

De aanspreekbare commissaris

Naar maatschappelijker
toezicht houden bij
woningcorporaties



Voorwoord

‘Woningcorporaties moeten weer dienstbaar worden aan het publiek belang in hun werkgebied’. Hiermee begint de paragraaf uit het Regeerakkoord van Rutte II die gaat over woningcorporaties. Een zin die gelezen mag worden als een instructie voorcorporatiebestuurders om terug te keren naar hun kerntaken bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en daaraan verbonden maatschappelijk vastgoed. Maar het is ook een opdracht aan de toezichthouders van de corporaties, te beginnen bij de eigen raden van commissarissen. Zij moeten er scherper op toe gaan zien dat de corporatie zich daadwerkelijk richt naar het maatschappelijk belang van de volkshuisvesting. Meer dan voorheen zullen ze daarvoor verbonden moeten zijn met de maatschappelijke wereld om hen heen.

De ontwikkeling naar een meer onafhankelijke positie van het interne toezicht wordt bekrachtigd in de Governancecode en in de nieuwe woningwet. De wet stelt dat de interne toezichthouder zich moet richten op het maatschappelijk belang en dat van betrokken belanghebbenden. De Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) erkent de waarde van een krachtig intern toezicht en ziet de relatie tussen het interne toezicht en de externe omgeving als een belangrijke pijler in de verdere professionalisering van het interne toezicht.

Tegen deze achtergrond namen de VTW en de SEV bijna twee jaar geleden het initiatief voor het experiment ‘De aanspreekbare commissaris’. De doelstelling van het experiment is het ontwikkelen, uitwerken en testen van methodieken waarmee interne toezichthouders hun maatschappelijke aanspreekbaarheid kunnen vastleggen en versterken.

We hebben ervoor gekozen om dit experiment vanuit de bestaande praktijk van het interne toezicht in te richten. Daarvoor zijn eerst in samenspraak met een aantal commissarissen vier mogelijke experimenteer-richtingen benoemd. Vervolgens hebben we de interne toezichthouders van alle corporaties onder leiding van projectleider Derk Windhausen aangemoedigd om binnen deze experimenteerrichtingen te komen tot projecten met initiatieven ter verbetering van de maatschappelijke aanspreekbaarheid van het interne toezicht. Uiteindelijk hebben we dit voorjaar negen Raden van commissarissen kunnen volgen die, ieder op hun eigen wijze, concreet met het onderwerp aan de slag zijn gegaan. Dit zijn onze experimentpartners zonder wiens inzet het experiment niet had kunnen bestaan.

In deze publicatie beschrijven wij de bevindingen die tijdens dit experiment zijn opgedaan. Het document bestaat uit twee delen. Het eerste deel kunt u lezen als een algemene beschouwing. Hierin leest u onze observaties tijdens het experiment, zoals de constatering dat aandacht voor de verbinding tussen toezicht en omgeving niet vanzelfsprekend is. Ook is een schema opgenomen waarin de afzonderlijke experimenten ten opzichte van elkaar zijn gepositioneerd. Tenslotte geven we onze belangrijkste tips voor toezichthouders die zich net als de experimentpartners verder willen professionaliseren. Het tweede deel bevat een beschrijving van de afzonderlijke experimenten.

Ik sluit deze inleiding af met de wens dat de experimentpartners veel succes hebben bij het vervolgen van de weg die ze zijn ingeslagen. En ik nodig alle andere toezichthouders van harte uit om hen te volgen.

Anne Jo Visser
Platform31/SEV

Een interactieve pdf

Deze pdf is ontworpen voor een optimale weergave op zowel het scherm als papier. Het liggend A4 komt ongeveer overeen met een beeldscherm en dankzij de witmarges kunt u het document op ware grootte uitprinten, mits u dit natuurlijk zo instelt bij uw printeropties. Op het scherm biedt het echter extra functionaliteit:

Navigatie

- De inhoudsopgave en de matrix op pagina 11 zijn interactief: door op een titel te klikken springt u naar de betreffende pagina in het document.
- Onderaan de pagina's kunt u ook naar de belangrijkste onderdelen klikken, en ziet u waar u zich in het document bevindt.
- Bladeren kan met de cursortoetsen, de pijltjes naast het paginanummer, of de mogelijkheden die uw pdf-reader daarvoor biedt.
- Het document is ook voorzien van pdf-bladwijzers (niet zichtbaar in 'volledig scherm-modus').

Actieve links

- In de tekst bevinden zich interactieve verwijzingen, zowel naar andere pagina's in het document als naar bronnen op het internet. In het laatste geval opent de betreffende internetpagina in uw browser of wordt er een document gedownload. Interactieve verwijzingen in de tekst zijn in **vet blauw** gezet.

Volledig scherm-modus

- Om de *volledig-scherm-modus* te verlaten gebruikt u de **Escape** toets op uw toetsenbord.

Experimentpartners



Colofon

Uitgave
SEV | Platform31
www.sev.nl

Redactie en samenstelling
Derk Windhausen

Eindredactie:
Frieda Crooy

Teksten
Ricci Scheldwacht
Bart Kessels

Vormgeving
Gé grafische vormgeving

Rotterdam,
november 2012

Inhoud

De aanspreekbare commissaris 5

De taak van de commissaris 5

De praktijk als vertrekpunt 5

Bevindingen 6

Van wie is de corporatie eigenlijk? 9

De experimenten in vogelvlucht 11

Aanspreekbaarheidsmatrix 11

Experimenten op een rij 12

De waarde van de eerste stap 12

Aanbevelingen voor de toekomst 13

De kunst is om heel goed te luisteren 15

Beschrijving van de projecten 17

Belanghouders en beleid 17

De rookmelder van de corporatie 18

Intern toezicht laat zich zien 19

Belanghouders centraal 20

Kaders in aanbouw 21

Onder toezichthouders 22

De maatschappij in huis 24

Het maatschappelijk geweten 25

Uit de schaduw 26

De aanspreekbare commissaris

Toezichthouders moeten zich ervan bewust zijn dat ze een maatschappelijk belang dienen. Een belang dat verder gaat dan het belang van de corporatie zelf of van alleen de huurders. Op verzoek van de VTW startte de SEV daarom het experiment 'De aanspreekbare commissaris.' Doel: het ontwikkelen, uitwerken en testen van methodieken waarmee interne toezichthouders hun maatschappelijke aanspreekbaarheid kunnen formaliseren en versterken.

Een nieuwe Woningwet. De roep om een parlementaire enquête naar het functioneren van woningcorporaties. En ook de recente aanstelling van een speciale minister voor Wonen in het kabinet Rutte II laat zien dat het de politiek ernst is om de problemen in de woningsector aan te pakken.

Een punt dat hoog op de agenda staat betreft de kwaliteit van het toezicht op woningcorporaties. Een paar recente gevallen van mismanagement en wanbeleid hebben het imago van de gehele sector geen goed gedaan. Voor de corporatiesector is dat schadelijk, vooral als blijkt dat in de discussie die is ontstaan het maatschappelijk belang dat corporaties dienen op de achtergrond dreigt te raken.

Gebrek aan toezicht is een belangrijke factor waardoor het misgaat. Bestuurders kunnen daardoor te lang in de fout gaan, zonder dat ze tijdig door de toezichthouders worden teruggefloten. Vaak komt dat doordat er geen overeenstemming is over de kaders waaraan de raad van commissarissen toetst. Met wijsheid achteraf worden dan wel oordelen geveld, maar die geven geen garantie voor de toekomst.

De taak van de commissaris

Meer en meer wordt van toezichthouders verwacht dat ze zich actiever opstellen en het beleid van de corporatie kritischer volgen. Daarbij groeit in de samenleving ook de behoefte om toezichthouders ter verantwoording te kunnen roepen. Naast hun taak om

toezicht te houden op het beleid van de corporaties dienen toezichthouders ook een maatschappelijk belang. In de nieuwe Woningwet staat expliciet vermeld dat interne toezichthouders zich bij hun taak moeten richten naar het maatschappelijk belang én het belang van de belanghebbenden.

De VTW deelt deze opvatting al langer en vindt niet alleen een krachtig intern toezicht belangrijk, maar beschouwt daarnaast de relatie tussen intern toezicht en de externe omgeving van de corporatie als een belangrijke pijler in de verdere professionalisering van het toezicht. Op verzoek van de VTW startte de SEV daarom het experiment 'De aanspreekbare commissaris.' Doel: het ontwikkelen, uitwerken en testen van methodieken waarmee interne toezichthouders hun maatschappelijke aanspreekbaarheid kunnen formaliseren en versterken. De opdracht van de VTW hierbij was om de ontwikkelde methodieken te laten aansluiten bij de praktijk.

De praktijk als vertrekpunt

De SEV begon daarom eerst met het in kaart brengen van voorbeelden uit de bestaande praktijk. Hoe is het bij corporaties momenteel gesteld met het toezicht op het bestuur door commissarissen? Is er een gemene deler te vinden in de manier waarop toezichthouders te werk gaan? Of zijn er grote verschillen in de wijze waarop er toezicht wordt gehouden?

Om een eerste antwoord op deze vragen te kunnen geven, werden corporaties uitgenodigd om iets te vertellen over de manier waarop hun raad van commissarissen zich naar de buitenwereld verantwoordt.

De SEV stelde op basis van de uitkomsten vier richtingen vast, die ieder naar een ander aspect van maatschappelijke aanspreekbaarheid verwijzen. Kort samengevat gaat het om de volgende vier richtingen:

1. De plaats van aanspreekbaarheid in het toetsingskader.

Hoe stelt de raad op een adequate manier vast wat het maatschappelijk belang is en wat de belangen en opvattingen van de belanghebbenden (stakeholders) zijn?

2. De cultuur rond interne aanspreekbaarheid.

Hoe kan de raad van commissarissen het opgebouwde maatschappelijke referentiekader goed in het toezicht betrekken?

3. Verantwoordingsinstrumenten.

Wat is in deze tijd een passende verantwoording door de raad en hoe geef je die vorm?

4. Signalen over de bestuurder.

Hoe kan de raad integer opvattingen van belanghebbenden betrekken in haar oordeelsvorming over het functioneren van het bestuur?

Nadat de vier experimentlijnen waren vastgesteld, werden vervolgens raden van commissarissen uitgenodigd om mee te doen aan het experiment. De onderzoekers vroegen de deelnemers daarbij aan te

geven welke van de vier vragen het beste aansloot bij de behoeften van de organisatie. In welke vraag herkende de raad zich het meest?

