan. Zo kan je fraude waarschijnlijk nooit helemaal voorkomen, er blijven altijd voorbeelden dat mensen willens en wetens de boel belazeren. Wel is het belangrijk dat je

in de organisatie op de juiste processen let en op de juiste tone-at-the-top. Ik ben er geen voorstander van dat er bij een dergelijke opleiding punten moeten worden gehaald, want punten zeggen meestal niks. Aan de andere kant is het wel de enige manier om te standaardiseren. Ik weet niet zeker of Aedes en VTW als politieagent moeten optreden als de Governancecode niet wordt nageleefd. Het is wel het meest logische, maar dan alleen als ze het gezamenlijk doen. Aedes en de VTW kunnen zich dan gedragen als goede huisvaders: ze voeden op en delen af en toe een straf uit.' ●