

Handreiking

TOEZICHT IN DE PRAKTIJK

15 casussen besproken

Uitgever: VTW

Auteurs: Gerard Erents & Koos Parie



De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ± 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 350 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private ondernemingen die met een maatschappelijke opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoeren.

Effectief intern toezicht is van cruciaal belang voor het functioneren van woningcorporaties. De VTW staat als vereniging voor deskundig, onafhankelijk, kritisch, integer en transparant intern toezicht.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
HET BESTUUR BESTUURT! MAAR...	6
INGRIJPEN OF NIET?	8
DE VERANDERDE ROL VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	10
BEZINT EER GIJ BEGINT	13
EEN LEUGENTJE OM BESTWIL	16
EEN ADVIES DAT KLINKT ALS EEN OPDRACHT	18
SIMPELE BENOEMINGSPROCEDURE WORDT CONFLICT	20
EEN PRECAIRE SITUATIE	22
HELAAS, ALWEER VERHINDERD	24
JE KUNT HET MAAR BETER NIET PER UUR UITREKENEN	26
NIET ECHT TEVREDEN OVER DE ACCOUNTANT	28
EEN LASTIGE 'VERRASSING' VOOR DE 'HUURDERSCOMMISSARIS'	30
EEN SIGNAAL VAN DE ONDERNEMINGSRAAD	34
TOT SLOT	36
COLOFON	37

VOORWOORD

Er is geen maatschappelijke onderneming waar voor de governance zoveel is geregeld als voor woningcorporaties. In de eerste plaats door de wetgever; vind maar eens een andere wet dan de Woningwet 2015 die de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van commissarissen verplicht stelt¹. Daarnaast is er nog aanvullende regelgeving middels de Governancecode Woningcorporaties en hebben de interne toezichthouders ook houvast aan de financiële kaders van het WSW, de eigen reglementen en de toetsingskaders op het gebied van financiën en volkshuisvesting. Tot slot geeft de VTW een 'moreel' toezichtskader met de stelling dat passie voor de volkshuisvesting een must is voor elke commissaris van een woningcorporaties.

Toezichthouden lijkt dus een overzichtelijke zaak geworden met veel houvast aan regels en kaders. Was het maar zo simpel. De context waarin dezelfde regels gelden zijn bijna altijd verschillend en bepalen daarmee in hoge mate het oordeel en het uiteindelijke handelen van de raad. En daarmee is de praktijk weerbarstiger dan de theorie.

Over de kloof tussen theorie en praktijk zijn door wetenschappers boeken vol geschreven. Een dergelijke theoretische benadering tref je in deze publicatie niet aan. De auteurs behandelen een aantal cases die zij in hun jarenlange praktijk als bestuurder, toezichthouder en adviseur zijn tegengekomen. Er is nooit een 'ideale' oplossing, veel meer gaat het om dilemma's, denkrichtingen en boodschappen.

De nogal eens gehoorde reactie op een case beschrijving is 'ik weet niet genoeg om er iets over te kunnen zeggen'. Eigenlijk is dat de kortste samenvatting van toezichthouden in de praktijk. En toch zal een besluit genomen moeten worden, zo zorgvuldig mogelijk! Ga er maar aanstaan. Als we bij de behandeling in uw ogen de plank mis slaan, dan geeft het wellicht stof tot overdenking en discussie in eigen kring. Goed toezicht houden is immers een kwestie van blijvend leren.

Januari 2019

Gerard Erents, RA

Drs. Koos Parie

¹Zie VTW-publicatie 'Intern toezicht onder de Woningwet' (2015)

HET BESTUUR BESTUURT! MAAR...

... over inhoud en positiegedrag

Ook dat klinkt weer zo simpel. Veel commissarissen zijn zelf in leidinggevende posities gewend het voortouw te nemen en knopen door te hakken. Voor velen is het ook karakterologisch niet eenvoudig om 'op de handen te zitten'. De vraag of je als commissaris een vraagstuk op dezelfde wijze zou aanpakken als de bestuurder, doet niet ter zake. Maar wanneer kom je dan wel uit je stoel. In de eerste casus word de lezer gezien de kennis en ervaring op het gebied van governance gevraagd een kennis te adviseren.

Bestuurder in de tang

Je weet nogal wat van bestuurlijke verhouding en je wordt gebeld door een kennis die recent – met nog weinig bestuurlijke ervaring – is benoemd tot directeur-bestuurder van een middelgrote woningcorporatie. Hij vraagt je om advies en uit de volgende noodkreet:

'Ik zie het niet meer zitten. Ik moet van mijn commissarissen de komende twee jaar vijf procent besparen op de personeelslasten. Het management team zegt dat de begroting niet heilig is, dat het onmogelijk kan en dat de OR ongetwijfeld gaat dwarsliggen. Ik heb dit probleem tijdens een bilateraal overleg met de voorzitter van de RvC besproken en zijn reactie was kort en krachtig; afspraak is afspraak en als je er voor wegloopt hebben wij een heel vervelend gesprek.'

Wat ga je adviseren?

Deze casus heeft de volgende aandachtspunten:

- Een relevante eerste vraag is: 'Wat vindt de bestuurder er eigenlijk zelf van?'. Het lijkt nu als of hij alleen de boodschapper van het probleem is.
- Is de bezuiniging reëel of niet; loopt de bestuurder voor problemen weg, waar hij bij zijn aanstelling wellicht 'te stoer' over heeft gedaan?
- Welke bestuurder – de voorganger? – heeft de begroting opgesteld en vastgesteld en hoe realistisch is die begroting?
- Welke discussies zijn gevoerd tijdens de goedkeuring van de begroting?
- Is een gematigder aanpak financieel verantwoord of staat het water de corporatie aan de lippen?
- De voorzitter moet er niet direct een machtskwestie van maken, laat staan intimideren.

U zou uw kennis – de onervaren directeur-bestuurder – kunnen adviseren om zijn voorzitter te bewegen om op een rustige manier het probleem inhoudelijk te bespreken, bilateraal of wellicht nog liever met de auditcommissie of de voltallige raad. En natuurlijk is er een probleem: de begroting is primair de verantwoordelijkheid van de bestuurder, maar de RvC heeft de begroting destijds ongetwijfeld niet zo maar goedgekeurd en de directeur loopt tegen weerstanden op om de plannen te realiseren. En de tekst afspraak is afspraak lost natuurlijk niets op.

Het voeren van positiediscussies – wie gaat waarover en wat is de stoel van de bestuurder – is in het algemeen weinig constructief en kun je maar beter tot het laatst bewaren. Als de voorzitter van de raad direct ‘vanuit de macht’ praat, vraagt dat voor een bestuurder veel tact om dat te doorbreken. Andersom geldt dat evenzeer. Daarom is het juist voor commissarissen en zeker voor de voorzitter van groot belang positiegedrag zoveel mogelijk te vermijden en als dat onnodig plaatsvindt expliciet aan de orde te stellen. Dat is beter voor de relatie en voor de oplossing van het probleem.

INGRIJPEN OF NIET?

... de raad denkt er anders over en wat dan?

In de statuten staat – sinds de Woningwet 2015 verplicht – een rijtje bepalingen die gaan over besluiten die de bestuurder alleen mag nemen met voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen. Een gedachte die we nog wel eens tegen komen is dat de commissarissen niets te vertellen hebben over de besluiten die buiten dat rijtje vallen. En dat is natuurlijk niet waar; de raad wordt geacht met het goedkeuren van het jaarverslag – en tegenwoordig zelfs vaststellen van de jaarrekening – achteraf goed te keuren wat de bestuurder in het verslagjaar heeft besloten. Afkeuren kan dus ook. Veelal is het besluit dan al wel geëffectueerd en kan het terugkomen in het oordeel dat de raad heeft over het functioneren van de bestuurder. Maar wat moet de raad doen als het besluit nog niet tot actie heeft geleid?

De stoel van de bestuurder

In een reguliere vergadering van de RvC wordt de raad door de bestuurder geïnformeerd dat zij rond is met een voorgenomen activiteit – waarvan je op de hoogte bent – en dat ze binnenkort start met de verdere uitwerking. Je bent al enige tijd commissaris, kunt de consequenties goed overzien en vindt het erg onverstandig om door te gaan. Je kunt je medecommissarissen overtuigen van dit standpunt.

De bestuurder houdt voet bij stuk en stelt dat dit onderwerp geen toestemming van de raad vraagt. Zij verwijt de commissarissen op haar stoel te gaan zitten en stelt dat de raad hier echt niet over gaat.

Wat nu?