Uit het grote aantal reacties dat volgde, bleek dat veel raden van commissarissen zich weleens hadden gebogen over de vraag hoe de raad zich tot de samenleving moet verhouden, maar ook dat commissarissen en bestuurders er zeer verschillende gedachten op nahouden. Waar de ene raad te kennen gaf het vanzelfsprekend te vinden dat commissarissen verbindingen zoeken met de externe omgeving van de corporatie, bleek dat bij de andere raad een brug te ver. Dat het niet bij alle corporaties altijd een uitgemaakte zaak is, dat commissarissen aanspreekbaar moeten zijn voor de buitenwereld, bleek uit het feit dat de onderzoekers soms ook op weerstand stuitten. De raden die bezwaar maakten, gaven daarvoor als reden dat ze het niet als de taak van een toezichthouder zagen om een band op te bouwen met de externe omgeving. De vrees bestond dat de toezichthouder zo op de stoel van de bestuurder zou komen te zitten. En ook corporaties die het belang van zo'n band wel erkenden, kwamen met vragen over hoe de rolverdeling tussen bestuurder en commissarissen duidelijk gescheiden kon blijven. Een veelgehoord bezwaar was dat commissarissen door contact met de externe omgeving in de buitenwereld verwachtingen wekken over het beleid van de corporatie, terwijl ze daar als commissaris eigenlijk niets over te zeggen hebben, want het behoort tot de taken van de bestuurder om het beleid te bepalen en dat uit te dragen.

Lees over dit dilemma meer in het kaderinterview met Jaap van Manen, hoogleraar corporate governance: "De kunst is om heel goed te luisteren." (pag. 15)

Bevindingen

Uiteindelijk meldden zich negen raden van commissarissen die concreet aan de slag gingen met een eigen experiment. Hoewel bij allen de bereidheid om deel te nemen groot was, constateerden de onderzoekers bij de deelnemende commissarissen grote verschillen in kennis over het onderwerp. Ook de verschillen in de manieren van aanpak om de maatschappelijke aanspreekbaarheid van de raad te versterken waren duidelijk. Tijdens het experiment kwamen de onderzoekers tot zeven opvallende observaties.

Observatie 1

Het is waardevol voor elke raad om vooraf stil te staan bij de vraag: Van wie is de corporatie?

Toezichthouders moeten zich ervan bewust zijn dat ze ook een maatschappelijk belang dienen, een belang dat verder gaat dan het belang van de corporatie zelf of van alleen de huurders. Het is belangrijk dat commissarissen zich de vraag stellen: Van wie is de corporatie eigenlijk? Wanneer binnen de raad die vraag expliciet aan de orde was gekomen, hielp dat de commissarissen met het bepalen van voor de raad relevante vertegenwoordigers van de samenleving, die niet automatisch tot de belanghebbenden van de corporatie behoorden. Als toezichthouders verantwoording moeten afleggen aan de samenleving, over wie hebben we het dan? En op welke bronnen kan de raad van commissarissen zich daarbij baseren? Zo vond een van

de deelnemende raad van commissarissen haar logische en primaire gesprekspartner in de gemeenteraadsc commissie, die immers net als de raad van commissarissen toezicht houdt op de bestuurder. Lees meer hierover in het kader: *Van wie is de corporatie eigenlijk?* (pag. 9)

"Ik heb wel gemerkt tijdens de bijeenkomsten die we met de andere raden hadden dat het gesprek zo breed werd, dat het lastig was om tot de kern van bepaalde onderwerpen te komen."

Gerard Korse, commissaris Het Grootslag

Observatie 2

Iedere raad heeft zijn eigen aanpak.

Uit de eerste inventarisatieronde was gebleken dat niet iedere raad van commissarissen hetzelfde functioneert en dat er grote verschillen in aanpak bestaan. De meeste raden waren het gewend om minstens eenmaal per jaar met een huurdersvertegenwoordiging contact te hebben. Maar onder de deelnemers waren er ook corporaties waarvan de commissarissen nooit of nauwelijks in contact kwamen met de belanghebbenden in de externe omgeving van de corporatie. Sommigen waren nog nooit bij een stakeholdersbijeenkomst aanwezig geweest. In sommige gevallen gebeurde dat wel maar deden de commissarissen niets met de uitkomsten en lieten ze dat liever over aan de bestuurders. Aan de andere kant waren er onder de deelnemers ook commissarissen die wel jaarlijks de bijeenkomsten van de corporatie met de stakeholders

bijwoonden en daarnaast ook nog aparte gesprekken hadden met de huurders- en de ondernemingsraad. De startsituatie was voor elke raad van commissarissen die meedeed aan het experiment weer geheel anders. Of zoals Maartje Verest, één van de onderzoekers opmerkte: "Wat voor de ene corporatie stap 1 was, was voor de andere stap 10."

"Dit experiment was een goede gelegenheid voor de raad van commissarissen om opnieuw onze positie ten opzichte van de directeur-bestuurder te bepalen."

Eelke Wiersma, commissaris bij woningstichting Wierden en Borgen

Observatie 3

Het helpt om de dialoog aan te gaan, want dialoog betekent interactie met de omgeving.

Over het algemeen waren de commissarissen die meededen aan het experiment al bekend met de maatschappelijke opdracht die bij de functie van intern toezichthouder hoort. Minder vaak hadden ze een direct antwoord op de vraag hoe ze dat contact met de buitenwereld het beste konden organiseren. Doorgaans houden toezichthouders zich namelijk nauwelijks bezig met de vraag hoe de interactie tussen de raad van commissarissen en de externe omgeving van de corporatie is geregeld. Volgens de onderzoekers kan daar nog veel vooruitgang worden geboekt. Een dialoog met de externe omgeving van de corporatie kan inzicht geven over de manier waarop de raad van commissarissen zijn taken uitvoert. Zo'n dialoog bete-

"Maak als raad van commissarissen zelf de keuze: Wat wil je verantwoorden naar de samenleving en hoe wil je dat doen?"

Marian Hoffer, commissaris bij Buitenlust

kent immers interactie en werkt naar twee kanten. Door de discussie met de externe omgeving aan te gaan kun je er als commissaris achter komen hoe de raad als toezichthouder functioneert. Bovendien kun je als commissaris de ander laten weten wat de raad onderneemt om goed toezicht te houden. In het experiment 'De aanspreekbare commissaris' zijn daarvoor verschillende verantwoordingsinstrumenten uitgetoetst. "Verantwoording naar buiten moet niet alleen op papier gebeuren; een persoonlijke ontmoeting kan ook heel nuttig zijn en de papieren verslaglegging nog meer verbeteren," aldus een van de deelnemende commissarissen.

"Wat nu toch weer heel goed duidelijk werd, is dat gemeenteraadsliden op een behoorlijke afstand van de dagelijkse praktijk staan."

Bert de Graaf, commissaris bij SOR

Observatie 4

De vier experimentlijnen zijn niet los van elkaar te zien, maar zijn met elkaar in samenhang.

In de praktijk bleek het niet altijd zo eenvoudig om elk experiment exclusief te koppelen aan één van de vier experimentlijnen. Die vier lijnen fungeerden goed om

de verschillende effecten van maatschappelijke aanspreekbaarheid aan de orde te stellen, maar in de praktijk bleken de experimenten vaak elementen van meer dan één lijn in zich te dragen. Bij de uitvoering van de experimenten vormde dat echter geen belemmering. “Het doel van elk experiment is dat de raad van commissarissen met de externe omgeving in contact treedt,” aldus onderzoeker Derk Windhausen. “En daarvoor is een hele verfijnde combinatie van luisteren en verantwoorden nodig.”

Observatie 5

Er zijn verschillende aanleidingen denkbaar voor het versterken van de maatschappelijke aanspreekbaarheid.

Er waren verschillende redenen voor de deelnemers om mee te doen aan het experiment. Sommige corporaties stonden op het punt een nieuw ondernemingsplan of beleidsplan te schrijven, andere zaten net in een evaluatie van een voorafgaande periode. Ook een nieuwe situatie, zoals een fusie of een statutenwijziging, vormde soms een aanleiding, terwijl bij sommige corporaties vooral de overtuiging om voortdurend te willen professionaliseren de belangrijkste drijfveer was. Bij de meeste experimenten lag het initiatief om op de situatie van het moment te reageren bij de commissarissen, maar soms ook bij de bestuurders.

“Stel jezelf als raad van commissarissen open en durf kritische vragen te stellen.”

Trudie Siegerink, commissaris bij Casade

Observatie 6

Maatschappelijke aanspreekbaarheid is voor commissarissen geen natuurlijk onderwerp van gesprek.

De onderzoekers vonden het opvallend dat het merendeel van de commissarissen het niet gewend was om structureel na te denken over de relatie tussen intern toezicht en externe omgeving. Die relatie was weliswaar in alle gevallen aanwezig, maar de contacten liepen meestal informeel. Het kostte de onderzoekers tamelijk wat inspanningen om die relatie te formaliseren en tot onderwerp van het gesprek te maken. “Als ik de opbrengst van deze experimenten afstandelijk beoordeel, zou je zeggen dat er weinig spectaculairs tussen zit,” zegt oud SEV-directeur Lex de Boer. “Maar in gesprek met de deelnemende raden voel je pas hoe lastig de dilemma’s waren die moesten worden opgelost.”

Observatie 7

Zelf in actie komen behoort niet tot de natuurlijke habitat van de interne toezichthouder.

Interne toezichthouders zijn gewend om een reactieve houding aan te nemen. Commissarissen reageren op wat bestuurders doen en geven daar dan hun oordeel over. Wat de bestuurder aanreikt geldt als vertrekpunt. Onderzoeker Bart Kessels daarover: “Wat ik opvallend vind is dat als je naar een raad van commissarissen kijkt het vaak mensen betreft die in het dagelijkse leven een maatschappelijke functie hebben waarin ze snel moeten kunnen beslissen, maar als ze in de rol van commissaris stappen worden ze ineens heel afwachtend en gaan ze naar de bestuurders zitten kijken. Dat

vind ik wel een bijzondere tegenstelling. Waar ze in hun dagelijkse baan aan de touwtjes trekken, laten ze zich in hun rol van toezichthouder te vaak bespelen door de bestuurders.”

“De druk van buiten is de laatste jaren veel groter geworden.”

