

Handreiking

# VTW-COMMISSARISSENPOOL ONDER DE LOEP

Ervaringen en lessen van tijdelijke commissarissen uit  
de pool

Uitgever: VTW



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
HOE WERKT DE VTW-COMMISSARISENPOOL? .....	6
Voorwaarden deelname .....	6
Werkwijze .....	6
Geen toets geschiktheid en betrouwbaarheid .....	7
<i>Kijk voor een uitgebreide toelichting op de website van de VTW</i> .....	7
LESSEN EN ERVARINGEN (SAMENVATTING INTERVIEWS) .....	8
Wat zijn de ervaringen/lessen tijdens het werk als tijdelijk commissaris bij de corporatie? .....	8
<i>RvC als team</i> .....	8
<i>Rollen bestuur en toezicht</i> .....	9
<i>Relatie met belanghouders</i> .....	9
<i>Buitenwereld</i> .....	9
<i>Werving</i> .....	10
<i>Fusie</i> .....	10
Wat zijn de ervaringen van de leden met de VTW-commissarissenpool? .....	10
<i>Maximale periode van drie maanden</i> .....	11
<i>Voor je begint</i> .....	11
<i>Van tijdelijk naar vast</i> .....	11
<i>Vergoeding</i> .....	11
<i>Selectie VTW-commissarissenpool</i> .....	12
<i>Rol VTW</i> .....	12
INTERVIEWS LEDEN COMMISSARISENPOOL .....	13
Wierden en Borgen - Koos Parie en Marjolein Sulter .....	13
Rijswijk Wonen - Gerard Erents en William Schonewille .....	19
Vooruitgang – Goos Minderman .....	23
Wonen Zuidwest Friesland – Erik de Haas .....	26
Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting – Gustav Breuer .....	29
Stichting Huisvesting Vredewold – Chris Mulder .....	32
INTERVIEW AUTORITEIT WONINGCORPORATIES .....	35
Breder .....	35
Extern toezicht op afstand .....	36
Intensief contact .....	36
Gedrag en cultuur .....	36

Adviseur .....	37
COLOFON .....	38

# VOORWOORD

De VTW heeft twee jaar geleden – in goed overleg met de Autoriteit woningcorporaties – de VTW-commissarissenpool opgericht. Het oorspronkelijke doel van de pool is om ervaren commissarissen snel in te kunnen zetten wanneer de RvC niet voltallig of niet meer in functie is. Als tijdelijke commissarissen hebben zij de opdracht om nieuwe RvC-leden te werven.

De VTW-commissarissenpool heeft in korte tijd bekendheid opgebouwd in de sector. In de afgelopen twee jaar zijn 17 commissarissen uit de pool bij 11 corporaties tijdelijk ingezet. In deze publicatie blikken we terug op de afgelopen periode en tekenen we de ervaringen en lessen op van de leden van de VTW-commissarissenpool.

Daarbij staan twee vragen centraal.

Als eerste: welke lessen hebben de tijdelijke commissarissen uit de pool geleerd die relevant zijn voor andere commissarissen? Juist werk onder bijzondere omstandigheden, vaak in een crisissituatie, levert inzichten op waar reguliere commissarissen hun voordeel mee kunnen doen.

Als tweede: wat zijn de ervaringen met de VTW-commissarissenpool in de praktijk? De geïnterviewde leden plaatsen enkele kritische kanttekeningen bij de huidige opzet van de pool. Daar gaan we als VTW zorgvuldig naar kijken: wat kan anders, wat moet beter? Dat doen we in goed overleg met de Autoriteit woningcorporaties die in deze publicatie op de bevindingen van de geïnterviewde leden reageert.

Als VTW zetten wij ons in voor professioneel toezicht in de sector. Dat doen we samen met u als commissaris. We delen kennis en ervaringen. We horen graag als het beter of anders kan. Deze publicatie is daar een mooi voorbeeld van.