Natuurlijk is dit een uitzonderlijke situatie. Maar het kan voorkomen en wat dan. Als de hele raad tegen een voorgenomen besluit is en de bestuurder wil doorzetten is er een groot probleem. Het feit dat het onderwerp kennelijk geen goedkeuring vooraf vraagt doet niet ter zake. Ook (alle) andere bestuursbesluiten vragen namelijk om goedkeuring en meestal gebeurt dat achteraf met het goedkeuren van de jaarstukken. En de vraag waar de raad nu wel of niet ‘over gaat’ is simpel te beantwoorden: ‘de raad gaat overal over, maar bemoeit zich lang niet overal mee zolang de bestuurder goed functioneert’. En een goede raad is er natuurlijk niet op uit om de eigen zin door te drijven. Er alleen maar ‘anders over denken’ is natuurlijk geen argument om in te grijpen.

Als een raad echter oprecht en weloverwogen vindt dat een voorgenomen bestuursbesluit schadelijk is voor de reputatie of continuïteit van de corporatie en het ook nog onverantwoord vindt om het besluit door te laten gaan en goed te monitoren – dan kan het kwaad immers al geschiedt zijn – , dan rest de raad niet anders dan in te grijpen. Als de bestuurder in zo'n geval niet bijdraait, kan de raad niet anders dan overgaan tot ontslag. En natuurlijk pas als iedereen zijn best heeft gedaan om tot een vergelijk te komen.

Overigens, als de bestuurder er van overtuigd is dat het onverantwoord is om een besluit niet te nemen, zit de bestuurder in een lastig parket. Hij blijft namelijk verantwoordelijk voor het wel en wee van de corporatie. Een fusie die door de raad van commissarissen wordt geblokkeerd, maar door de bestuurder als onvermijdelijk wordt gezien, is daar een voorbeeld van.

DE VERANDERDE ROL VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

... meedoen bij de ontwikkeling van beleid

De tijd dat de raad van commissarissen zich voornamelijk beperkte tot het ratificeren van belangrijke besluiten – panklare beleidsplannen, grote investeringen – is voorbij. De ‘nieuwe raad’ is bij majeure besluiten en beleidsontwikkeling vanaf het begin betrokken bij het ontwikkelings- en besluitvormingstraject. Een gebezigde uitdrukking is dat de werkwijze richting anderhalf-tier board gaat.

Veel commissarissen vinden het nog moeilijk om in een dergelijk samenspel tussen bestuurder en raad een goede balans te vinden tussen de klankbordrol en de rol van toezichthouder. Sommigen waarschuwen voor de kans dat de raad ‘een fuik in zwemt’. Inmiddels zijn met deze manier van gezamenlijk optrekken – met respect voor een ieders rol en verantwoordelijkheid – goede voorbeelden in overvloed. En de oude situatie waarin plannen als fait accompli werden gepresenteerd was ook niet alles. In onderstaande illustratie worden handvatten gegeven voor de opstelling en inbreng van beide gremia in een dergelijk gezamenlijk proces van besluitvorming.

Samenspel RvC-Bestuur in proces van beleidsontwikkeling (en andere majeure besluiten)

Bestuurder

Vraagt inbreng van RvC:

- kennis, perspectieven, etc. benutten
- speelruimte aftasten
- RvC 'meenemen' in traject

Vraagt reactie van RvC op contouren die zich aftekenen:

- kennis, perspectieven, etc. benutten
- draagvlak aftasten
- RvC 'meenemen' in traject

Legt voorstel ter goedkeuring voor

Raad van Commissarissen

Levert inbreng:

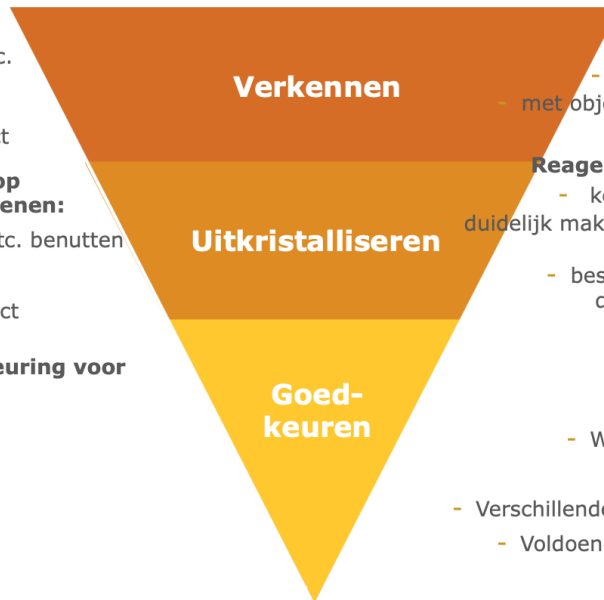
- kennis, perspectieven, etc.
- op passend strategisch niveau
- met objectiverende en kritische vragen

Reageert op mogelijke contouren:

- kennis, perspectieven inbrengen
- duidelijk maken wat RvC nog wil weten voor goedkeuringsbesluit
- bestuurder tijdig waarschuwen als denkrichting op problemen stuit

Keurt al dan niet goed

- Toekomstgericht?
- Wezenlijke issues geadresseerd?
- Goed onderbouwd?
- Verschillende belangen goed meegewogen?
- Voldoende concreet en richtinggevend?



Governance Support ©

Governance support, Hildegard Pelzer

Lastig kan zijn de overgang tussen toezicht houden oude stijl en nieuwe stijl. In de volgende cases loopt de voorzitter tegen de nodige weerstanden op.

Het is meer dan ja of nee zeggen

Je bent sinds een half jaar voorzitter van de RvC van een middelgrote woningcorporatie. De bestuurder deelt mee gestart te zijn met de ontwikkeling van een nieuwe meerjarenstrategie, voor de komende tien jaar.

Je zelf bent de laatste tijd meegegaan met de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van governance en bespreekt met de bestuurder dat je wilt dat de RvC in een vroeg stadium nadrukkelijk betrokken wordt bij de ontwikkeling van de nieuwe strategie en je stelt voor een strategiedag te organiseren. De bestuurder geeft – zwaar gepikeerd – aan daar helemaal niets voor te voelen en geeft aan dat de RvC het laatste concept krijgt voorgelegd.

Je bespreekt dit in de RvC en twee leden geven aan dat dit niet de gewoonte is en daar ook eigenlijk geen tijd voor te hebben.

Wat te doen.

In dit geval heeft de voorzitter nogal wat zendingswerk te verrichten, zowel richting bestuurder als binnen de RvC. Duidelijk is dat er geen gedeelde beelden zijn over de rolinvulling van de bestuurlijke gremia en als daar niet stevig aan wordt gewerkt blijft dat terugkomen en kan het een bron van conflict worden.

Het is onverstandig om die strategiedag te forceren. Eerst maar eens de horloges gelijk zetten wat betreft de rollen en de wederzijdse verwachtingen daarover. En in dit geval eerst maar eens een goed gesprek met de bestuurder voeren en ook inzoomen op de heftigheid – heftige argumenten verhullen meestal een zwakke zaak – waarmee hij je voorstel bestreed. Een beetje zelfkritiek is hier ook op zijn plaats. Van de voorzitter mag worden verwacht dat hij zijn collega's – en de bestuurder – deelgenoot maakt van zijn waarnemingen op het vakgebied governance. Maar ook van de bestuurder mag je verwachten dat hij deze ontwikkelingen goed volgt.

Bij strategieontwikkeling is het lang gebruikelijk geweest dat de RvC een klap gaf op een – vrijwel – definitief plan dat van het begin tot het eind ontwikkeld was door bestuur en management. In een essay voor de VTW-beweging Toezicht met passie schreef professor Jaap Winter daarover:

'Als toezichthouders zich beperken tot het randvoorwaardelijk toetsen van de strategie van de woningcorporatie, komen zij steeds te laat als het erop aan komt: ze kunnen dan hoogstens nog ingrijpen als het al fout is gegaan. Dergelijk dun toezicht is maatschappelijk onverantwoord.'

Het is van deze tijd dat de RvC in een vroeg stadium een rol speelt bij de beleidsontwikkeling. En dan gaat het vooral om het inbrengen van kennis en ervaring, het bespreken van verschillende perspectieven, het begrijpen en doorleven van de eerste gedachten, zonder dat het bestuur voor de voeten wordt gelopen.