Vincent Piscaer, commissaris bij Welbions

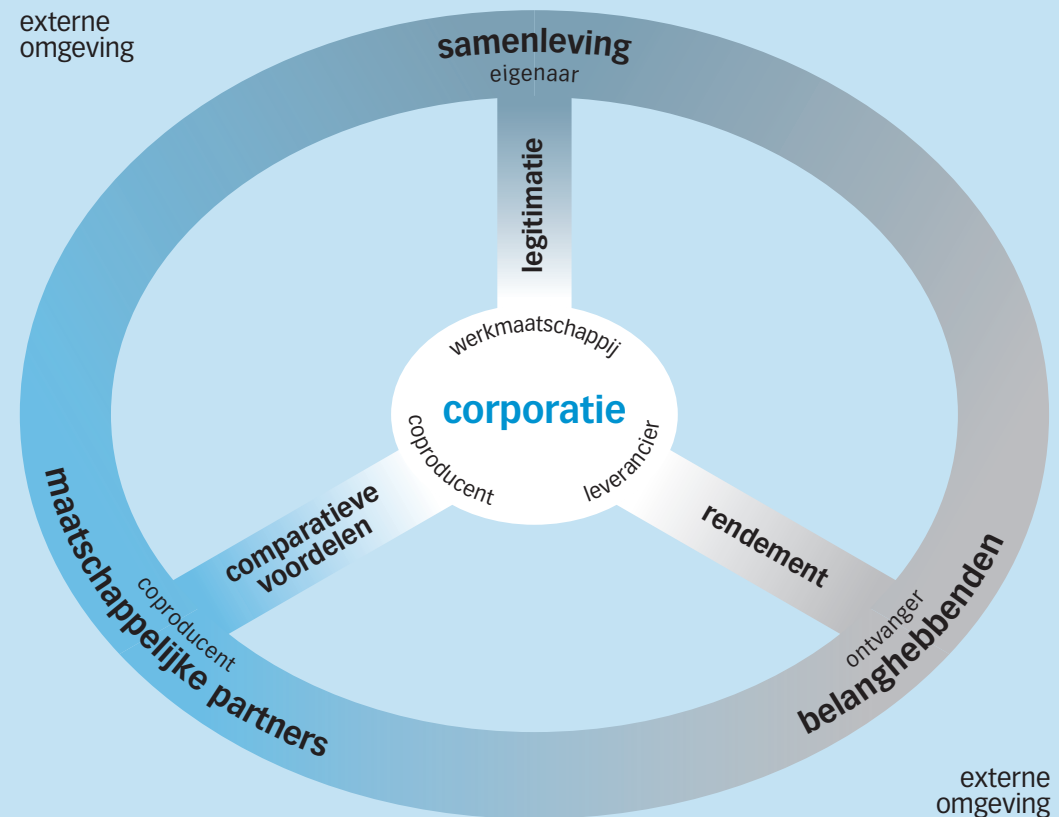
Van wie is de corporatie eigenlijk?

We leven in een tijd waarin het maatschappelijk vertrouwen in veel instituties afbrokkelt. Ook corporaties ondervinden dat in hun dagelijkse praktijk. Een aantal recente voorbeelden van mismanagement en wanbeleid bij woningcorporaties hebben de situatie er niet beter op gemaakt. Vanuit de politiek en de samenleving wordt meer en meer van toezichthouders verwacht dat ze zich actiever opstellen en het beleid van de corporatie kritischer volgen. Daarbij groeit in de samenleving ook de behoefte om toezichthouders ter verantwoording te kunnen roepen.

Naast hun taak om toezicht te houden op het beleid van de corporaties dienen toezichthouders ook een maatschappelijk belang. In de nieuwe Woningwet staat expliciet vermeld dat interne toezichthouders zich bij hun taak moeten richten naar het maatschappelijk belang én het belang van de belanghebbenden. Wie de belanghebbenden van de corporatie zijn, is met enige inspanningen doorgaans wel te achterhalen. Moeilijker wordt het om daarnaast vast te stellen op welke manier de raad van commissarissen het maatschappelijk belang moet dienen. Want wie is in dat geval de maatschappij of de samenleving?

De relatie tussen de wooncorporatie en de maatschappij waarin ze acteert, behoort al geruime tijd tot het onderzoeksgebied van de SEV. Corporaties voeren hun beleid niet alleen uit voor zichzelf of voor hun huurders, maar staan daarbij altijd in verbinding andere partijen

in de samenleving. In de publicatie **Wooncorporatie en samenleving** (SEV 2011) worden drie verschillende relaties onderscheiden die de corporatie met de samenleving kan hebben. In elke relatie heeft de corporatie een andere rol ten opzichte van de samenleving:



- De corporatie als werkmaatschappij. In dat geval geldt de samenleving als eigenaar of – iets minder zwaar – als de maatschappelijk opdrachtgever van de corporatie.
- De corporatie als leverancier. De belanghebbenden zijn in dit geval de ontvangers van de diensten van de corporatie.
- De corporatie als coproductent. Samen met haar stakeholders voert de corporatie de maatschappelijke agenda uit. Gezamenlijk stellen ze maatschappelijke doelen en spreken ze af hoe ze die willen bereiken.

De samenleving heeft de mogelijkheid om te kunnen volgen wat de corporatie doet, dankzij het toezicht door de raad van commissarissen aan wie de bestuurders van de corporatie verantwoording moeten afleggen. Maar hoe kunnen commissarissen zich op hun beurt weer naar de samenleving verantwoorden. Op welke manieren kunnen ze de samenleving daarvoor benaderen? En hoe kunnen ze met de samenleving in verbinding blijven? De manier waarop toezichtouders zich naar de samenleving moeten verantwoorden, hangt mede af van de rol die de corporatie inneemt in haar relatie met de buitenwereld. Daarbij moet ook worden gekeken naar verhouding van de corporatie met de belanghouders.

Een moeilijkheid daarbij is dat dé samenleving niet bestaat. Wie als commissaris op zoek gaat naar één directe verbindinglijn met de samenleving zal zich gauw op een dood spoor terugvinden en een illusie armer zijn.

Er moeten dus andere manieren zijn om de verbinding met de samenleving aan te gaan. Productiever is het om de samenleving te beschouwen als een allesomvattend geheel van krachten, beelden en waarden die de corporatie beïnvloeden in haar streven maatschappelijk te ondernemen. Dat betekent dat commissarissen zich op verschillende manieren tot de samenleving moeten richten en verschillende verbindingen met de samenleving aan moeten gaan. Daarbij kan gedacht worden aan overleg met overheidsinstellingen, maatschappelijke ondernemingen, maar ook aan het goed volgen van het maatschappelijk debat en de maatschappelijke agenda. Een goede commissaris steekt zijn voelhorens uit naar wat er in de samenleving gaande is. Het experiment 'De aanspreekbare commissaris' is een eerste aanzet waarbij in kaart wordt gebracht op welke manieren de raad van commissarissen dat kan doen.

Voor meer informatie: zie de publicatie

Wooncorporatie en samenleving (SEV, 2011)

(http://www.sev.nl/rapporten/rapport.asp?code_pblc=1102)

De experimenten in vogelvlucht

De negen raden van commissarissen die meededen aan het experiment namen verschillende initiatieven om de verbinding met hun externe omgeving tot stand te brengen. In de aanspreekbaarheidsmatrix zijn de initiatieven ten opzichte van elkaar gepositioneerd. Daarvoor is gekeken naar de 'mate van formaliteit' (x-as) en de 'mate van inbreng van derden' (y-as). De mate van formaliteit geeft aan in hoeverre het initiatief een (in) formeel karakter had en hoe wordt omgegaan met de resultaten. Hoe verder naar links in de aanspreekbaarheidsmatrix, hoe informeler het initiatief. De y-as geeft aan in hoeverre de raden van commissarissen zelf aan de slag zijn gegaan. Hoe lager het initiatief in de aanspreekbaarheidsmatrix staat, hoe meer of groter de inbreng van anderen was. In de meeste gevallen ging het om de inbreng van de (directeur)bestuurder.

Informele initiatieven zijn makkelijk te organiseren en de drempel voor de betrokkenen uit de samenleving om deel te nemen, is laag. Dit maakt deze initiatieven geschikt om een eerste verbinding met de samenleving aan te gaan of om nieuwe richtingen te verkennen. Formelere initiatieven wekken hogere verwachtingen, hebben een grotere impact en de uitkomsten zijn niet vrijblijvend.

Voor de uitvoering van experimenten konden raden zelf aan de slag of samen met de (directeur)bestuurder. Hoe meer de raden zelf organiseren, hoe groter hun betrokkenheid is. Bij de bepaling hoe groot de inbreng van de (directeur)bestuurder is, speelt het dilemma van 'de stoel'. Bij veel raden speelt de vraag of zij in hun

contact met de samenleving misschien te veel op de stoel van de (directeur)bestuurder gaan zitten. Jaap van Manen, hoogleraar corporate governance aan de Rijksuniversiteit Groningen gaat hier verder in op dit dilemma.

In de aanspreekbaarheidsmatrix staan dus alle experimenten. Met een klik op een titel springt u naar de omschrijving van het betreffende initiatief.



Aanspreekbaarheidsmatrix

Initiatieven op een rij:

Belanghouders en beleid

RvC Wierden en Borgen wil inzicht in alle belanghouders.

Aan de hand van een inventarisatie van alle belanghouders is bepaald welke belanghouders wat voor en hoeveel invloed hebben op het beleid van de corporatie.

De rookmelder van de corporatie

RvC Het Grootslag wil risico's beperken.

RvC en bestuurder inventariseerden gezamenlijk de risico's van samenwerkingsverbanden met belanghouders.

Onder toezichthouders

RvC SOR wil ervaringen uitwisselen met andere toezichthouders.

In een formele setting wisselde de RvC ervaringen en beelden uit met een commissie van de gemeenteraad en kwam tot afspraken over de verdieping van de onderlinge relatie.

Het maatschappelijke geweten

RvC Casade wil de morele verbinding aangaan met de samenleving.

In een informele ontmoeting buiten de deur hebben de leden van de RvC met leden van de gemeenteraad naar mogelijkheden gezocht om signalen uit de omgeving te registreren en te interpreteren.

De maatschappij in huis

RvC woningbouwvereniging Amerongen wil de inbreng van belanghouders formaliseren in de organisatie.

De belanghouders van wbv Amerongen hebben een eigen vertegenwoordiging die in de statuten is vastgelegd. Deze Belanghebbendenvertegenwoordiging kan gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen.

Intern toezicht laat zich zien

RvC Buitenlust wil van de belanghebbers horen waar zij hun aandacht op moeten richten.

In vier bijeenkomsten met verschillende belanghouders is de RvC het gesprek aangegaan over de wijze waarop de RvC de relatie met de samenleving het beste vorm geeft.

Kaders in aanbouw

RvC de Goede Woning wil verder werken aan de zachtere criteria van hun toetsingskader voor toezicht.