Guido van Woerkom  
Voorzitter VTW

Albert Kerssies  
Directeur VTW

# HOE WERKT DE VTW-COMMISSARISSENPOOL?

De VTW heeft twee jaar geleden een commissarissenpool opgericht, bestaande uit leden die ingeval van ontstentenis of belet van de gehele RvC tijdelijk de functie van commissaris op zich kunnen nemen. Als tijdelijke commissarissen hebben zij de opdracht om zo spoedig mogelijk te voorzien in de benoeming van een voltallige RvC.

Om bij ontstentenis of belet van de gehele RvC een beroep te kunnen doen op de VTW-commissarissenpool dient een RvC in zijn vergadering te besluiten of in zijn reglement op te nemen dat de door de modelstatuten vereiste twee vervangers bij ontstentenis of belet van de gehele RvC worden betrokken uit deze pool<sup>1</sup>.

In de praktijk wordt de VTW-commissarissenpool ook gebruikt om ervaren commissarissen snel in te kunnen zetten wanneer de RvC (statutair) onvoldoende leden heeft door ontstentenis of belet van één of enkele leden van de RvC.

## Voorwaarden deelname

De VTW-commissarissenpool bestaat uit commissarissen die lid zijn van de VTW en voldoen aan onderstaande voorwaarden:

1. beschikken over minimaal één positieve zienswijze van de minister
2. minimaal vier jaar ervaring hebben als toezichthouder/commissaris
3. ervaring hebben met werving en selectie en/of als lid van de remuneratiecommissie
4. ervaring hebben in crisissituaties

## Werkwijze

Indien een RvC of een corporatie (bij ontstentenis of belet van de gehele RvC) een beroep doet op de VTW-commissarissenpool, stuurt de VTW een profielschets naar deelnemers aan de pool die voldoen aan het profiel. Zij kunnen hun CV en motivatie opsturen naar de RvC of de corporatie die vervolgens

de commissaris(sen) selecteert.

## Geen toets geschiktheid en betrouwbaarheid

Als een beroep wordt gedaan op de VTW-commissarissenpool bij ontstentenis of belet van de gehele RvC is geen melding nodig bij de Autoriteit woningcorporaties (Aw) voor een zienswijze van de minister<sup>2</sup>. Wel moeten de commissarissen voldoen aan de eisen die de wet en de statuten stellen aan commissarissen. Dit betekent onder meer dat onverenigbaarheden met het lidmaatschap van de RvC voorkomen moeten worden. In alle andere gevallen waar een beroep wordt gedaan op de VTW-commissarissenpool is een melding nodig bij de Aw voor een zienswijze van de minister als de periode van benoeming langer is dan drie maanden<sup>3</sup>.

Kijk voor een uitgebreide toelichting op de website van de VTW

<https://www.vtw.nl/commissarissenpool>

<sup>1</sup> Beoordelingskader statutenwijziging Veegwet toegelaten instelling, 31 mei 2018, Aw, ILT en Modelstatuten van Aedes en VTW voor stichtingen en verenigingen, artikel 15 lid 3.

<sup>2</sup> Beoordelingskader statutenwijziging Veegwet toegelaten instelling, 31 mei 2018, Aw, ILT

<sup>3</sup> Beoordelingskader Geschiktheid en Betrouwbaarheid, 1 februari 2019, Aw, ILT

# LESSEN EN ERVARINGEN (SAMENVATTING INTERVIEWS)

In deze publicatie komen leden van de VTW-commissarissenpool aan het woord over hun ervaringen als tijdelijk commissaris. Welke lessen hebben zij geleerd die relevant zijn voor andere toezichthouders? En wat zijn hun ervaringen met de VTW-commissarissenpool?

Als een commissaris vanuit de VTW-commissarissenpool tijdelijk inspringt bij een corporatie, dan is er sprake van bijzondere omstandigheden. De leden van de VTW-commissarissenpool krijgen – vaak in een crisissituatie – de opdracht om orde op zaken stellen. Op de eerste plaats moet de continuïteit van intern toezicht worden hersteld. In de praktijk blijkt dat tijdelijke commissarissen hun taak breder opvatten. Zij doen ervaringen op die relevant zijn voor (reguliere) toezichthouders, juist omdat ze (vaak) in complexe situaties moeten handelen.