In het kader van de Eneco affaire benadrukte de Ondernemingskamer in het vonnis dat de beleidsbepaling in eerste instantie het domein van het bestuur is. De RvC-voorzitter van Eneco werd zwaar verweten dat hij zaken was gaan doen met de stakeholders en werd door de Ondernemingskamer geschorst.

De RvC is immers geen super-bestuur. Maar achterover leunen tot het klaar is kan ook weer niet. Kortom, een moeilijk te bewaken grens tussen toezicht en klankbord. Maar niemand heeft ook beweerd dat de baan van commissaris gemakkelijk is.

BEZINT EER GIJ BEGINT

... weigeren kan heel verstandig zijn

... over de inhoud en de randvoorwaarden

Sommige kandidaat-commissarissen benaderen een vacature teveel als een functie die zij – bijna zonder voorbehoud – graag willen gaan vervullen. Dat zien we nogal eens bij kandidaten die nog niet eerder een commissariaat hebben gehad.

Het is goed om de gelijkwaardigheid van zo'n match goed voor ogen te houden. De organisatie moet jou graag in de gelederen willen opnemen, maar je moet er zelf ook voor voelen. Het is dan ook goed om op een rij te zetten om welke redenen je er wellicht beter van af zou kunnen zien. Overigens kan dat voor iedereen anders zijn, wat voor de ene kandidaat een uitdaging is, kan voor de andere een doorslaggevend bezwaar zijn. De volgende twee cases geven voorbeelden van zo'n lastig afwegingsproces.

Verzamel de juiste informatie

Je bent door een searchbureau benaderd om te solliciteren naar een vacature in Raad van Commissarissen van een middelgrote corporatie. De corporatie heeft een forse ontwikkelingsportefeuille, die een uitbreiding betekent van ongeveer 10 procent van het huidige bezit. Deze wereld is niet nieuw; eerder was je commissaris bij een vergelijkbare corporatie en je bent goed op de hoogte van de doelstellingen en bedrijfsvoering van de woningcorporatie. Je hebt een marketingachtergrond.

In het document dat u van het searchbureau ontvangt, staat de procedure beschreven. Mocht je het gehele traject doorlopen, dan voer je drie gesprekken: met de searcher, met een kleine commissie van de Raad van Commissarissen en met de voltallige Raad. Als de Raad positief besluit, volgt bij de Autoriteit Woningcorporaties nog de Fit en Propertoets. Indien de minister op basis van die toets een positieve zienswijze afgeeft – zoals dat officieel heet – kun je worden benoemd.

Hoe ga je dit traject in?

Vanzelfsprekend vorm je je in eerste instantie een goed beeld van de organisatie. Als er weinig op de website staat, is dat al een signaal en een punt van bespreking. In deze casus is het vreemd dat de bestuurder geen rol speelt in de procedure. Niet als – stemgerechtigd – lid van de commissie, maar

toch zeker als adviseur wiens opvatting serieus genomen moet worden. Die afwezigheid in de procedure kan een goede reden hebben, maar die moet je wel weten en wegen. Niet alleen is het belangrijk dat de directeur invloed kan uitoefenen, maar ook als kandidaat commissaris wil je toch een indruk van de bestuurder hebben voordat je ja zegt.

Als je geen financiële achtergrond hebt, is het raadzaam na te gaan of er een financiële zwaargewicht in de raad zit. Zo niet, dan is dat een risicofactor van betekenis en je moet je dan afvragen of je daarvoor verantwoordelijk wilt worden. Ook is het belangrijk dat iemand in de raad ervaring heeft in het toezicht houden op zo'n forse ontwikkelopgave. Het is goed dat je kennis maakt met de hele raad. Niet alleen om het nodige te weten over de harde kant, zoals de verschillende deskundigheden of diversiteit, maar ook om een indruk te krijgen van de sfeer en de onderlinge interactie. Ook de manier waarop de bestuurder en de raad met elkaar omgaan geeft betekenisvolle informatie. Het is net als bij het houden van toezicht: niet alleen de feiten en de cijfers zijn belangrijk maar ook gevoel en intuïtie.

Het is helaas geen uitzondering dat het beeld dat tijdens de sollicitatieprocedure wordt geschetst heel wat fraaier is dan de werkelijke gang van zaken. Met goed doorvragen tijdens de sollicitatieprocedure in combinatie met wat onderzoek naar feitelijke prestaties kun je er achter komen of het echt prestaties zijn of vooral mooie verhalen. In de volgende casus een voorbeeld van een commissaris die tijdens de sollicitatiegesprekken op het verkeerde been is gezet.

Toezicht gaat over heel wat meer dan financiën²

Tijdens de sollicitatieprocedure zijn er intensieve gesprekken gevoerd over wat de corporatie wil en hoe zij dat gaat invullen in de komende jaren. Centraal in deze gesprekken stonden betaalbaarheid, beschikbaarheid, verduurzaming en goed werkgeverschap. Het maatschappelijk engagement sprak je bijzonder aan. Passie voor de volkshuisvesting, daar gaat het jou immers vooral om.

Je hebt de procedure doorlopen en bent benoemd en je bent met hoge verwachtingen en veel enthousiasme begonnen.

Tot je verbazing merk je dat tijdens de eerste vergaderingen bijna alleen over financiën, risicomanagement, reglementen etc. wordt gesproken.

Je bespreekt dit in de vergadering en de andere leden onderkennen dit, maar geven tevens aan dat dit de consequenties zijn van de nieuwe Woningwet, de Autoriteit Woningcorporaties en het WSW.

Je bent hier niet tevreden over en wil dit doorbreken. Voor jou zijn de financiële kaders – weliswaar vaak snoeiharde – maar toch randvoorwaarden en gaat het primair om de missie en de strategie van de corporatie. En is de taak van de RvC heel wat breder dan alleen in de gaten

houden of de financiën op orde zijn.

Wat zijn de mogelijkheden

Als de overige leden van de raad positief staan tegenover jouw suggesties is er een aantal praktische mogelijkheden, bijvoorbeeld:

- De agendering van de vergadering aanpassen. Zet de financiële onderwerpen aan het eind en begin met de volkshuisvestelijke zaken.
- Bespreek specifieke thematiek in aparte bijeenkomsten; organiseer leerzame excursies met een volkshuisvestelijk karakter.
- Stel naast de bestaande remuneratie- en auditcommissie ook een Commissie Wonen in. Er zijn ook corporaties die werken met een commissie Maatschappelijk Presteren. Deze commissie bereidt de besluitvorming voor over de meer specifieke volkshuisvestelijke onderwerpen, maar kijkt bijvoorbeeld ook naar de dienstverlening aan de huurders.
- Zorg dat alle commissies voorstellen doen in samenspraak met het bestuur, over onderwerpen ter bespreking en stel dat met de voltallige raad vast.

Als je een roepende in de woestijn blijft, doemt de vraag op of je met deze corporatie ooit een klik krijgt. Direct opstappen is ook weinig professioneel en wellicht is het een kwestie van lange adem en biedt het rooster van aftreden goede mogelijkheden voor vernieuwing van de raad binnen redelijke termijn. Zeker van belang is om vooraf echt goed na te gaan of je een goed gevoel hebt bij het gezelschap waar je bij gaat horen. En dat is vaak meer een kwestie van intuïtie dan van woorden en feiten.

² Zie VTW-publicatie 'Toezien in legitimiteit' (2015)

EEN LEUGENTJE OM BESTWIL

... over een integriteitskwestie binnen de raad

'Voor bestuur en raad van commissarissen staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop. Dat vraagt om organisaties met een integere en open cultuur waarbinnen ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Bestuur en raad van commissarissen vervullen daarbij een voorbeeldfunctie voor zowel hun eigen corporatie als voor de gehele sector'.

Aldus de eerste alinea van Principe 1 van de Governancecode Woningcorporaties. Iedereen kan de grote kwesties op dit gebied – Rochdale, Vestia – noemen. Maar helaas zijn er ook weer recentere voorbeelden waar het op het gebied van integriteit mis ging³. Wellicht minder omvangrijk, maar evenzeer volstrekt onwenselijk. In de volgende casus gaat de voorzitter van de raad van commissarissen zelf in de fout.

Leugentje om bestwil

Je bent voorzitter van de auditcommissie en de voorzitter van de RvC is lid van de commissie. Integriteit staat bij jou hoog in het vaandel. Je publiceert er regelmatig over. Overmorgen staat een vergadering van de auditcommissie gepland, waarbij ook de directeur-bestuurder, de controller en de extern accountant aanwezig zijn. De RvC-voorzitter belt je op en zegt verhinderd te zijn aangezien hij naar een ernstig ziek familielid in Londen moet. Vanzelfsprekend heb je u daar alle begrip voor. Betreffend commissielid is van huis uit registeraccountant en je wilt eigenlijk niet zonder hem vergaderen. Met veel bereidwilligheid van anderen wordt de vergadering uitgesteld.