Centrale thema's waren de vertrouwensband met de directeurbestuurder, de informatievoorziening en de wederzijdse aanspreekbaarheid.

Uit de schaduw

RvC Welbions wil de interne en externe verantwoording verbeteren.

Daarvoor is de bestaande werkwijze tegen het licht gehouden met als belangrijkste conclusie dat het jaarverslag hét verantwoordingsmiddel van de RvC is. Het belangrijkste aandachtspunt is het doorbreken van de "dominante logica van de bestuurder". De argumenta-

tie van de RvC wordt uitgebreider vastgelegd en er wordt via meerdere methodieken geëvalueerd.

Belanghouders centraal

RvC Pré Wonen wil op de hoogte zijn van wat er speelt onder de bewoners.

In gerichte gesprekken zijn belanghouders gehoord over hun belangen en verwachtingen. Deze zijn opgenomen in een aparte paragraaf bij het Meerjarenbeleidsplan.

De waarde van de eerste stap

Afhankelijk van het type corporatie hebben alle deelnemers zo op hun eigen manier invulling gegeven aan het experiment. Op het eerste gezicht lijken dat voorzichtige stappen te zijn geweest, maar onder de deelnemers was ook een raad van commissarissen die door een externe adviseur een uitgewerkt twaalfstappenplan voor een beter toezicht heeft laten opstellen. Terugkijkend op het experiment zijn de onderzoekers tevreden over de resultaten. "Elke stap die het verschil maakt tussen iets dat stilstaat en in iets dat beweging is betekent winst," aldus Derk Windhausen. Dat bleek ook op twee tussentijdse bijeenkomsten tijdens het experiment, waarop de deelnemers ervaringen met elkaar konden uitwisselen om te zien hoe het er bij andere raden van commissarissen bij andere corporaties aan toegaat. Dat waren ook de momenten waarop de deelnemers zichzelf een spiegel konden voorhouden en zich de vraag stellen: Hoe vinden we dat we zelf functioneren als toezichthouder? De onderzoekers bedachten daarvoor enkele vragen die de

deelnemers op het juiste spoor zetten om tot de goede initiatieven te komen. “Die moet je ook echt zien als vragen en niet als voorschriften,” zegt Maartje Verest. “We hebben niet gezegd: zo moet je het doen, maar we hebben een aantal vragen aangereikt die de raad zichzelf kan stellen om zelf een proces in gang te zetten.”

“Door het uitwisselen van ervaringen met commissarissen van andere corporaties kun je je ook spiegelen aan hoe ze het elders doen.”

Eelke Wiersma, commissaris bij woningstichting Wierden en Borgen

Aanbevelingen voor de toekomst

Het is de wens van onderzoekers dat raden van commissarissen die hebben meegedaan aan het experiment daar in de toekomst een vervolg aan geven. Dat is ook de doelstelling die de VTW nastreeft: Maatschappelijke aanspreekbaarheid moet tot de normale praktijk van de raad van commissarissen gaan behoren. “Bij bijna alle corporaties leeft onder de raad van commissarissen dat besef wel, maar vaak zijn ze nog op zoek hoe dat dan moet,” aldus Bart Kessels. “Een bijkomend voordeel is dat je de omgeving op deze manier dwingt tot reflectie op het eigen oordeel over de corporatie,” zegt Lex de Boer. “In deze tijd van hijgerige en hectische oordelen over de sector is daar dringend behoefte aan.” De onderzoekers stellen dat de deelnemers door het experiment bewuster over hun eigen rol als commissaris zijn gaan nadenken. Daarbij kwam voor de deelnemers telkens een drietal belangrijke vragen naar voren. Hoe kun je als commissaris aanspreekbaar zijn zonder

daarbij de bestuurder voor de voeten te lopen? Voor wie moet je als commissaris aanspreekbaar zijn? Welke initiatieven kun je als commissaris nemen, gezien de beperkte tijd en capaciteit die de raad van commissarissen doorgaans heeft? Deze vragen resulteerden in de volgende vijf aanbevelingen:

Wees zichtbaar als commissaris

Maak jezelf als commissaris bekend. Investeer in kennis van je stakeholders. Adviseer andere partijen over de rol van de raad van commissarissen. Ga er niet vanuit dat iedereen automatisch weet wie je bent en wat je rol is.

“Bij ons waren net drie nieuwe commissarissen aangetreden. Voor hen was het experiment een mooie gelegenheid om zich te profileren.”

Swen Pollen, bestuurscommissaris bij SOR

Stel vooraf duidelijke doelen

Het versterken van de maatschappelijke aanspreekbaarheid is een mooi streven, maar kan ook een te grote opdracht worden als de raad zich vooraf geen duidelijk doel heeft gesteld. Bedenk als commissaris goed hoe je dat doel helder in beeld brengt. Dwing jezelf antwoord te geven op de volgende vragen: Waarom doen we dit? Wat willen we ermee bereiken? Hoe gaan we het aanpakken? En waarom denken we dat we met die aanpak ons doel bereiken?

“Wil je een vruchtbaar gesprek hebben tussen de raad van commissarissen en gemeenteraad, dan moet je in het voortraject de zaken goed op elkaar afstemmen. Maak een duidelijke agenda. Spreek van te voren af over welke onderwerpen je het wel gaat hebben en over welke niet.”

Swen Pollen, bestuurssecretaris bij SOR

“Als je het functioneren van de raad van commissarissen onder de loep wilt nemen, kom je het verst als je een aantal punten benoemt waarop je dat wilt toetsen.”

Gerard Korse, commissaris Het Grootslag

Houd rekening met de tijd en wees creatief met plannen

Het is belangrijk dat commissarissen zich realiseren dat het proces van aanspreekbaar zijn veel tijd vraagt. De onderzoekers adviseren toezichthouders daarom om ver vooruit te durven kijken. Het kan al helpen om in termen van een jaar te denken en niet in termen van zes weken. Ook is het raadzaam om iemand te benoemen die verantwoordelijk is voor de voortgang van het proces. Het is verstandig om zo nodig de bestuurssecretaris te vragen om het proces te begeleiden als er daarvoor niemand uit de raad van commissarissen beschikbaar is.

Durf de gebaande paden te verlaten

Uiteindelijk is het een kwestie van doorzetten en drempels overwinnen. Bij veel commissarissen bestaat de

vrees om de bestuurder tekort te doen, wanneer ze niet - zoals gebruikelijk - afgaan op wat de bestuurder zegt, maar op basis van zelf ingewonnen informatie tot een eigen oordeel komen. Bestuurders zouden dat kunnen uitleggen als een gebrek aan vertrouwen. Natuurlijk is het voor een werkzame relatie belangrijk dat er een vertrouwensbasis tussen de bestuurder en de commissarissen is, maar dat hoeft geen reden te zijn om als commissaris niet zelf de verbinding met de buitenwereld te zoeken. Een commissaris moet immers goed kunnen inschatten wat een bestuurder zegt. Wie als commissaris alle registers openhoudt en praat met wie hij wil, werkt aan een vertrouwensbasis die gefundeerd is. Een goede bestuurder zal het alleen maar waarderen als een commissaris goed beslagen ten ijs komt.

“Neem ruim de tijd. De periode was te kort om daadwerkelijk een goede evaluatie neer te kunnen zetten. Dat heeft te maken met de vergaderfrequentie van onze raad van commissarissen. In 2013 gaan we vervolgstappen zetten.”

Alice Hoogvliet, bestuurssecretaris bij woningbouwvereniging Amerongen

“Houd het hanteerbaar. Ga je niet buigen over een algemene vraag als hoe onze functie er over tien jaar uitziet, maar pak concrete onderwerpen aan, bijvoorbeeld het onderhoud van het woningbestand.”

Gerard Korse, commissaris Het Grootslag

Deel je ervaring met anderen

Leer van de ervaringen bij andere corporaties. “Het was goed te zien hoe andere raden van commissarissen bepaalde zaken proberen aan te pakken,” aldus een van de deelnemers. “Door je eigen functioneren aan dat van andere raden te spiegelen, weet je meteen weer waar je staat.”

Maak gebruik van de beschikbare kennis die specifiek voor de corporatiesector is ontwikkeld

Eerdere nuttige publicaties die bij VTW en SEV op het terrein van toezicht en de relatie tussen de corporatie en haar omgeving zijn:

- *Naar een toetsings- en toezichtkader* (VTW, 2011)
- *Informatievoorziening aan toezichthouders van woningcorporaties* (VTW, 2011)
- *De werkgeversrol van de raad van commissarissen van woningcorporaties* (VTW, 2012)
- *Wooncorporatie en samenleving* (SEV, 2011)
- *MRM: Maatschappijrelatiemanagement* (SEV, Aedes, 2008)
- *Belanghouders-ID* (SEV, Aedes, Futura, 2008)

Het proces is nooit af

Wie als commissaris eenmaal de verbinding met de buitenwereld tot stand heeft gebracht, heeft daarmee zijn einddoel niet bereikt. Maatschappelijk aanspreekbaar zijn is een proces dat continu in beweging is. Houd de dialoog gaande. Zorg dat je als commissaris niet je bestemming uit het oog verliest, maar vergeet ook niet van de reis zelf te genieten.

“De kunst is om heel goed te luisteren.”

Voor elke organisatie geldt: de bestuurder bestuurt en de commissaris houdt er toezicht op dat het bestuur dat adequaat en volgens de regels doet. In het experiment ‘De aanspreekbare commissaris’ is het uitgangspunt dat commissarissen tijdens het uitvoeren van hun taak ook oog hebben voor het maatschappelijk belang en daarvoor contacten met de samenleving onderhouden. Maar hoe kan een commissaris dat het beste doen, zonder daarbij op de stoel van de bestuurder te gaan zitten? Die vraag legden we voor aan Jaap van Manen, hoogleraar corporate governance aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG).

Jaap van Manen: “Als commissaris ben je er verantwoordelijk voor dat het bestuur goed functioneert en is dat niet het geval, dan moet je als commissaris ingrijpen. Doe je dat niet, dan faal je in het nakomen van je verantwoordelijkheid als commissaris. Het is daarom belangrijk dat je als commissaris scherp in de gaten houdt wat je belangrijkste taken zijn. De voornaamste is dat een commissaris er op toeziet dat het bestuur voldoet. Daar begint het allemaal mee.