## Wat zijn de ervaringen/lessen tijdens het werk als tijdelijk commissaris bij de corporatie?

Hieronder volgt een korte opsomming van de opmerkingen die geïnterviewde leden hebben gemaakt.

### RvC als team

Tijdelijke commissarissen stappen altijd in een nieuw team: of ze vormen samen met de andere tijdelijke commissarissen de gehele (tijdelijke) RvC of ze sluiten zich aan bij de huidige RvC-leden. In alle gevallen geldt: check vooraf of je als team vertrouwen hebt in elkaar.

Geen vertrouwen in elkaar hebben of ergernissen laten doormodderen, komen het functioneren van de RvC niet ten goede. RvC-leden moeten elkaar durven aanspreken (en daarmee niet wachten op de zelfevaluatie van de RvC).

Stel je als (tijdelijk) RvC-voorzitter open voor de andere RvC-leden: opereer als team, dan kom je tot



betere afwegingen.

## Rollen bestuur en toezicht

Juist in crisistijd is de kans groter dat rollen van bestuur en toezicht vervagen. Houd de rollen zuiver: de bestuurder bestuurt, de toezichthouder houdt toezicht.

Maar ook: in een crisissituatie werken de bestuurder en de RvC-voorzitter vaak nauwer samen: houd niet krampachtig vast aan de eigen rol. Als de zaak op de rit staat, ontstaat dat onderscheid in rollen vanzelf weer.

Als een bestuurder te lang aanblijft, is dat bijna vragen om problemen. Hij of zij drukt dan een te grote persoonlijke stempel op de organisatie. Genoemd werd een termijn van acht jaar, met een goede onderbouwing maximaal twaalf jaar.

## Relatie met belanghouders

Luister naar de belanghouders (ook de huurders) en vraag door naar wat hun visie is. Dat is essentieel voor de legitimatie. Een corporatie heeft geen aandeelhouders of een gemeenteraad die besluiten neemt. Belanghouders moeten vertrouwen hebben in de corporatie. Zonder hen is er niets.

Door (onder meer) als tijdelijke commissaris in en buiten de organisatie je gezicht te laten zien, kan je (weer) het vertrouwen winnen. Ook al ben je er tijdelijk, voor de medewerkers en de belanghouders ben je onderdeel van de RvC, niet meer en niet minder.

Als in crisistijd de relatie met (bijvoorbeeld) de huurders is verstoord, bedenk dan dat het tijd kost om het vertrouwen te herstellen: neem de huurders serieus en houd rekening met hun agenda.

## Buitenwereld

Laat de buitenwereld zien waar de corporatie voor staat: het toetsingskader en de visie van de corporatie moet goed zijn vastgelegd. Corporaties moeten een goed verhaal hebben: waar staan we voor, voor wie zijn we er? Dat verwacht de buitenwereld van ons.

Richt de blik naar buiten, ook tijdens een herstelperiode. De valkuil is dat je als RvC alleen intern bezig bent, terwijl je juist je blik naar buiten moeten richten. De volkshuisvestelijke opgave, daarvoor zit je er.

Kies koers én houd koers in crisistijd: 'we zeggen wat we doen, we doen wat we zeggen'. Juist in tijden van grote onzekerheid moet de corporatie koers kiezen. Houd die lijn vast, hoe moeilijk dat soms is. Als je toch afwijkt, moet je daarover op tijd in gesprek gaan en daar goede argumenten voor kunnen geven.

## Werving

Bij de werving van nieuwe RvC-leden of een interim-bestuurder: weet wat de organisatie nodig heeft.

## Fusie

Vorbereiding bij voorgenomen fusie is alles: formuleer klip en klaar het belang van de fusie, zet zaken goed op papier.