Mooi toeval is dat je twee kaartjes aangeboden krijgt voor een theatervoorstelling precies op de bewuste avond. En...wie loop je tegen het lijf...de voorzitter van de RvC. Je spreekt hem er direct, vriendelijk doch beslist, op aan en hij reageert luchtig met de mededeling, 'ach joh, leugentje om bestwil'.

Wat nu?

Pijnlijke kwestie. Maar dit kun je niet laten lopen. De vragen die opkomen zijn: moet je de andere commissarissen hierover informeren, moet de bestuurder hierbij worden betrokken en wellicht moet zelfs de ultieme vraag worden gesteld of de voorzitter kan aanblijven. Om te beginnen is de eerste

reactie 'leugentje om bestwil' dubieus. Welke leugentjes om bestwil heeft de voorzitter nog meer verkocht en in dit geval bagatelliseert hij een toch wel heel serieuze kwestie met een buitengewoon verwerpelijke smoes.

Vertrouwen binnen een boardroomteam (tussen de commissarissen én de bestuurder(s)) is een cruciale voorwaarde voor succesvol opereren. Daarom is het ongewenst om dit onbesproken te laten en ook niet verstandig om de bestuurder er buiten te laten. Welke consequenties dit moet hebben hangt af van de reacties van betrokkenen, de situatie en de mogelijke schade die de maatregel voor de organisatie met zich meebrengt. Doorgaan of er niets gebeurt is, is in ieder geval geen optie. En 'noblesse oblige', maar dat integriteit jouw stokpaardje is, zou geen rol mogen spelen. Het minimale dat je van de voorzitter mag verwachten is dat hij deze kwestie zelf agendeert en zijn fout erkent. Voorbeeldgedrag van de top is immers belangrijk, ook als het gaat om de gang naar Canossa.

³ Zie de VTW publicatie 'Tussen regels en gedrag. Een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties. (2010)

EEN ADVIES DAT KLINKT ALS EEN OPDRACHT

... over de adviesrol van de commissarissen

Veel commissarissen hebben een lange ervaring als bestuurder of leidinggevende. In die positie zijn ze gewend initiatieven te nemen, het voortouw te nemen en knopen door te hakken. In situaties die in hun ogen simpel zijn, willen ze graag doortastend en kort door de bocht acteren. In de rol van commissaris is dat nu juist niet de bedoeling en dat maakt de klankbord- en adviesrol wellicht nog moeilijker dan de rol als toezichthouder. De commissaris moet er tegen kunnen dat de bestuurder een ander besluit neemt dan wat hij of zij wenselijk zou vinden. Er 'goed mee kunnen leven' is dan een goed criterium.

In de volgende casus wordt een situatie geschetst waarin de bestuurder eigenlijk amper ruimte heeft om nog tot een eigen oordeel te komen.

Een advies?

Aan het eind van het agendaoverleg met de voorzitter van de RvC, vraagt de bestuurder nog even aandacht voor het volgende. De bestuurder is niet tevreden met het functioneren van zijn manager vastgoed en wil dat eens aanhouden tegen de RvC-voorzitter, gezien diens lange en brede bestuurlijke ervaring en ook nog met een zware HRM-achtergrond.

Na het verhaal aandachtig te hebben aangehoord zegt de voorzitter 'Hou maar op, dat heb ik al heel vaak meegemaakt. Stop maar met die manager, dat wordt toch niks'.

Wat vind je en wat denk je dat er gebeurt?

Een reactie die regelmatig wordt gegeven is dat de bestuurder zo'n kwestie niet moet bespreken met de RvC of iemand van de RvC. Dat snijdt o.i. geen hout. Met name in een kleine organisatie is het niet vreemd dat de directeur-bestuurder een dergelijk vraagstuk eens voorlegt aan een commissaris. Binnen de organisatie kan hij dat immers moeilijk doen en direct een buitenstaander consulteren is ook weer zo wat.

Maar de RvC-voorzitter reageert in deze casus niet verstandig. Het advies wordt dwingend geformuleerd en de bestuurder heeft eigenlijk geen ruimte meer om tot een andere conclusie te komen. Je kunt er op wachten dat de bestuurder zich wel tweemaal bedenkt voor hij weer een heikele

kwestie voorlegt aan zijn voorzitter of RvC. Minder openheid is dus het gevolg.

In het algemeen kun je stellen dat 'klankbordadviezen' verbredend moeten werken, zodat de bestuurder nieuwe inzichten krijgt. Het gaat vooral om suggesties of helpende vragen en niet om een zodanig dwingend advies dat de bestuurder niet meer onbevangen kan oordelen en besluiten. Onbevangenheid mag je ook verwachten van de raad als een bestuurder toch een andere keuze heeft gemaakt dan na een consultatie verwacht zou kunnen worden. Het is dan overigens wel verstandig van de bestuurder om te onderbouwen waarom die andere keuze is gemaakt.

SIMPELE BENOEMINGSPROCEDURE WORDT CONFLICT

... over hoe een meningsverschil een conflict kan worden⁴

Kenmerk van een goed functionerende raad is dat meningsverschillen niet leiden tot een hoogoplopend conflict maar tot een beter besluit. Het is ondenkbaar dat een raad van commissarissen bij vrijwel alles onmiddellijk op één lijn zit. Dat zou moeilijk te rijmen zijn met het streven naar diversiteit en met de wens om bij de discussie over nieuw beleid al in de beginfase betrokken te zijn. Anders gezegd: goed teamwork is een must. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat de leden van de raad vertrouwen in elkaar hebben en elkaar respecteren. Dat gebeurt niet vanzelf, daar moet aan worden gewerkt! Het belang van informele momenten moet daarbij niet worden onderschat. Een andere voorwaarde voor goed teamwork is meer van technische aard en gaat vooral over het maken van goede procedurele afspraken voorafgaand aan een besluitvormingstraject. De volgende casus is een voorbeeld waarbij aan de voorkant te weinig is geregeld en afgesproken.

Simpele benoemingsprocedure wordt een conflict

Voor de opvolging van een lid van de RvC wordt gezocht naar een persoon met o.a. een financiële achtergrond. Dit nieuwe lid moet over twee jaar de huidige voorzitter van de Auditcommissie opvolgen.

De selectieprocedure loopt voorspoedig en er blijven twee kandidaten over. Vier leden van de huidige Raad hebben een uitgesproken voorkeur voor kandidaat A. Het vijfde lid, de huidige voorzitter van de Auditcommissie, heeft niet alleen een voorkeur voor kandidaat B, maar ziet kandidaat A in het geheel niet zitten. Dat is niet op basis van vakkennis, maar op basis van gedrag en houding tijdens de gesprekken en hij vindt de kandidaat een uitgesproken solist. Hij gaat zover dat als de Raad bij meerderheid kiest voor kandidaat A, hij voortijdig aftreedt.

Ook na diepgaand overleg blijft hij bij zijn mening. De keuze voor de Raad wordt dus of kandidaat B of kandidaat A, met vertrek van de huidige voorzitter van de Auditcommissie of een nieuwe procedure starten.

De bestuurder, als adviseur betrokken bij de procedure, heeft geen echte voorkeur. Beide kandidaten zijn acceptabel.

Wat ging hier mis?

De kans dat deze situatie escaleert is erg groot. Door met opstappen te dreigen zet de voorzitter van de auditcommissie zijn collega's voor het blok. Ook een aanvullende test – bijvoorbeeld gericht op die genoemde solistische houding – zou zo maar tot gezichtsverlies kunnen leiden. Een nieuwe procedure is weinig elegant naar de kandidaten.

Beter is het om een dergelijke situatie te voorkomen voordat de werving start. Het is goed om dan stil te staan bij de profielschets, zowel vaktechnisch als wat betreft de overige competenties. Ook moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over de inhoud van de criteria waarop een voorgenomen besluit tot benoeming plaats vindt. Tevens is het goed om vooraf met elkaar te praten over hoe om te gaan met afwijkende keuzes. Daarbij geldt dat voordat het proces van start gaat duidelijk moet zijn hoe meningsverschillen worden besproken en of eventuele verdere actie mogelijk is, bijvoorbeeld testen van de kandidaat op de aangeduide verschillen van opvatting.