Er zijn een paar redenen te bedenken waarom het voor commissarissen niet gemakkelijk is om hun functie uit te oefenen. Een commissaris komt doorgaans niet uit de organisatie zelf en is vaak ook niet in de sector actief, dus meestal is er een kennisachterstand ten opzicht van de bestuurder. Dat is een beperking waarmee elke commissaris te maken krijgt. Bovendien zijn commissarissen voor hun informatievoorziening in eerste instantie afhankelijk van degene op wie ze toezicht moeten houden. Daarmee krijg je in feite een soort onafhankelijkheidsparadox. Die is er altijd.”

Ik adviseer commissarissen daarom om aan bestuurders meteen heel goed duidelijk te maken dat het bestuur een brengplicht heeft. Vergewis je daar als commissaris van. Het bestuur of de directie heeft de verplichting om informatie te brengen, zelfs als je daar

als commissaris niet naar vraagt. De directiebestuurder moet eigenlijk in de huid van de commissaris kunnen kruipen en denken: ‘Als ik commissaris was, wat zou ik dan willen weten?’ En daarvan moet hij dan aan de Raad van Commissarissen verslag doen.

Een belangrijke vraag die elke commissaris zich moet stellen is: ‘Voldoet het bestuur aan haar brengplicht?’ Als je de bestuurder op een leugen betrapt, dan is er duidelijk een probleem met de brengplicht. Als je merkt dat bestuurders maar halve waarheden vertellen of dat het informatiemanagement een rommeltje is, dan weet je als commissaris dat het bestuur die brengplicht verzaakt. Als er kwade opzet in het spel is, kunnen de commissarissen niets anders doen dan het bestuur te ontslaan. Is dat niet het geval, dan moeten de commissarissen kijken of het bestuur misschien niet capabel genoeg is of dat er wellicht iets anders aan de hand is. Het kan zijn dat het bestuur net is aangeleden en is opgezadeld met een erfenis van het vorige bestuur. Vaak is het informatiesysteem niet op orde. Dan moet je jezelf als commissaris ervan verzekeren dat het bestuur zich inspant om met de ontbrekende informatie te komen. Als commissaris stel je de vragen waarop het bestuur antwoord moet geven en eventueel vraag je daar een rapport van een accountant bij dat de lezing van het bestuur onderschrijft.

De leidende vragen die elke commissaris altijd moet stellen zijn: is het bestuur integer en is het bestuur capabel? Als je op een van die twee vragen een ontkenkend antwoord krijgt, moet je als commissaris daar een gevolg aan geven en actie ondernemen.

Tegenover de brengplicht van de bestuurder, staat de haalplicht van de commissaris. Een commissaris moet zich ook goed informeren. Als commissaris moet je goed kunnen luisteren en goed in staat zijn om signalen op te pikken. Bij woningcorporaties is het in de eerste plaats de taak van de bestuurders om de contacten met de belangrijkste stakeholders te onderhouden. Toch is het ook voor de commissarissen goed om af en toe met stakeholders te praten. Daar kun je als commissaris in je rol van toezichthouder en klankbord ook je voordeel mee doen. Maar die contacten moeten dan meer gericht zijn op het luisteren dan op het zenden. Als commissaris kun je geen verwachtingen wekken of beloften doen over het beleid van de corporatie. Dan ga je op de stoel van de bestuurder zitten. De kunst is om heel goed te luisteren, maar tegelijkertijd moet je ervoor waken om verplichtingen aan te gaan. Je kunt als commissaris zo af en toe wel een vraag stellen, maar die vragen mogen niet suggestief zijn. Je mag door het stellen van vragen niet een bepaalde indruk bij de andere partij wekken. De bestuurder is de enige die bindende uitspraken voor de organisatie kan doen.

Het is heel belangrijk dat je als commissaris empatisch spreekt. De kunst is om de ander te laten merken dat je graag zijn mening over bepaalde onderwerpen wil weten. Je moet de ander enerzijds het gevoel geven dat je hem serieus neemt en begrijpt, maar anderzijds moet je ook afstand kunnen behouden. Je kunt het vergelijken met hoe men in de psychiatrie te werk gaat. Psychiaters worden er tijdens hun opleiding in getraind om in relatie met hun patiënten te treden, zonder dat ze daarbij een commitment aangaan. Dat is wat elke commissaris duidelijk voor ogen moet hebben: wees empatisch, maar schep vooral geen valse verwachtingen.”

Beschrijving van de projecten

Belanghouders en beleid

Algemeen

Woningstichting Wierden en Borgen verhuurt ruim 5.000 woningen in de gemeenten Bedum, Eemsum, Loppersum, De Marne, Ten Boer en Winsum in de provincie Groningen.



(In)formele contacten in werkgebied

De RvC heeft zeven leden waarvan 4 in het werkgebied wonen en werken en 3 daarbuiten. De RvC neemt als toehoorder deel aan belanghoudersbijeenkomsten. Daarnaast heeft de RvC twee keer per jaar overleg met huurdersorganisaties zonder de bestuurder. Omdat het een kleine corporatie betreft is er geen OR. De bestuurder organiseert wel regelmatig een personeelsbijeenkomst en is aanwezig bij informele bijeenkomsten zoals nieuwjaarsrecepties.

Het project

De RvC wil weten op welke wijze de belanghouders nauw betrokken worden en (kunnen) blijven bij de maatschappelijke opdracht en het beleid van de corporatie en welke rol daarvoor is weggelegd voor de RvC. De vraag is niet alleen hoe ze hun belanghouders betrekken bij het beleid (bijeenkomsten, expert-meetings, nieuwe sociale media) maar ook vaststellen

welke positie elke belanghouders voor Wierden en Borgen heeft. Aan de hand hiervan verwacht de RvC te kunnen bepalen of er voldoende maatschappelijke signalen de RvC bereiken om haar toezicht te kunnen verbeteren.

Resultaat

Er is een overzicht van de belanghouders en hun mate van invloed op de verschillende onderwerpen. Per beleidsstuk/ thema is aangegeven wat de belanghouders hebben ingebracht en wat de directie hiermee heeft gedaan. De RvC heeft daarmee een beter inzicht en toezicht op de wijze waarop de belanghouders bij Wierden & Borgen worden betrokken, zodat het draagvlak voor het beleid en de uitvoering nog beter kan worden. Daarmee neemt ook de RvC zijn verantwoordelijkheden voor het betrekken van belanghouders bij het beleid.

Tips/ leermomenten

- Wees als RvC ook aanwezig bij belanghoudersbijeenkomsten om een gevoel te krijgen bij de belanghouders.
- Verdeel van te voren de rollen tussen RvC en directie/bestuur. Daarmee wordt onduidelijkheid voorkomen.

“Het experiment was een goede gelegenheid voor de raad van commissarissen om opnieuw onze positie ten opzichte van de directeur-bestuurder te bepalen. We waren net bezig met een nieuw meerjarenbeleidsplan en dat was voor ons meteen een aanleiding om kritisch naar onszelf te kijken. Hebben we als raad van commissarissen nog alles in beeld en is het duidelijk wat onze rol daarbij is? Ik vind het belangrijk dat er bij de stakeholders een draagvlak is voor het beleid van onze corporatie. We moeten met elkaar in goed overleg bespreken wat het beste is voor de bevolking van Noord-Groningen. Deelname aan het experiment was een goed moment om de verhoudingen te herijken.”

Eelke Wiersma, commissaris bij woningstichting Wierden en Borgen

“Stel goed vast wat je positie als raad van commissarissen is. Wees daar duidelijk in. Mijn advies daarbij is: doe dat ook in overleg met de directeur-bestuurder. In eerste instantie was het project gericht op de raad van commissarissen, maar dan loop je toch een beetje het risico dat de raad van commissarissen teveel op de voorgrond gaat treden. Uiteindelijk neemt de raad van commissarissen haar eigen beslissingen, maar je moet een cruciale positie van de directeur-bestuurder daarin wel meenemen. Betrek hem er dus bij.”

Eelke Wiersma, commissaris bij woningstichting Wierden en Borgen

De rookmelder van de corporatie

Algemeen

Woningstichting

Het Grootslag

verhuurt ongeveer

2.500 vhe's in de gemeenten Drechterland en Medemblik in de provincie Noord-Holland.

WONINGSTICHTING
HET GROOTSLAG



(In)formele contacten met werkgebied

De RvC bestaat uit vijf leden waarvan er vier in het gebied wonen en één er net buiten. Eén van de leden van de RvC is directeur van een zorginstelling. De RvC heeft een keer per jaar een bijeenkomst met de belanghouders en met de huurdersvereniging.

Het project

De RvC wil graag dat de activiteiten van de corporatie kunnen rekenen op een breed draagvlak. De RvC heeft met het bestuur een risico-inventarisatie uitgevoerd naar samenwerkingsverbanden en contracten met de belanghouders van de het Grootslag. Door goede afspraken te maken over de informatie hierover, krijgt het toezicht meer richting en kan er tijdig worden ingegrepen wanneer er problemen optreden.

Resultaat

Er is nu inzicht in de verschillende samenwerkingsverbanden met belanghouders, onderliggende contracten en de risico's. Ook zijn er afspraken gemaakt hoe bestuur en RvC elkaar informeren. Op deze manier worden rooksignalen snel gesignaleerd en kan tijdig een strategie worden opgesteld en uitgevoerd.

Tips/leermomenten

- Het werd duidelijk dat er veel informatie bekend is bij het bestuur over samenwerkingen met belanghouders. Veel van deze informatie kwam niet of niet voldoende aan bij de RvC. Daarom zijn afspraken gemaakt over het informeren van de RvC.
- Voor (nieuwe) projecten wordt de haalbaarheid duidelijker onderbouwd. In de risicoparagraaf wordt explicieter vermeld welke voorzieningen/reserves er worden aangehouden om eventuele problemen bij samenwerkingspartijen op te kunnen vangen.

“Als je door dit experiment echt dingen zou tegenkomen waarvan je zegt: ‘Dit is totaal helemaal nieuw voor mij,’ dan doe je het niet goed als toezichthouder. Maar door hieraan mee te doen, kun je wel een ander licht op de zaak laten schijnen. Het is altijd goed om op een andere wijze dingen tegen het licht te houden of in een andere context te plaatsen. Dat kan soms heel verhelderend werken. Ook voor een raad met veel ervaring.”

Gerard Korse, commissaris Het Grootslag

“Als je het functioneren van de raad van commissarissen onder de loep wilt nemen, kom je het verst als je een aantal punten benoemt waarop je dat wil toetsen. Je kunt het hebben over de rapportage, over de signaalfunctie, of over hoe je de vinger op de zere plek legt. Ik noem maar even wat. Maar hou het beperkt. En als je daar dan ook nog eens iemand van buiten bijhaalt kan die een goede sparringpartner zijn.”