Betrek tijdig de huurdersorganisaties bij een fusietraject: als huurders het gevoel hebben dat ze worden gepasseerd of als het te complex wordt, kan dat later voor enorme vertraging zorgen.

Persoonlijke belangen moeten bij een fusie geen rol spelen: schep direct duidelijkheid over de toekomstige posities.

Ook in een kleine corporatie is een goede huurdersorganisatie van belang: een fusie is niet alleen een juridisch verhaal. Weeg als toezichthouder/huurderscommissaris de belangen van de huurders mee en leg verantwoording af in duidelijke taal.

Een cultuurverandering in een fusie-organisatie kost tijd en aandacht: ook de RvC moet zich in de situatie van de medewerkers kunnen verplaatsen.

## Wat zijn de ervaringen van de leden met de VTW-commissarissenpool?

Hieronder volgt een korte opsomming van de opmerkingen die geïnterviewde leden hebben gemaakt. De VTW gaat zorgvuldig naar deze opmerkingen kijken, in overleg met de Autoriteit woningcorporaties.

## Maximale periode van drie maanden

De benoeming voor een tijdelijke periode van drie maanden door de bestaande RvC is (vaak) te kort. Verlenging is alleen mogelijk door snel na de benoeming bij de Autoriteit woningcorporatie een zienswijze aan te vragen voor de herbenoeming. Verlenging is maar één keer mogelijk. Dat zou anders georganiseerd moeten worden.

Verlenging via de proef verkorte procedure geschiktheid en betrouwbaarheid van de Aw is in deze situatie een aanwinst.

## Voor je begint

Check of het team (de RvC) vertrouwen heeft in elkaar.

Bewaak een zorgvuldig selectieproces na het aanbod vanuit de VTW-commissarissenpool: ga ook in gesprek met huurdersorganisaties en Ondernemingsraad (zoals gebruikelijk tijdens een normale selectieprocedure).

Stap niet naïef als tijdelijk commissaris aan boord: weet wat er speelt en zorg ervoor dat de aansprakelijkheidsverzekering goed is geregeld.

## Van tijdelijk naar vast

Maak een bewuste keuze om na de tijdelijke functie wel of niet als vaste commissaris door te gaan. De opdracht verandert: wat is er nodig?

## Vergoeding

De vergoeding staat ter discussie: deze is niet altijd in verhouding tot het aantal gemaakte uren. Vergoeding is in principe die van de reguliere commissaris (VTW-beroepsegel). Bij een hoger tarief: wees transparant en controleerbaar. Maar ook: wees bereid om extra uren te maken, buiten de vergoeding om.

## Selectie VTW-commissarissenpool

Strenge selectie aan de poort van de VTW-commissarissenpool: leden moeten – los van de vier criteria – aantoonbare ervaring hebben met crisissituaties, in discussie durven gaan en stressbestendig zijn (en niet bang zijn voor risico van aansprakelijkheid.)

## Rol VTW

De coördinatie en aansturing van de commissarissenpool moet in handen komen van een onafhankelijk coördinator (en niet meer in handen van de VTW).

### REACTIE AUTORITEIT WONINGCORPORATIES:

Jordi Vermaas, teamleider Toezicht bij de Autoriteit woningcorporaties, reageert op de bevindingen van de leden van de VTW-commissarissenpool. 'Commissarissenpool moet geen snelle uitweg zijn'

Lees het interview met de Autoriteit woningcorporaties hier:

<https://www.vtw-publicaties.nl/commissarissenpool/interview-autoriteit-woningcorporaties/>

# INTERVIEWS LEDEN COMMISSARISSENPOOL

## Wierden en Borgen - Koos Parie en Marjolein Sulter

### Inleiding

Koos Parie (als tijdelijk RvC-voorzitter) en Marjolein Sulter (als tijdelijk commissaris) zijn bij Wierden en Borgen in Noordoost Groningen aangetreden. Deze corporatie ligt midden in het aardbevingsgebied. De financiële situatie staat onder druk, en er liggen grote opgaven, zoals de verduurzaming van het bezit. In deze crisissituatie besloot de RvC half februari 2019 twee tijdelijke commissarissen aan te stellen.