Als men de mogelijkheid open wil laten om een lid van de wervingscommissie een veto te laten uitspreken – wat in deze casus feitelijk gebeurt – is het van belang om aan te geven in welke – zwaarwegende – gevallen dat eventueel zou kunnen. Een veto mag echter geen middel zijn om iemand de ruimte te geven zijn wil aan anderen op te leggen. Van een goed search-bureau mag worden verwacht dat deze kwesties aan de voorkant goed worden besproken.

⁴ Zie VTW-publicatie 'Werving, selectie en (her)benoeming lid RvC (2016)

EEN PRECAIRE SITUATIE

... over persoonlijke relaties binnen de organisatie

Een aandachtspunt voor de raad van commissarissen is een gezonde en open bedrijfscultuur. Dat heeft zowel betrekking op de rol van werkgever als op de rol van toezichthouder. Ook als alles formeel goed op orde is – een integriteitscode, een klokkenluidersregeling, een vertrouwenspersoon – kun je voor een onaangename verrassing komen te staan. Dat gebeurt in de volgende casus. Erg vervelend, maar opzij kijken omwille van de privacy kan niet.

Een precaire situatie

Je bent voorzitter van de RvC en dineert in het weekend in een restaurant. Tot je verrassing zie je de directeur bestuurder en de controller binnen komen. Je steekt een hand op, maar kennelijk zien zij jou niet. Je constateert dat de verhoudingen tijdens het diner zeer vriendschappelijk c.q. amoureuus zijn. De bestuurder is al zo'n acht jaar in dienst en onlangs is zijn nieuwe benoeming voor vier jaar vastgesteld. De controller is zo'n twee jaar in dienst.

Op maandag bel je de directeur bestuurder voor een afspraak op korte termijn. Tijdens deze afspraak confronteer je de directeur bestuurder met wat je hebt waargenomen in het weekend. De directeur bestuurder schrikt hiervan en geeft toe een liefdesrelatie te hebben met de controller. Hij geeft aan dat dit pas sinds enkele maanden is en dat hij het je had willen vertellen als dit nog wat langer zou duren. Je geeft aan "not amused" te zijn en niet te begrijpen waarom je niet geïnformeerd bent. De directeur bestuurder geeft aan dat zij beiden volwassen genoeg zijn om tijdens het werk objectief en zuiver met elkaar om te gaan en dat hij dit graag zelf aan de voltallige raad wil vertellen.

Wat deed je er verder mee?

Al voorafgaand aan het gesprek was je er van overtuigd dat je snel over deze kwestie met de voltallige raad moet overleggen, tenzij de directeur bestuurder een heel plausibele verklaring zou hebben. Echter, je vindt dat hij de zaak zelfs bagatelliseert. Zijn wens om de raad als eerste zelf te informeren, wijs je af. Je wilt in deze precaire situatie met je collega's op één lijn zitten en kiest er daarom voor zelf met de raad de zaak te bespreken. Dat deel je de directeur heel nadrukkelijk mee. Je roept de raad bijeen en bespreekt de situatie. Daarbij komt de raad tot een aantal bevindingen, die een delegatie gaat bespreken met zowel de directeur bestuurder als de controller.

- Het is de bestuurder aan te rekenen dat hij niet veel eerder de raad heeft geïnformeerd;
- Het is zowel de bestuurder als de controller aan te rekenen dat zij zich niet gerealiseerd hebben, dat dit ook qua good governance niet kan;
- Het is de bestuurder aan te rekenen, dat hij dit niet gemeld heeft bij zijn herbenoeming;
- Ook heeft de raad moeite met de positie van de controller in deze situatie ⁵. Hoe kan de raad na deze kwestie nog uitgaan van objectiviteit, onafhankelijkheid en neutraliteit in het werk en de bevindingen?

De gesprekken met betrokkenen komen niet verder dan een excuus voor het achterwege laten van de melding en tevens benadrukken beiden dat de relatie geen invloed heeft op de werkzaamheden.

Alles overziend maakt de raad de balans op en komt tot een ingrijpende conclusie. Duidelijk is dat beide personen handhaven geen optie is. Ten minste één van hen zal moeten opstappen. Hierbij speelt vaak het maatschappelijk verwijt, dat veelal wordt gekozen voor het vertrek van de laagste in rang. In dit geval zou dat de controller zijn. In die overweging speelt vooral het belang van de organisatie mee.

De bestuurder is te verwijten dat hij geen open kaart heeft gespeeld en niet de juiste maatregelen heeft genomen. Hij had de kwestie moeten melden en een voorstel moeten doen voor de verdere gang van zaken, los van het feit of de raad daar mee had ingestemd. De controller snapt blijkbaar niet dat de relatie met de bestuurder de onafhankelijke positie aantast en begrijpt niet, dat indien de bestuurder dit niet gemeld had, dat dan de melding vanuit de controller had moeten plaatsvinden, inclusief een mogelijke oplossing.

Gezien het feit dat beide personen van mening zijn dat zij kunnen blijven functioneren en dat hen hoogstens verweten kan worden dat zij niets gemeld hebben, is een vertrek van alle twee hier de meest voor de hand liggende oplossing.

Tot slot zijn beiden er aan voorbij gegaan dat zij een voorbeeldfunctie hebben en hun handelswijze tot veel opgetrokken wenkbrauwen zal leiden.

⁵ Zie VTW-publicatie 'Van inzicht naar toezicht op het financieel beleid bij woningcorporaties; hoofdstuk 4 over de functie van controller (2015)

HELAAS, ALWEER VERHINDERD

... afmelden kan eigenlijk niet

Integriteit hoort hoog in het vaandel van elke commissaris te staan. Dat begint bij het stellen van een vraag aan jezelf⁶. En stel die vraag al voor je tot een raad toetreedt. Ben ik er wel voor in de wieg gelegd, beschik ik over de kennis en vaardigheden waardoor ik voor deze raad en voor deze corporatie toegevoegde waarde heb? Als je hoofdbaan van dien aard is dat er vaak calamiteiten zijn die je – begrijpelijkerwijze – voorrang moet geven, begin dan maar niet aan een commissariaat. In de volgende casus worstelt de voorzitter met de beschikbaarheid van zijn collega's.

Helaas, alweer verhinderd!

Je bent voorzitter van de raad van commissarissen en constateert dat de raad regelmatig niet voltallig aanwezig is bij vergaderingen. Als redenen hiervoor worden opgegeven plotselinge andere afspraken, vakantie etc. Kortom: druk, druk, druk en vooral belangrijk! Je hebt dit al een paar maal besproken en aangegeven dat, met uitzondering van ziekte of incidentele calamiteiten, aanwezigheid eigenlijk vereist is.

De overige leden vinden dat jij daar te star in bent en geven aan dat zij bij afwezigheid meestal hun commentaar schriftelijk vooraf per mail doen toekomen, zodat hun bevindingen bekend zijn. Ook geven zij aan dat vaak in de commissies al het nodige voorwerk is gedaan en dat de verslagen van de commissies beschikbaar zijn.

Nogmaals wordt benadrukt dat betreffende leden een drukke baan hebben en dat deze hoofd baan voorgaat. Ook willen zij liever 's avonds vergaderen.

Je hebt ook al meerdere malen toegestaan om in te bellen tijdens de vergaderingen. Echt goed voelt dat niet. Met name het missen van het persoonlijke contact tijdens de vergaderingen en vooral de interactie onderling en met bestuur en werkapparaat, weegt voor jou zwaar. Overigens heeft de bestuurder je er ook al op aangesproken met de terechte opmerking dat het bepaald geen goed voorbeeldgedrag naar de organisatie is.

Hoe pak je dat aan?

Belangrijk is dat al bij de werving wordt benadrukt dat aanwezigheid op de vergaderingen uitgangspunt is. Dit is wezenlijk om de onderlinge band te versterken en de kwaliteit van de

samenspraak en besluitvorming te borgen. Om die reden wordt ook voor het eind van het jaar het vergaderschema voor het daarop volgende jaar in onderling overleg vastgesteld. Bij deze corporatie participeren leden van het MT veelvuldig in de vergadering. Bewust is gekozen voor een vergadertijd van einde van de middag tot begin van de avond.

Als voorzitter is het van belang de leden regelmatig op die afspraak te wijzen en te benadrukken dat een vergadering niet alleen het afwerken van de agenda is, maar ook het moment voor discussie, weerwoord, meningsvorming en teamvorming. Formeel is het een lastig verhaal. De voorzitter is immers niet de baas van de andere commissarissen. Hij of zij zal het dus vooral moeten hebben van persoonlijk gezag en overtuigingskracht. Anders zit er niet veel anders op dan te wachten tot de herbenoeming.