Gerard Korse, commissaris Het Grootslag

“Ik heb wel gemerkt tijdens de bijeenkomsten die we met de andere raden van commissarissen hadden, dat het gesprek zo breed werd, dat het lastig was om tot de kern van bepaalde onderwerpen te komen. Beperk je daarom tot één onderwerp of maximaal twee, dan heb je dat wel helder. Dan kun je dat ook verder uitdiepen en is de discussie ook eenvoudig en beheersbaar.”

Gerard Korse, commissaris Het Grootslag

“Houd het hanteerbaar. Ga je niet buigen over een algemene vraag als hoe onze functie er over tien jaar uitziet, maar pak concrete onderwerpen aan, bijvoorbeeld het onderhoud van het woningbestand: ‘Hoe signaleer je of de corporatie daar juist mee omgaat?’ Commissarissen zijn over het algemeen mensen die naast hun baan er een toezichthouderfunctie bij doen. Als je daarbij nog heel veel andere avonden en bijeenkomsten gaat bedenken is de interesse daar niet altijd groot voor. Maar als je een of twee avonden heel doelgericht te werk gaat, wordt het al een stuk aantrekkelijker.”

Gerard Korse, commissaris Het Grootslag

Intern toezicht laat zich zien

Algemeen

Woningstichting Buitenlust is actief in de gemeente Oegstgeest (Zuid-Holland) en bezit circa 1480 vhe's.



(In)formele contacten in werkgebied

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit zes leden, van wie er 3 in Oegstgeest wonen. De RvC woonde belanghoudersbijeenkomsten bij.

Het project

De RvC wil graag aan de belanghouders van de corporatie op een goede manier verantwoording afleggen. Woningstichting Buitenlust heeft het initiatief genomen om samen met de belanghouders te bepalen waar de corporatie, en daarbinnen de RvC, in de nieuwe ondernemingsplanperiode haar aandacht op moet richten. Daarnaast wil de RvC weten hoe zij haar toezichthoudende taak volgens de belanghouders goed kan verrichten. Dit wil zij bereiken door het bespreken ervan tijdens vier belanghoudersbijeenkomsten met verschillende belanghouders. De volgende vragen stonden centraal:

- Over welke onderwerpen wilt u zaken meegeven aan de woningstichting en specifiek aan de RvC?
- Op welke manier vindt u dat de RvC van deze woningstichting aanspreekbaar kan en moet zijn voor haar samenleving/omgeving?

Ervaringen/resultaten

Tijdens de bijeenkomsten bleek dat de belanghouders

veelal niet goed op de hoogte waren van de taken en verantwoordelijkheden van de RvC. De bijeenkomsten zijn gebruikt om dit te bespreken en elkaar te leren kennen. Het oorspronkelijk onderwerp is hierdoor niet altijd uitgebreid aan bod gekomen. Wel is in alle gevallen waardevolle inbreng door de belanghouders geleverd. De RvC bespreekt in de volgende zelfevaluatie wat hier verder mee te doen.

Belanghouders gaven aan dat ze door de uitleg over de taken van de RvC meer inzicht hebben gekregen in de werkzaamheden van de RvC en het toezicht in brede zin. Ook over andere taken van de RvC, zoals de functie van klankbord voor de directeur-bestuurder en de rol van werkgever van hem/haar, is meer duidelijkheid gekomen.

Tips/leermomenten

- Het duidelijk maken van de taken en bevoegdheden van het interne toezicht binnen de woningstichting heeft de belanghouders meer inzicht verschaft. Door de bijeenkomsten hebben de belanghouders/belanghouders nu meer kennis over Buitenlust in het algemeen en de RvC in het bijzonder.
- Door de bijeenkomsten ontwikkelden belanghouders een open houding naar de RvC en vice versa.
- Er is een (grotere) bewustwording binnen de RvC over de vorm van het aanspreekbaar zijn voor de belanghouders.
- De belanghouders gaven aan dat de RvC niet alleen moet afgaan op de informatie die de directeur-bestuurder verschaft, maar daarnaast actief eigen informatie moet verzamelen. Dit betreft lokale bronnen, maar ook ontwikkelingen die zich elders in het land op het gebied van volkshuisvesting voordoen.

Van tevoren is binnen de RvC goed gesproken over de angst bij de bestuurder en de RvC dat de RvC te veel op de stoel van de bestuurder kan gaan zitten. Door de sessies van de belanghouders met de bestuurder en die met de RvC helder van elkaar te scheiden en dat ook naar de belanghouders duidelijk te maken, is een mogelijke vervlechting van belangen voorkomen.

“Maak als raad van commissarissen zelf de keuze: Wat je wil verantwoorden naar de samenleving en hoe je dat wil doen? Wij hebben onze stakeholdersbijeenkomsten in tweeën gedeeld en zelf een deel daarvan geleid. Daardoor werden we als raad meteen herkenbaar en aanspreekbaar. Zulke bijeenkomsten waren er al langer, maar die werden altijd door de directeur-bestuurder geleid; het was niet gebruikelijk dat de raad van commissarissen daarbij het voortouw nam. Nu hebben wij als raad zelf aan de stakeholders gevraagd: ‘Hoe vindt u dat wij toezicht houden?’ Je moet je ook wel een beetje kwetsbaar durven opstellen.”

Marian Hoffer, commissaris bij Buitenlust

“Ik denk wel dat we door het experiment goed hebben nagedacht over onze rol en de manier waarop we die kunnen vervullen. Ik hoop dat er naar aanleiding van dit experiment ook in de sector zelf breed wordt nagedacht hoe dat maatschappelijk toezicht verbeterd kan worden. De laatste tijd zie je toch een aantal uitwassen, waarbij mensen wel zeggen dat ze alles op orde hebben, maar in de praktijk is dat niet altijd zo.”

Marian Hoffer, commissaris bij Buitenlust

Belanghouders centraal

Algemeen

Pré Wonen verhuurt ongeveer 14.000 vhe's. De woningcorporatie is actief in de gemeenten Haarlem, Beverwijk, Heemskerk, Velzen, Heemstede en Bloemendaal in de provincie Noord-Holland.



(In)formele contacten met werkgebied

De RvC bestaat uit zes leden. De Rvc heeft overleg met de (overkoepelende) bewonersorganisaties, woont 2x per jaar een overlegvergadering bij van de OR en 1 x per 2 tot 3 jaar een brede belanghoudersbijeenkomst. Tenslotte zorgen ze ervoor dat er bij feestelijke gebeurtenissen minimaal commissaris aanwezig is.

Het project

De RvC van Pré Wonen wil haar maatschappelijke aanspreekbaarheid verbeteren door goed op de hoogte te zijn van het maatschappelijk belang van haar corporatie en de belangen, verwachtingen en opvattingen van haar bewoners en andere belanghouders bij de corporatie met name op het gebied van vitale en gewilde wijken. Om dit te bereiken wil de RvC gerichte gesprekken voeren met belanghouders (waaronder bewoners) over deze belangen en verwachtingen. Dit wil de RvC gebruiken als input voor haar adviserende rol. Door dit op te nemen in een aparte paragraaf in het meerjarenplan, zal het maatschappelijk belang niet alleen beter geborgd worden maar ook duidelijk op de agenda worden gezet.

De RvC werkt continu aan zijn professionalisering. Daarvoor is zicht op het eigen maatschappelijk functioneren van belang. Naast de input van het bestuur heeft de RvC behoefte aan informatie via andere kanalen zoals die van bewoners en andere belanghouders. Om dit te bereiken wil de RvC gerichte gesprekken voeren met belanghouders over belangen en verwachtingen. Dit wil de RvC gebruiken als input voor haar adviserende rol. Door dit op te nemen in een aparte paragraaf in het meerjarenplan, zal het maatschappelijk belang niet alleen beter geborgd worden maar ook duidelijk op de agenda worden gezet.

Bij de beoordeling van de bestuurders wordt bekeken in hoeverre zij de belangen en verwachtingen van haar belanghouders heeft meegenomen in haar beleidsvoering. Dit wordt gedaan door gesprekken te voeren met medewerkers en met belanghouders. In het kader van het experiment heeft de RvC tevens een bijeenkomst over haar integriteit gehouden om te bekijken wat zij kunnen doen aan haar maatschappelijke verantwoording.

Ervaringen/resultaten

Ten tijde van het opstellen is nog te weinig ervaring opgedaan om concrete resultaten te overleggen. Naar verwachting worden de resultaten wel meegenomen in de werkplannen voor bestuurder en RvC voor 2013.

Tips/leermomenten

- Het experiment biedt een goede basis voor de gewenste verder professionalisering
- Het is gewenst om inzicht in belangen en verwachtingen van belanghouders langs verschillende kanalen te verzamelen. Het volstaat niet om daarvoor alleen het kanaal van het bestuur te benutten.
- De RvC mag ook zelf actief op zoek naar kennis van en over belanghouders.

Kaders in aanbouw

Algemeen

De Goede Woning
verhuurt ruim 8200



woningen in Apeldoorn, provincie Gelderland.

(In)formele contacten met werkgebied

De RvC bestaat uit 6 leden. Alle RVC leden zijn woonachtig in Apeldoorn. Twee van de leden zijn ook vanuit hun werkring nauw betrokken bij de Apeldoornse samenleving.

Het project

Deelname van de Goede Woning aan het experiment kan niet los gezien worden van het eigen ontwikkelingstraject van de RvC. In 2011 heeft de RvC een toetsingskader opgesteld. Dit is opgebouwd uit een aantal vastgestelde kaders die extern of intern in regelgeving, voorschriften en/of documenten zijn vastgesteld, de zogeheten harde criteria. Daarnaast bestaat het toetsingskader uit enkele thema's die minder makkelijk te meten zijn, de zachte criteria. Dat zijn 'de vertrouwensband met de directeur-bestuurder', 'de informatievoorziening' en 'de aanspreekbaarheid en ruimte' (wederzijds, van zowel RVC als directeur/ bestuurder). Het SEV-experiment heeft de RvC gestimuleerd om haar eigen visie op toezicht en het in ontwikkeling zijnde toetsingskader verder uit te werken. De focus heeft daarbij gelegen op de plaats van de aanspreekbaarheid in het toetsingskader en op welke wijze de RvC een dialoog voert met haar belanghouders over haar taak als intern toezichthouder.