De opgave voor Wierden en Borgen is groot en blijft lastig. Naast de schades aan de woningen en onzekerheid over toekomstige aardbevingen, die de financiële situatie van de corporatie onder druk zetten en vooral erg onzeker maken, moet de corporatie ook verduurzamen. Net als bij andere corporaties in het aardbevingsgebied houden de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) de vinger aan de pols.

Wierden en Borgen is één van de corporaties van het samenwerkingsverband C14. De veertien corporaties die te maken hebben met de gevolgen van de aardbevingen ondersteunen elkaar.

Koos Parie, tijdelijk RvC-voorzitter Wierden en Borgen:

*'Blijf scherp op je rol als toezichthouder'*

Koos Parie, tegenwoordig RvC-voorzitter bij WoonopMaat in Heemskerk, zet zijn ervaring in de sector graag in voor de VTW-commissarissenpool. Complexe situaties – zoals bij een corporatie in een aardbevingsgebied – maken zijn werk juist interessant. Bovendien gaat de sector hem aan het hart. 'Als dan vanuit de VTW een beroep op je wordt gedaan, dan is de keuze voor mij snel gemaakt. Ook via deze weg vind ik het interessant een corporatie verder te helpen.'

### Aansprakelijk

Parie, die zijn netwerk in Groningen heeft benaderd, heeft zich vooraf goed verdiept in de situatie bij

Wierden en Borgen. 'Natuurlijk is er een afbreukrisico. Als er iets misgaat, kun je als tijdelijk commissaris aansprakelijk worden gesteld. Daar ben ik zeker alert op, maar dat moet je ook weer niet overdrijven.' En hij voegt eraan toe: 'De integriteit bij deze corporatie staat niet ter discussie.'

#### Vertrouwen weg

Wat Parie – ondanks zijn goede voorbereiding – het meest heeft verrast, was de houding van de huurders die in het aardbevingsgebied schade hebben aan hun woningen. 'Het wantrouwen naar elke autoriteit, de overheid en ook de corporatie, was groot. Ze voelden zich vaak belazerd. En dat vertrouwen herstel je niet één, twee, drie. Je voelde wanhoop bij de organisatie om daar op een goede manier op te reageren, vooral bij de medewerkers die rechtstreeks contact met bewoners hebben.'

#### Verantwoording

Parie heeft als RvC-voorzitter tijd gestoken in de contacten met de huurders om hun verhaal te horen, en om verantwoording af te leggen. 'De corporatie kan in deze complexe situatie geen ijzer met handen breken. We gaan geen toezeggingen doen waarvan we niet zeker weten of we ze na kunnen komen. Dat was en is ons verhaal. Daar hebben ze wel begrip voor, wat niet wegneemt dat ze het tonen van begrip een beetje zat zijn. We moeten ervoor waken dat we als toezichhouders niet zelf zaken gaan regelen. De vorige RvC deed – met alle goede bedoelingen – soms zelf zaken met de bewoners.'

#### Geen 'superbestuurder'

Parie heeft veel ervaring als interim-bestuurder, maar als tijdelijk commissaris moet hij vasthouden aan zijn rol en niet als een 'superbestuurder' optreden. Dat is een valkuil, stelt hij. 'Naarmate je meer met de bestuurder optrekt, vervagen de rollen. Je moet scherp blijven op je rol als toezichhouder. Kort samengevat: je moet niet zelf de brand gaan blussen, maar zorgen dat de emmers water op het vuur worden gegooit. Anders houd je toezicht op je eigen werk.'

Na het vertrek van de vorige directeur-bestuurder heeft Peter van Heeswijk als interim-bestuurder sinds begin dit jaar leidinggegeven aan de corporatie. De RvC heeft voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurder de huurders betrokken bij de sollicitatieprocedure. 'Zowel bij het opstellen van het profiel als bij de gesprekken met kandidaten. We doen ons stinkende best om het vertrouwen terug te winnen.'