Indien leden, om welke reden dan ook, regelmatig afwezig zijn, dan is de jaarlijkse evaluatie het moment om, naast de persoonlijke interventies van de voorzitter, dit te bespreken en er harde afspraken over te maken.

Uiteraard kunnen er calamiteiten zijn, maar als er structureel te veel afwezigheid is, dan is betreffende commissaris wellicht wel bekwaam, maar niet geschikt en kan aftreden de uiterste consequentie zijn. Elke kandidaat-commissaris hoort zich dat van te voren te realiseren.

Nog los van het feit dat een commissaris naar behoren wordt betaald, kan het niet zo zijn dat aanwezigheid vrijblijvend is.

⁶ Zie VTW-publicatie 'Professionaliseren door zelfreflectie' (2017)

JE KUNT HET MAAR BETER NIET PER UUR UITREKENEN

... het honorarium van de raad: triviaal onderwerp of splijtzwam?

Het honorarium van toezichthouders van maatschappelijke organisaties loopt sterk uiteen. Zo is de vergelijking van commissarissen bij woningcorporaties meestal aanmerkelijk hoger dan bij zorginstellingen, het onderwijs of in de culturele sector. Toen de WNT werd geïntroduceerd werd – met name voor de functie van bestuurder – hier en daar verondersteld dat er voor de begrensde salarissen geen goede kandidaten te vinden zouden zijn, zeker voor de grote corporaties. In de praktijk is daar niets van gebleken en ook voor vacatures in de raad van commissarissen is vrijwel altijd een ruim aantal goede gekwalificeerde kandidaten dat zich beschikbaar stelt.

Het aantal uren dat de gemiddelde commissaris besteedt aan de corporatie en het bijhouden van zijn vak is zonder twijfel de laatste jaren fors toegenomen. Daarom is het goed aan de hand van de volgende casus nog eens uiteen te zetten hoe het precies zit.

Het honorarium van de Raad: triviaal onderwerp of splijtzwam?

Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad kwam het onderwerp beloningen aan de orde. Als voorzitter leidde je de bijeenkomst dit jaar zelf. Bij jouw corporatie liggen de beloningen ruim onder de toegestane vergoeding van de VTW-beroepsregel. Omtrent de hoogte ontspon zich een fikse discussie. Een aantal leden stelde dat beloning conform de beroepsregel het uitgangspunt moet zijn, zeker omdat de beloning gezien het tijdsbeslag bepaald niet ruim is. 'Je kunt het beter maar niet per uur uitrekenen', zo vatte een van hen het samen. Andere leden vonden dat het bedrag uit de tabel een maximum is en dat de raad hier uit ideële overwegingen ruim onder zou moeten zitten.

Hoe hier mee om te gaan?

Voor de voorzitter is het van belang dat er met respect met elkaars opvattingen wordt omgegaan en te benadrukken dat beide standpunten verdedigbaar zijn. Als je snel partij kiest, is de kans groot dat de commissarissen met een ander standpunt zich niet serieus genomen voelen. Als een of meerdere commissarissen niet anders kunnen dan zich tandenknarsend neerleggen bij een meerderheidstandpunt, dan doet dat zeer afbreuk aan de collegiale verhoudingen en de kwaliteit van

deze en verdere besluitvorming.

In dit geval koos de voorzitter ervoor ook de feitelijke kant van het onderwerp goed te belichten.

Ontegenzeggelijk is de verantwoordelijkheid groot, zijn de werkzaamheden toegenomen en is ook de externe druk veel hoger geworden.

Wellicht is het goed om in de discussie te betrekken hoe de leden van de VTW hier vanaf 2015 mee zijn omgegaan.

Sinds 2015 heeft de VTW – vanzelfsprekend goedgekeurd door de ALV – een voor alle leden bindende ‘Beroepsregel honorering commissarissen’, waarin een bezoldiging is vastgesteld die lager is dan de vergoeding die de WNT toestaat. Het ‘VTW-honorarium’ is circa 77% van hetgeen volgens de WNT is toegestaan.

In 2018 is de beroepsregel geëvalueerd en is besloten deze voor 2019 te handhaven. Eén van de uitgangspunten was bij het vaststellen van de beroepsregel, dat de raad terughoudend is bij het vaststellen van zijn bezoldiging. Wel is o.a. bepaald dat de BTW ten laste van de corporatie komt en dat vergoedingen boven de fiscale norm, bijvoorbeeld autokosten boven de € 0,19 per kilometer, meetellen voor de WNT.

Het is goed om jaarlijks bij de evaluatie ook het beloningsaspect mee te nemen. Belangrijke elementen zijn hierin de zwaarte van de functie en de werkbelasting. Bij de opzet van de beroepsregel is uitgegaan van een gemiddelde werkbelasting van 16 uur per maand (192 uur op jaarbasis). Voor de voorzitter van de raad is een hogere vergoeding opgenomen in verband met de hogere werkbelasting.

De intentie van de beroepsregel is om een maximum vast te stellen. Raden van Commissarissen hebben de vrijheid lager te belonen dan het maximum. In de praktijk zien we vaak een ingroeimodel. Dat wil zeggen dat in een aantal jaren (vaak drie) de beloning toegroeit naar het maximum van de beroepsregel.

Wel is het verstandig om bij de werving van een nieuwe commissaris het beloningsbeleid aan de orde te stellen.

NIET ECHT TEVREDEN OVER DE ACCOUNTANT

... over het maken van goed afspraken

Professioneel opdrachtgeverschap is van groot belang voor elke onderneming en zeker voor een woningcorporatie. Veel wordt door anderen gedaan en het gaat meestal – naast de kwaliteit van geleverde producten en diensten – om grote bedragen. Denk aan bouwen en onderhouden, maar ook aan ICT en inhuur van personeel. De taak van de raad van commissarissen is om zich er van te vergewissen dat dit opdrachtgeverschap door de werkorganisatie goed wordt ingevuld⁷. In een aantal gevallen is de raad zelf aan zet om op te treden als opdrachtgever. Zo'n structurele, belangrijke en ook kostbare opdracht wordt jaarlijks – meestal in de vorm van een meerjarenopdracht – gegeven aan de accountant. In de volgende casus was de raad niet echt tevreden.

Niet echt tevreden over de accountant

Zo'n twee jaar geleden is door de corporatie van accountant gewisseld. De reden was dat het kantoor en de accountant al vele jaren de controle verzorgden.

In de procedure voor een nieuwe accountant/accountantskantoor is gekozen voor een kantoor dat in de presentatie blijk gaf van een verfrissende, nieuwe aanpak. Mede om die reden is de keuze voor deze accountant en dit kantoor geweest, ondanks de hogere fee.

Na twee jaar heeft de raad samen met de bestuurder en de interne controller geëvalueerd hoe de werkzaamheden van de accountant plaatsvinden en in welke mate de presentatie overeenkwam met de daadwerkelijke aanpak.

De bestuurder, de controller en het MT geven aan best tevreden te zijn over de accountant, maar zien geen grote verschillen met de aanpak en wijze van controle van de vorige accountant. Binnen de raad is de teleurstelling wat groter en had men meer verwacht. Ook tijdens besprekingen met de accountant heeft met name de Auditcommissie gevraagd naar de resultaten van de nieuwe aanpak van de controle, maar heeft hier geen concreet antwoord op gehad.

Zowel bestuur als raad zien geen echte reden om weer van accountant te wisselen, maar hebben toch een wat katterig gevoel.

Hoe zo'n situatie te voorkomen en wat nu?

Het is goed om als opdrachtgever van de accountant (de RvC) voor de start van een opdracht goed te formuleren wat de wensen en eisen zijn en deze ook in de opdrachtbevestiging duidelijk (SMART) te formuleren⁸. Als gewisseld wordt van accountant gebeurt dat als het goed is al bij het Programma van Eisen dat de kantoren die worden uitgenodigd vooraf ontvangen.

Tijdens het jaarlijkse gesprek van de raad met de accountant is het dan ook verstandig om concreet te bespreken wat de verwachtingen bij aanvang van de opdracht waren en hoe deze in de ogen van de raad beantwoord worden.

Dus oppassen voor algemene kreten zoals risicogerichte aanpak, soft controles etc.

Het verdient aanbeveling om concrete voorbeelden vóóraf en nà de controle te benoemen.

Ook moet de raad proactief vóór aanvang van de interim-controle aangeven welke onderwerpen specifieke aandacht vragen.