Ervaringen/resultaten

Vanaf het begin was duidelijk dat de RvC zelf aan zet was om het experiment uit te voeren. Vanuit die instelling is gezocht naar tijd en ruimte om met elkaar tot een verdieping en verbetering van het toezicht te komen. De RvC heeft in beeld gebracht welke belanghouders zij herkent. Daarbij is onderscheid gemaakt in belanghouders die betrokken zijn bij de thema's waardevol wonen, waardevol leven en waardevol werken. Dit zijn de leidende thema's in het in 2012 herijkte ondernemingsplan. Ook zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop de RVC in haar rol als toezichthouder toezicht wil houden op de werkwijze van de directeur bestuurder en organisatie in het kader van belanghoudermanagement.

In november 2012 is de herijking van het ondernemingsplan afgerond. De RVC zal dan actief toetsen op welke wijze de belanghouders door de organisatie zijn betrokken bij de herijking.

Ook hebben een vertegenwoordiging van de RvC en de directeur/bestuurder deelgenomen aan de twee kennisbijeenkomsten die speciaal voor het experiment zijn gehouden. Deze bijeenkomsten leverden inzicht op in verschillende manieren van toezicht houden en daarmee inspiratie voor invulling van de eigen werkwijze.

Tips/leermomenten

- De twee kennisbijeenkomsten toonden de diversiteit waarmee RvC's het toezicht bij hun corporatie uitvoeren. Dat bood ook de mogelijkheid om ideeën en voornemens te toetsen bij andere RvC's.
- Het toetsingskader wordt jaarlijks geëvalueerd. Het is nodig om hierover met elkaar in gesprek te gaan en te blijven. Dat vraagt blijvende aandacht en een open en kritische houding van alle betrokkenen.

Onder toezichhouders

Algemeen

Woningcorporatie SOR is gespecialiseerd in wonen voor 55-plussers



en bezit circa 8.000 woningen in Rotterdam, Spijkenisse, Oud-Beijerland, Brielle, Westvoorne en Krimpen aan den IJssel.

(In)formele contacten met werkgebied

De RvC van woningcorporatie SOR bestaat uit zes leden. De helft van de leden heeft via werk en/of wonen een directe binding met het werkgebied van de SOR. De relatie met bewoners vormt een continu aandachtspunt in gesprek met het bestuur. Twee van de leden nemen actief deel aan het overleg met bewoners en bestuur. Ook is de RvC aanwezig bij werkbezoeken en openingen en stelt zich daar aanspreekbaar op. Met de ondernemingsraad heeft de RvC jaarlijks overleg.

Het experiment

De aanleiding van woningcorporatie SOR om met dit experiment mee te doen lag mede in de in 2010 uitgevoerde externe visitatie. Eén van de conclusies was dat de aansluiting bij de belanghouders van SOR soms niet goed gevonden werd. De RvC in het bijzonder had een bescheiden positie waar het gaat om aanspreekbaarheid. Door deze constatering heeft de RvC van SOR besloten om in het kader van de ontwikkeling van haar eigen rol en haar functioneren deel te nemen aan het experiment. Om de aansluiting tussen SOR en haar belanghouders verder te versterken richt de RvC zich

op wat wenselijk wordt geacht in het publieke belang. Daarom is contact gezocht met toezichhouders in het publieke domein. Hierdoor neemt de maatschappelijke aanspreekbaarheid in het interne toezicht toe. De RvC van de SOR heeft een oriënterend gesprek gevoerd met leden van de (gemeente)raadscommissie Fysieke infrastructuur en Buitenruimte van de gemeente Rotterdam. In dat gesprek zijn de behoeften geïnventariseerd aan verdieping van de relatie tussen toezichhouders van de corporatie en toezichhouders van het gemeente.

Ervaringen/resultaten

Het gesprek was voor beide 'raden' de formele kennisgeving met elkaars werkdomein. Waar bij de SOR de behoefte leeft om aan de maatschappij duidelijk te maken waar de RvC voor staat en 'op te halen' wat de maatschappij vraagt, voelt de raadscommissie een grote betrokkenheid bij woningcorporatie. Niet in de laatste plaats omdat via het systeem van borgstelling, gemeenten een financiële band hebben met de corporaties.

Voor SOR en raadscommissie was het gesprek aanleiding om tot verbreding over te gaan door gelijksoortige gesprekken te voeren met vertegenwoordigingen van de RvC's van alle corporaties. Voor het najaar van 2012 is een eerste bijeenkomst gepland.

Er is gezocht naar natuurlijke momenten van wederzijdse beïnvloeding. Dat zijn het herzien van het ondernemingsplan door de SOR (elke 4 jaar) en het opstellen van verkiezingsprogramma's door de politieke partijen (ook elke 4 jaar). Afgesproken is om met deze wederzijdse beïnvloeding te experimenteren in het kader van

een jaarlijks te verschijnen onderzoeksrapport van de gemeente over wonen.

Gelet op de ontwikkelingen rond de financiële situatie van woningcorporaties informeert de RvC van de SOR de raadscommissie in hoeverre de SOR er in slaagt 'naar vermogen te presteren'. Op deze wijze krijgen de leden van de raadscommissie inzicht in het financiële reilen en zeilen van de corporatie.

Leermomenten

- Deelnemers hebben de ontmoeting als waardevol ervaren. Duidelijk is geworden wat ieders rol is en dat er wederzijdse behoefte is aan kennis over en van elkaar. Daarbij dient de eigen verantwoordelijkheid en de eigen rol als uitgangspunt.
- Deelnemers verwachten dat zij hun eigen toezicht kunnen versterken als er meer kennis over de ander beschikbaar is.
- De RvC van de SOR is een nieuwe weg ingeslagen. Om die weg succesvol af te leggen is ook aandacht nodig voor nazorg, agendabeheer en meer programatisch denken.
- Extra aandacht vraagt de verbreding naar de RvC's van de andere Rotterdamse corporaties. Bij volgende ontmoetingen zal nadrukkelijk worden bekeken welke vorm daar het beste bij past.

"Ik zit beroepsmatig wel vaker met bestuurders van allerlei organisaties aan tafel. Maar wat nu toch weer heel goed duidelijk werd, is dat gemeenteraadsleden op een behoorlijke afstand van de dagelijkse praktijk staan. Dat heeft te maken met

de actieve rol van het college van burgemeester en wethouders. Dat weet je ergens wel, maar door de bijeenkomst tussen onze raad van commissarissen en de gemeenteraad werd dat weer eens helder bevestigd. En ook dat bij gemeenteraadsleden de behoefte bestaat om meer direct contact met het veld te hebben.”

Bert de Graaf, commissaris bij SOR

“Het was leerzaam om mee te maken hoe het gesprek tussen onze raad van commissarissen en de gemeenteraadsleden verliep. De gemeenteraadsleden vertelden dat ze nauwelijks contact met corporaties hebben. Voor mij was dat een eye-opener. Raadsleden waren daar zelf ook wel verbaasd over, te meer omdat corporaties in een stad als Rotterdam voor miljoenen in bouwprojecten investeren. De echte zaken worden geregeld door de bestuurders van de corporaties, de directies van de gemeentelijke diensten en de wethouder. Raadsleden komen er in het voortraject nauwelijks aan te pas, maar om de wethouder te kunnen controleren moeten ze wel hun positie kunnen bepalen. De raad van commissarissen van de corporatie kan daarbij een belangrijke rol spelen. De gemeenteraad en de raad van commissarissen zitten vanwege hun controlerende rol op hetzelfde soort abstractieniveau. Bij het nemen van een besluit, moeten ze de belangen van meerdere partijen tegen elkaar afwegen. Dat is iets waarbij raad van commissarissen en gemeenteraad elkaar heel goed zouden kunnen ondersteunen.”

Swen Pollen, bestuurssecretaris bij SOR

“Bij ons waren net drie nieuwe commissarissen aangetreden. Voor hen was het experiment een mooie gelegenheid om zich te profileren.”

Swen Pollen, bestuurscommissaris bij SOR

“Je wordt je bewust dat verantwoording naar buiten toe niet alleen op papier moet gebeuren, maar ook dat een persoonlijk contact heel nuttig kan zijn en dat een ontmoeting de papieren verslaglegging nog meer kan verbeteren. Toezichthouders krijgen soms heel veel informatie, maar een goed gesprek is soms informatiever dan een dik rapport. Een dik rapport lezen kost een halve dag, een goed gesprek een half uur.”

Bert de Graaf, commissaris bij SOR

“Grijp nieuwe dingen aan om over je eigen functioneren na te denken. Dat is de crux van zo’n experiment. Het is een extra prikkel die commissarissen soms ook wel eens nodig hebben om voldoende aandacht voor hun eigen functioneren te hebben. Door zo’n experiment word je weer op scherp gezet. Als commissaris weet je wat er van je verwacht wordt, want er bestaan allerlei codes. Dat staat allemaal op papier. Als commissaris doe je natuurlijk je best om je daaraan te houden en evalueer je regelmatig, maar door een extra benadering via zo’n experiment word je toch nog weer even gedwongen om jezelf de vraag te stellen: Wat kan ik nog beter doen?”

Bert de Graaf, commissaris bij SOR

“Wil je een vruchtbaar gesprek hebben tussen de raad van commissarissen en gemeenteraad, dan moet je in het voortraject de zaken goed op elkaar afstemmen. Maak een duidelijke agenda. Spreek van te voren af over welke onderwerpen je het wel gaat hebben en over welke niet.”

Swen Pollen, bestuurssecretaris bij SOR

De Maatschappij in huis

Algemeen

Woningbouwvereniging Amerongen is actief in de gemeente Utrechtse Heuvelrug (provincie Utrecht) en verhuurt ruim 800 eenheden.



(In)formele contacten met werkgebied

De Raad van Toezicht (RvT) bestaat uit vijf leden, waarvan vier woonachtig in de gemeente Utrechtse Heuvelrug. WBV Amerongen heeft al langer ervaring met het betrekken van 'de stem uit de samenleving' bij haar beleidsvorming en -uitvoering. De RvT speelt hier op in door bij de samenstelling een evenwicht te bewaken tussen leden die goed bekend zijn met de Amerongse situatie en inhoudelijke kennis. In 2006 is de Adviesraad Volkshuisvesting Amerongen (AVA) opgericht om het bestuur te adviseren. De AVA kan gezien worden als de voorloper van de in 2011 opgerichte Belanghebbendenvertegenwoordiging (BHV).