#### Commissarissenpool

De benoeming vanuit de VTW-commissarissenpool voor een periode van drie maanden, zoals in eerste instantie met de Aw is afgesproken, is volgens Parie te kort. Parie en Sulter zijn opnieuw – na een zienswijze van de Aw- herbenoemd voor een periode van vier jaar. 'We hebben absoluut niet de intentie om vier jaar te blijven, maar er is maar één keer een verlenging mogelijk. Dat zou anders georganiseerd moeten worden.'

Net als Sulter koos Parie bewust voor de vergoeding die ook voor reguliere commissarissen geldt (de VTW-beroepsregel). 'Dat is wel lastig. Je wordt niet goed betaald voor die tijdelijke functie, met alle uren die je maakt. Kies je er als tijdelijk commissaris wel voor om een tarief rekenen, wees dan transparant en controleerbaar. We moeten voorkomen dat je de VTW-commissarissenpool gebruikt om een goedbetaalde klus binnen te halen.'

#### LESSEN KOOS PARIE

##### Als tijdelijk commissaris bij Wierden en Borgen:

- Houd de rollen zuiver: ga vanuit de rol van toezicht wel in gesprek met huurders en de Ondernemingsraad om te luisteren en verantwoording af te leggen (maar ga zaken niet zelf regelen)
- Houd de relatie met de bestuurder zuiver: ga niet zelf de brand blussen, maar zorg ervoor dat de emmers water op het vuur worden gegooid.
- Vertrouwen herstellen kost tijd: neem huurders serieus en houd rekening met hun agenda.

##### Commissarissenpool:

- Er moet ruimte zijn voor een langere periode dan maximaal drie maanden, bij een benoeming in samenspraak met de Aw vanuit de VTW-commissarissenpool.
- Vergoeding is in principe die van de reguliere commissaris (VTW-beroepsregel). Bij een hoger tarief: wees transparant en controleerbaar.

Marjolein Sulter, tijdelijk commissaris Wierden en Borgen:

*'Kies koers in onzekere tijden'*

Sulter heeft een juridische achtergrond, is RvC-voorzitter bij Thús Wonen in Dokkum, en daarnaast RvC-lid bij Elkien in Heerenveen. Volgens haar is de VTW-commissarissenpool een mooie manier om de continuïteit van intern toezicht in de sector te verzekeren. Daarnaast levert het haar ook iets op, stelt ze. 'Door mijn deelname aan de pool doe ik nieuwe ervaringen in complexe situaties op. Dat verbreedt mijn blik.'

#### Aansprakelijkheid

Sulter heeft zich goed voorbereid op haar tijdelijke functie: ze heeft zich ingelezen en rondgevraagd in het veld. 'Je bent vanaf de eerste dag verantwoordelijk, dus je moet weten wat er speelt en de risico's in kaart brengen. Het risico op aansprakelijkheid speelt echter nauwelijks een rol in mijn overweging om wel of niet als tijdelijk commissaris aan de slag gegaan. Je bent er juist om de corporatie in deze bijzondere situatie verder te helpen. Ik wist wel dat het werk veel tijd zou gaan kosten.'

Koos Parie (tijdelijk RvC-voorzitter) en Marjolein Sulter als tijdelijk commissaris zijn half februari 2019 – na een sollicitatieronde – toegevoegd aan de RvC van Wierden en Borgen. Dit team bestaat nu uit vijf leden. Voor Sulter was én is het belangrijk dat de RvC in de tijdelijke samenstelling vertrouwen heeft in elkaar. ‘Je moet goed kunnen samenwerken met de RvC-leden die er al zitten. Zeker in een crisissituatie moet je elkaar makkelijk kunnen vinden.’