In de specifieke situatie van deze casus is het niet gek om met de accountant een 'herstart' af te spreken.

⁷ Zie de VTW-publicatie Handreiking Opdrachtgeverschap (2017)

⁸ Zie VTW-publicaties 'Spel met meerwaarde; de relatie tussen de RvC, het bestuur en de externe accountant' (2017) en 'Professioneel toezicht met de auditcommissie' (2016)

EEN LASTIGE 'VERRASSING' VOOR DE 'HUURDERSCOMMISSARIS'

... en hoe om te gaan met een minderheidsstandpunt

Principe 4 van de Governancecode luidt: bestuur en raad van commissarissen gaan in dialoog met de stakeholders. In de eerste plaats ziet de raad er op toe dat de organisatie op een goede manier dit principe vorm geeft. Zelf als raad of delegatie van de raad naar buiten treden is bij een aantal corporaties al ingeburgerd, voor andere is dat nog nieuw. Van essentieel belang is dat een ieder zich bewust is van de rolinvulling en moeten commissarissen er voor waken niet als 'superbestuurder' op te treden. Van 'zaken doen met de wethouder' door commissarissen kan natuurlijk geen sprake zijn. Het overleg met de huurdersorganisatie heeft bijzondere betekenis. Niet alleen hebben de huurders in de Woningwet 2015 een prominente rol gekregen bij het werk van de corporatie, het is al lange tijd zo dat de huurders het recht hebben om 1/3 van de commissarissen (het aantal is sinds de Woningwet 2015) bindend voor te dragen⁹ en daar wordt ook bijna altijd gebruik van gemaakt. Van bestuur en raad mag worden verwacht dat de belangen van alle stakeholders worden gewogen en dat zorgvuldige keuzes worden gemaakt. Lang niet altijd krijg je daar alle handen voor op elkaar. In de volgende casus was de mening ook binnen de raad niet unaniem.

Een lastige 'verassing' voor de 'huurderscommissaris'

Een half jaar geleden bent je op voordracht van de huurdersorganisatie benoemd in de Raad van Commissarissen van een middelgrote corporatie. Jouw corporatie is financieel gezond en kan de toekomstige opgaven op het gebied van bouwen en verduurzamen financieren. Tijdens de begrotingsbehandeling wordt stilgestaan bij het huurbeleid dat de corporatie de komende jaren wil voeren. Leidend daarbij is weliswaar het huurakkoord dat Aedes en de Woonbond hebben gesloten, maar jij vindt dat het allemaal nog wat gunstiger voor de huurder zou moeten, zeker gezien het feit dat in het verleden de streefhuur behoorlijk hoog is vastgesteld.

Na een stevige discussie blijf je op het standpunt staan dat de huren meer kunnen worden gematigd dan het bestuur wil. Je wijst er op dat de corporatie steeds naar buiten brengt de betaalbaarheid hoge prioriteit te geven. De bestuurder – gesteund door je collega's in de raad – wijzen er op dat met jouw voorstel de financiële positie van de corporatie steeds zwakker zal worden. Met het inzicht en de ervaring als bedrijfskundige ben je er echter van overtuigd dat de corporatie intern nog behoorlijk structureel kan bezuinigen.

Uiteindelijk blijven de andere vier commissarissen achter het voorgestelde huurbeleid staan, maar weten ze je niet te overtuigen. Aldus wordt besloten. Jij besluit het meerderheidsstandpunt te aanvaarden, maar met tegenzin.

Enige weken later heb je overleg met de huurdersorganisatie en je krijgt het verwijt dat je kennelijk onvoldoende je best voor de huurders hebt gedaan. 'En dat...', zo zegt de voorzitter van de huurdersorganisatie 'terwijl jij toch namens hen in de raad zit'. Ook word je verteld dat het overleg met de bestuurder – een week geleden – over dit onderwerp op niets was uitgelopen.

Wat nu?

Nu is een 'benoeming op voordracht' niet hetzelfde als 'namens'. Het is goed regelmatig te wijzen – in ieder geval bij de werving en selectie – dat elke commissaris zonder last of ruggespraak in de raad zit. Ook als sprake is van een bindende voordracht. Bij sommige corporaties is in de statuten geregeld dat ook de ondernemingsraad een voordrachtsrecht heeft. Dan geldt precies hetzelfde. Daarom zijn wij – om misverstanden te voorkomen – ook niet zo gecharmeerd van de termen huurderscommissaris en werknemerscommissaris.

Commissarissen dienen de belangen van alle belanghebbenden voor ogen te houden en mee te wegen in de besluitvorming. De belangen van de huurders horen alle commissarissen goed op het netvlies te hebben. Daarom is het een goede zaak dat ook de andere commissarissen contact met de huurdersorganisatie onderhouden.

Om in deze vergadering die formele positie te benadrukken is niet erg constructief voor de sfeer en de relatie. Het is beter dat je dat eens op een rustiger moment agendeert. Maar veel meer dan de kou uit de lucht halen kun je niet. Veel zal afhangen van je diplomatiek vermogen om de relatie goed te houden. Inhoudelijk heb je weinig te bieden: begrip tonen voor de moeilijke financiële situatie van vele huurders en wijzen op de forse opgave van de corporatie. Iets anders heb je inhoudelijk niet in handen, waarbij ook komt dat het inhoudelijk gesprek feitelijk het domein van de bestuurder is. Ook kun je wijzen op het feit dat de raad met één mond praat en dat jouw persoonlijke opvatting in dit geval weinig ter zake doet. Om aan te geven dat je tegen hebt gestemd is "not done" en in niemands belang.

Een gesprek met de bestuurder is ook zeker op zijn plaats. Niet alleen om het kennelijk onplezierige gesprek met de huurdersvereniging ook van zijn kant te vernemen; maar vooral om voor de toekomst af te spreken hoe dit soort verrassingen kunnen worden voorkomen.

Netwerk van de Raad van Commissarissen, wel of niet gebruiken?

Niet zelden staat in de profielschets van een te werven commissaris dat hij of zij moet beschikken over een netwerk dat interessant is voor de corporatie. Lokaal of regionaal en zelfs ook wel landelijk. Dat staat in feite haaks op de allergie die sommige bestuurders en commissarissen nog hebben dat commissarissen actief zijn in dat netwerk. Voor velen is het nog zoeken waar het dan om draait: gaat het om informatie-uitwisseling, het afleggen van verantwoording of is het om de legitimatie van de corporatie te ondersteunen. Het is in ieder geval niet de bedoeling dat commissarissen op pad gaan om zaken te doen, alhoewel er in de volgende casus toch heel bewust en transparant voor werd gekozen daar een uitzondering op te maken.

⁹ Zie VTW-publicatie 'De Huurderscommissaris' (2018)

Netwerk van de raad van commissarissen: wel of niet gebruiken?

De bestuurder geeft in de raad van commissaris aan dat hij een groot conflict heeft met een belangrijke leverancier. Hij heeft al enige gesprekken met die leverancier gevoerd en hem ook juridisch aansprakelijk gesteld voor het niet leveren van de afgesproken dienstverlening. Dit feit is al enige malen besproken binnen zowel de voltallige raad als in het voorzitter-overleg. Na het juridisch aansprakelijk stellen is de leverancier met een aanbod gekomen om de dienstverlening op termijn te beëindigen en biedt ter compensatie een schadevergoeding aan. De bestuurder geeft aan dat ook hij de dienstverlening wenst te beëindigen, maar dat hij de schadevergoeding veel te laag vindt. Wat het laatste betreft komt hij niet veel verder. Aangezien een lid van de raad van commissarissen vanuit zakelijke contacten in het verre verleden een relatie met deze leverancier heeft, vraagt de bestuurder hem om ook eens met deze leverancier te praten. Betreffende commissaris is hiermee akkoord en gaat het gesprek aan met de leverancier. Dit leidt tot een aanmerkelijk beter aanbod. De bestuurder is met dit aanbod tevreden en legt dit, gezien de importantie, voor aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen gaat hiermee akkoord en de bestuurder wikkelt de verdere overeenkomst af.

Wat is bij deze aanpak van essentieel belang?

Op zich moeten leden van de raad van commissarissen hun netwerk kunnen inzetten ten dienste van de corporatie. Dat zo'n netwerk bij vrijwel elke sollicitatie wordt gevraagd is immers niet voor niets. Van belang hierbij is dat commissarissen dit alléén doen als dit met instemming en op verzoek van de bestuurder gebeurt. De vuistregel is dat commissarissen geen zaken gaan doen voor de corporatie. In dit geval – waar de uitkomst toch duidelijk in belang was van de corporatie – heeft deze raad bij hoge uitzondering deze regel bewust niet gevolgd.