Het project

Bij WBV Amerongen heeft een Belanghebbendenvertegenwoordiging (BHV). Daarin zijn de belanghouders vertegenwoordigd. Deze statutair verankerde BHV heeft als taak gevraagd en ongevraagd te adviseren van de directie op een aantal punten rondom maatschappelijk ondernemen. Binnen dit project kijkt het interne toezicht naar de mogelijkheden om het nieuwe orgaan, de BHV, te gebruiken bij het versterken van haar maatschappe-

lijke aanspreekbaarheid. Het project bestond uit een verkenning naar de verschillende manieren waarin de BHV een rol kan spelen in het versterken van de maatschappelijke aanspreekbaarheid van het interne toezicht en hoe het interne toezicht zichzelf positioneert ten opzichte van deze BHV.

Met de oprichting van de BHV was de statutaire verhouding geregeld, maar was de praktische uitwerking van de RvT ten opzichte van de BHV nog niet duidelijk. Er is voor gekozen is om als RvT niet alleen toe te zien op de samenwerking tussen de BHV en het bestuur, maar ook de uitkomsten van deze wisselwerking te gebruiken om zijn functie als toezichthouder te versterken. Uitkomsten van de wisselwerking tussen BHV en bestuur worden gezien als de stem vanuit de samenleving.

Ervaringen/resultaten

In het voorjaar van 2012 heeft de RvT besloten om zich te laten informeren over de standpunten en adviezen van de BHV aan bestuur. Dat gebeurt door de verslagen van de BHV te agenderen in de eigen vergaderingen. De standpunten van de BHV geven de RvT enerzijds inzicht in 'hoe de samenleving' denkt en anderzijds ziet de RvT wat het bestuur met deze standpunten heeft gedaan. Op basis van de verslagen vormt de RvT zich een beeld en betreft dit bij haar koers. De vergaderfrequenties van RvT (6 keer per jaar) en BHV (4 keer per jaar) hebben tijdens de looptijd van het experiment nog maar enkele keren tot informatie-uitwisseling geleid.

Tips/leermomenten

De ervaringen tot nu toe zijn positief. Binnen de looptijd was het niet mogelijk om de nieuwe verhouding tussen RvT en BHV helemaal uit te laten kristalliseren. De RvT heeft de intentie om in 2013 de BHV uit te nodigen voor een ontmoeting.

"Neem ruim de tijd. De periode was te kort om daadwerkelijk een goede evaluatie neer te kunnen zetten. Dat heeft te maken met de vergaderfrequentie van onze raad van commissarissen. In 2013 gaan we vervolgstappen zetten."

Alice Hoogvliet, bestuurssecretaris bij woningbouwvereniging Amerongen

Het maatschappelijk geweten

Algemeen

Casade bezit ruim 8.000 woningen in de gemeenten

CASADE



Waalwijk en Loon op Zand (provincie Noord-Brabant).

(In)formele contact met werkgebied

De RvC bestaat uit 5 leden. Toezicht houden bestaat onder andere door jaarlijks overleg, zonder aanwezigheid van bestuur, met het managementteam, de ondernemingsraad en de huurdersorganisaties.

Het project

De RvC werkt al enige jaren aan verdere professionalisering van het interne toezicht. Het streven is dat de 'de maatschappij' zich eigenaar voelt van Casade. Dat krijgt vorm door het leggen van een (permanente) morele verbinding met alle betrokken partijen in de maatschappij. De RvC wilde graag een vervolgstap te zetten in de transparantie van de governance, en de ramen naar de externe omgeving verder openen. Hier voor zijn in 2012 twee nieuwe initiatieven uitgevoerd. Allereerst hebben de leden van de RvC en gemeenteraadsleden samen deelgenomen een excursie langs verschillende projecten. Het doel van deze excursie was om een informele setting te creëren waarin gedachte-uitwisseling plaats vond. De excursie heeft geleid tot een eerste kennismaking tussen leden van beide raden en beter begrip over elkaar taken, rollen en posities.

Ook is er een bijeenkomst georganiseerd waarvoor alle huurders zijn uitgenodigd. Deze bijeenkomst bood de RvC de gelegenheid om rechtstreeks informatie te ontvangen van huurders over actuele onderwerpen waar Casade mee bezig is.

Ervaringen/resultaten

Vóór deelname aan het experiment was de aanspreekbaarheid van de RvC geregeld via formele kanalen zoals een jaarlijkse belanghoudersconferentie, jaarlijkse huurdersconferentie en het jaarverslag. Door deelname aan het experiment is samen met het bestuur uitgebreid gebrainstormd over de maatschappelijke waarde en positionering van corporaties in het algemeen, en de eigen corporatie in het bijzonder. Eerste resultaten hiervan zijn terug te zien in het streven naar goede communicatie- en verantwoordingslijnen naar de belanghouders en de organisatie van tegenkracht voor de RvC en het bestuur van Casade.

De excursie heeft een eerste kennismaking opgeleverd tussen de toezichthouders van de corporatie en de toezichthouders van de gemeenten. Er is meer begrip voor elkaar krachtenveld en men kent elkaar nu. Tijdens de huurdersavond zijn concrete plannen van Casade voorgelegd die betrekking hebben op de dienstverlening. De constructieve bijdragen van de huurders hebben zowel de RvC als het bestuur inzicht gegeven onder welke voorwaarden de uitvoering van deze plannen haalbaar is.

Tips/leermomenten

- De excursie heeft de afstand tussen RvC en gemeenteraden verkleind. De setting was wellicht iets te informeel waardoor kansen op verdieping en het trekken van gezamenlijke conclusies ontbraken. Inmiddels is besloten om in maart 2013 een soortgelijke activiteit te organiseren. Daarbij zal meer oog zijn voor het verwachte resultaat en de wijze waarop dat kan worden bereikt.
- De setting van de huurdersavond was zodanig dat de deelnemers zich zo betrokken voelden bij de corporatie dat zij meedachten met de problemen en mogelijke oplossingen.
- Voor de RvC is het experiment aanleiding geweest om de reeds zelf in gang gezette route naar een betere aanspreekbaarheid, te verbreden en te verdiepen. Ook de komende jaren zal de RvC dit thema blijven agenderen en blijven initiatieven ontplooiën om de verbinding met de samenleving te versterken.

"Stel jezelf als raad van commissarissen open en durf kritische vragen te stellen. Door het experiment werden we gestimuleerd om weer eens goed naar ons eigen functioneren te kijken. Door iemand van buiten uit te nodigen om mee te kijken in de keuken werden we zelf ook geprikkeld om bewuster te kijken naar de manier waarop we toezicht houden."

Trudie Siegerink, commissaris bij Casade

Uit de schaduw

Algemeen

Welbions verhuurt

ongeveer 13.000 woningen in de gemeente Hengelo (provincie Overijssel).



(In)formele contacten met werkgebied

De RvC bestaat uit 5 leden. De RvC evalueert zichzelf periodiek, één keer per jaar tijdens de evaluatiezitting en na elke vergadering met een evaluatiemoment. De RvC overlegt twee maal per jaar zonder bestuurders met de controller, ondernemingsraad, huurdersvereniging en één maal per jaar met het managementteam. Daarnaast woont de RvC het jaarlijkse overleg bij van de bestuurders met de leden van het college van B en W en de raadscommissie voor de volkshuisvesting. Tenslotte wordt gebruik gemaakt van diverse informele contacten en wandelgangcontacten om informatie te verkrijgen over het reilen en zeilen van Welbions, zoals de buitenwereld dit ervaart.

Het project

De RvC wilde het afleggen van verantwoording meer inhoud geven en ook duidelijker aanspreekbaar zijn. Bij de start van het project was de verantwoording in grote lijnen cijfermatig en verslaglegend en er werd onvoldoende rekenschap gegeven aan de beweegredenen van de RvC waarom zij de bepaalde beslissingen genomen heeft en in hoeverre zij zich bij de behandeling van deze onderwerpen kritisch opgesteld heeft. De RvC heeft naar andere methodieken gezocht om explicieter invulling te kunnen geven aan de maat-

schappelijke verantwoording. Dat heeft tot een plan geleid met accenten op de wijze van (jaar)verslaglegging en op de relatie met de omgeving.

Resultaten

Het plan voor een betere verantwoording en duidelijkere verbinding met de omgeving bestaat uit de volgende onderdelen:

- De RvC streeft er naar de 'dominante' logica van het bestuur te onderzoeken en te doorbreken.
- In vergaderingen worden meer beleidsthema's opgevoerd om doorgrond te worden.
- In de verslaglegging van de RvC zijn ook argumenten opgenomen waarop de RvC het besluit dan wel de goedkeuring gegeven heeft.
- Tijdens de vergaderingen wordt onderlinge feedback gegeven om elkaar nog meer ruimte te geven en de conclusies nog scherper te stellen.
- Het jaarverslag van de RvC heeft vanaf 2012 meer diepgang door de argumentatie van besluiten te vermelden.
- Onderlinge benchmark en communicatie met corporaties uit de regio wordt verder ontwikkeld.
- De individuele leden blijven hun eigen kennisvelden aanvullen en ontwikkelen. De kennis van de stad en de regio wordt op meerdere momenten gedeeld.
- De RvC laat de verantwoordelijkheid in de relatie tot de belanghouders expliciet bij het bestuur. Niettemin is de RvC actief op zoek naar het creëren van mogelijkheden om tijdig signalen op te vangen die kunnen leiden tot 'niet pluisgevoelens'.
- Aan beleidsstukken voor de RvC is informatie toegevoegd over het betrekken van belanghouders en over eventuele afwijkende meningen.

Tips/leermomenten

Inmiddels zijn de eerste ervaringen opgedaan met de uitvoering van het plan.

- De onderlinge feedback blijkt goed te voldoen. Er komen duidelijke verbeterpunten uit en de kritische zelfreflectie houdt de leden scherp.
- De diverse overlegmomenten met de belanghouders geeft de RvC meer inzicht in de achterliggende argumenten.

"Het was leerzaam om ervaringen uit te wisselen met andere raden van commissarissen. Die zetten sterk in op verantwoording afleggen naar de stakeholders. Dat hebben wij in het verleden ook gedaan, maar op een gegeven moment leidde dat niet meer tot echt iets nieuws. Daarom wilden we het in dit experiment op een andere manier aanpakken. Wat eruit is gekomen is dat we vooral de verslaglegging van onze verantwoording in het jaarverslag veel transparanter moeten maken en ook het verhaal achter de cijfers laten zien. Wat voor standpunten nemen we als commissarissen in en waarom?"

Vincent Piscaer, commissaris bij Welbions

"De druk van buiten is de laatste jaren veel groter geworden. De verantwoordelijkheid voor commissarissen is nu ook groter. Vroeger ging je als commissaris meer volgend te werk, nu wordt van je verwacht dat je er veel meer bovenop zit. Het is een stuk intensiever allemaal."

Vincent Piscaer, commissaris bij Welbions