Essentieel is dat de bestuurder uiteindelijk de beslissing neemt. Het lid van de raad van

commissarissen zal dan ook altijd moeten stellen dat niet hij of zij dat niet doet, maar dat dit bij het bestuur blijft. De kunst van de commissaris is om dat besluit van de bestuurder dan onbevangen te beoordelen.

Ook blijft het – in een geval als in deze casus – van belang dat de leverancier in het vervolg de normale relatie met de bestuurder blijft houden en de communicatie niet via die commissaris blijft lopen.

Het spreekt voor zich dat de overige leden van de raad van commissarissen op de hoogte moeten zijn van de te nemen stappen en dat zij hier ook vóóraf mee akkoord moeten zijn. Voorts is het aan te bevelen dat bij het besluit dat de bestuurder voorlegt aan de raad van commissarissen, het lid dat hierbij betrokken is, zich terughoudend opstelt in de discussie en zich van stemming onthoudt.

Gebruik van het netwerk van de leden van de raad van commissarissen is van belang, echter voorkomen moet worden dat dit de positie van de bestuurder zowel in- als extern zwakker maakt.

Terughoudendheid is dus op zijn plaats en let er op dat dit in goed overleg en samenwerking met de bestuurder gebeurt.

EEN SIGNAAL VAN DE ONDERNEMINGSRAAD

... niets doen is geen optie

Bij veel corporaties – maar lang niet bij veel andere maatschappelijke ondernemingen – heeft de raad van commissarissen een- of tweemaal per jaar overleg met de ondernemingsraad zonder dat de bestuurder daarbij is. Daarnaast bepaalt de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) eenmaal per jaar aanwezigheid van de raad bij een overlegvergadering (de OR met de bestuurder).

Dat overleg zonder bestuurder is jarenlang ook bij corporatie omstreden geweest. Veel bestuurders hebben toch vrees dat de ondernemingsraad het klachtenregister zal open trekken. Voor de raad van commissarissen is het echter een wezenlijke bron om zicht te krijgen op zaken als bedrijfscultuur en leiderschap. En anderzijds is het van belang dat de commissarissen voor de ondernemingsraad geen vreemden zijn.

In de volgende cases grijpt de ondernemingsraad de gelegenheid aan om de gespannen verhouding met de bestuurder op tafel te leggen.

Een signaal van de ondernemingsraad

Je bent kort geleden benoemd tot commissaris bij een middelgrote corporatie met ongeveer 80 medewerkers. Dit is uw eerste vergadering – die start met een vooroverleg van een half uur zonder de bestuurder.

Daaraan voorafgaand heeft een delegatie van de RvC het jaarlijks overleg gevoerd met de ondernemingsraad. De bestuurder was daar voor de eerste keer niet bij.

De delegatie brengt direct verslag uit over de ontmoeting met de OR:

'Het gesprek begon over koetjes en kalfjes, maar al vrij snel zei een lid van de OR – nogal geëmotioneerd trouwens – dat eigenlijk het belangrijkste nu maar op eens tafel moet komen. Na enige aarzeling vertelde de voorzitter van de ondernemingsraad dat er met de directeur niet te werken valt en dat sprake is van een enorme angstcultuur.'

Na een stilte vraag je hoe de RvC-delegatie er op heeft gereageerd. Je collega antwoordt dat zij – de delegatie van de RvC – de ondernemingsraad er op heeft gewezen dit eerst maar eens zelf

met de bestuurder te bespreken voordat de RvC in actie kan komen.

Hoe verder?

Natuurlijk vraag je eerst door om het beeld van de situatie completer te krijgen. Zijn er in het recente verleden heftige kwesties geweest? Is de directeur nieuw? Herkennen de overige leden van de RvC het wellicht of juist helemaal niet? Etc. En natuurlijk blinkt de ondernemingsraad niet uit in dapperheid, maar daar ga je niet over.

Niets doen is geen optie. Immers, je krijgt een stevig signaal dat er iets mis is in de organisatie. De kans dat de ondernemingsraad uit rancune zo acteert, is klein en als dat wel zo zou zijn, is er ook een probleem. De eerste stap die de delegatie had moeten zetten – al tijdens het gesprek – is er blijk van geven de ondernemingsraad serieus te nemen. Als dat niet zo is, kan dat op heel korte termijn worden hersteld middels een gesprek met de voorzitter van de ondernemingsraad, waarin de volgende boodschappen alsnog worden meegegeven: een bedankje voor de openhartigheid, wellicht wat te kort door de bocht gereageerd, geen oordeel uitspreken, toezeggen het signaal serieus te nemen en er op terug te komen.

Er zijn voorbeelden dat de zaak escaleerde doordat de ondernemingsraad zich in de kou gezet voelde. In die voorbeelden leidde de passiviteit van de RvC tot een handtekeningactie die unaniem werd onderschreven en het inschakelen van de regionale pers. De reputatie van de organisatie, maar ook van de commissarissen zelf, liep ernstige schade op.

Tijdens het vooroverleg moet de kwestie worden besproken in de voltallige raad en worden vervolgstappen afgesproken. Dat op korte termijn het ‘lastige gesprek’ met de bestuurder gevoerd moet worden, staat buiten kijf. Hoe hij de relatie met de ondernemingsraad ervaart lijkt me een zinvolle openingsvraag. Afhankelijk van de reactie van de bestuurder zal er iets moeten gebeuren. Wellicht is er voldoende aanleiding om pal achter de directeur te blijven staan en hem te adviseren hoe hij de verhouding met de ondernemingsraad herstelt. Als de RvC oordeelt dat de cultuur nader in beeld gebracht moet worden, laat dat dan door een onafhankelijke buitenstaander doen en ga niet zelf – bijvoorbeeld met een delegatie van de RvC – interviews in de organisatie afnemen. Houd de handen vrij om een oordeel over de uitkomst van zo’n onderzoek te geven. Hooguit een gesprek met de controller gezien de specifieke relatie met de RvC. En vergeet niet de ondernemingsraad aangehaakt te houden.

TOT SLOT

Toezicht houden is een vak apart en de vraag wat nu een goede commissaris is, ook dat zal in de praktijk blijken. Een lange ervaring als bestuurder, als leidinggevende of veel kennis van zaken op een relevant vakgebied, dat is allemaal zinvol, maar geen garantie.

Bij het nemen van een besluit blijft altijd een zekere mate van onzekerheid bestaan en toch moet vaak een knoop worden doorgemaakt en een keuze worden gemaakt. Bij een zwart-wit tegenstelling is dat niet zo moeilijk, maar als voor twee verschillende oplossingen (bijna) evenveel te zeggen valt, wordt het moeilijker. En je moet er maar tegen kunnen om te horen dat je het fout hebt gedaan van iemand die alleen maar tot iets *anders* zou hebben besloten. Durf een afwijkend standpunt te verdedigen, wees er niet uit op uit om aardig gevonden te worden en koester een lastige collega. Hij of zij zou zomaar gelijk kunnen hebben.

Naast kennis van zaken, inzicht in governance verhoudingen en vaardigheden om goed te vergaderen is het hebben van een stevige ruggengraat daarom misschien wel de belangrijkste eigenschap van een goede commissaris. Dat sluit aan bij een uitspraak die in veel documenten van de VTW terug komt: kennis en ervaring zijn belangrijk, maar houding en gedrag zeker niet minder!

COLOFON

Koos Parie en Gerard Erents zijn beiden verbonden aan ORKA-advies. Beiden hebben een lange ervaring als interim-bestuurder bij middelgrote en grote corporaties, als commissaris en als adviseur.

Momenteel is Koos Parie voorzitter van de RvC van Woningstichting WoonopMaat en Gerard Erents RvC-voorzitter van Woningstichting Domesta en lid van de RvC van Rijswijk Wonen. Beiden zijn adviseur en docent – binnen en buiten de volkshuisvesting – op het gebied van governance vraagstukken.



Koos Parie



Gerard Erents

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties is de beroepsvereniging van en voor ruim 1.400 leden die als commissaris toezicht houden bij ongeveer 300 woningcorporaties. De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties. Meer informatie over de VTW vindt u op de [website van de VTW](http://www.vtw-publicaties.nl).



2019 02 11 | 19 48 32 | 16539 | 16544 16547 16550 16553 16556 16559 16562 16567 16570 16573
16576 16579 16582 16585 16588 16600



www.vtw-publicaties.nl/toezicht-in-de-praktijk-15-cases