#### Bestuurder bestuurt

Volgens Sulter moet elke commissaris – zeker ook de tijdelijke commissaris – rolbewust zijn. ‘Je komt in crisistijd vaker bij elkaar, je zit dichterbij het bestuur en de organisatie, en kijkt wellicht meer naar de details. Maar je blijft commissaris. De bestuurder bestuurt. Toch is het een valkuil dat je je zaken te veel gaat bepalen. We hebben het er samen over gehad om dat risico zo goed als mogelijk uit te sluiten.’

Ook in de contacten met huurders en andere belanghouders ontstaat al snel een grijs gebied, stelt Sulter. ‘We hebben veel contact, juist in deze tijd, omdat we als commissaris ook moeten weten wat er speelt. Huurders moeten ons echter niet zien als diegenen die het beleid bepalen. Als ze iets voor elkaar willen krijgen, moeten ze bij de bestuurder zijn. We luisteren naar de verhalen van de huurders en we leggen verantwoording af. Maar, we nemen níet de beslissingen. Dat moet voor iedereen duidelijk zijn.’

De informatie die de RvC-leden van de huurders krijgen – ook over hun relatie met de corporatie – is waardevol. ‘Tegelijkertijd moet je niet te snel oordelen, het verhaal van de huurders is één bron.’

#### Koers kiezen

Sulter vindt dat elke corporatie voor een duidelijke koers moet kiezen, juist in tijden van grote onzekerheid, zoals in het aardbevingsgebied. ‘Als je naar buiten toe communiceert wat de plannen zijn, houd dan die lijn vast. Hoe moeilijk dat soms is. Als je toch afwijkt, moet je daarover op tijd in gesprek gaan en daar goede argumenten voor kunnen geven. Alleen zo kun je het vertrouwen terugwinnen. Binnen de RvC is ons motto: “We zeggen wat we doen, we doen wat we zeggen”.’

#### Commissarissenpool

Als de RvC een beroep doet op de VTW-commissarissenpool moet er volgens Sulter ruimte zijn voor een zorgvuldige selectie. De kandidaten moeten volgens de regels van de VTW minimaal vier jaar ervaring als commissaris hebben. Maar dat maakt een tijdelijk commissaris niet direct de juiste kandidaat, stelt Sulter. ‘Hij of zij moet in het team passen en de andere leden moeten vertrouwen in hem of haar hebben.’

Volgens haar moet de bestaande RvC tijdens de selectieprocedure de huurdersorganisaties en de Ondernemingsraad betrekken. ‘Zoals je dat in een normale selectieprocedure ook zou doen. ‘Een zorgvuldig proces geeft een goede start voor de tijdelijke commissarissen.’



### Verlenging

Marjolein Sulter en Koos Parie zijn vanuit de VTW-commissarissenpool benoemd voor een maximale periode van drie maanden, zonder dat een fit & proper-toets vereist was. Die periode is volgens haar al snel te kort: verlenging is alleen mogelijk door een zienswijze bij de Autoriteit woningcorporaties (Aw) aan te vragen voor een herbenoeming. Dat kan één keer. 'De RvC herbenoemde ons daarom voor een (maximale) periode van vier jaar. De RvC bekijkt ieder halfjaar of het in het belang van de corporatie is dat wij als tijdelijke commissarissen blijven. Is dat niet langer het geval, dan treden we terug. Ons motto is: "We blijven zolang het moet, we nemen afscheid zodra het kan".'

### Honorering

De tijdelijke commissaris ontvangt een vergoeding op basis van de VTW-beroepsregel, maar een hogere honorering is wel een optie. Marjolein Sulter en Koos Parie kozen bewust voor de reguliere betaling. 'Door een hogere beloning te ontvangen dan de andere RvC-leden zouden we de indruk kunnen wekken dat we een 'supercommissaris' zijn met meer zeggenschap. Voor een goede samenwerking in het team vinden wij het essentieel dat we gelijkwaardig zijn. Ook voor een goede relatie met de organisatie en de belanghouders vinden we dit, onder deze omstandigheden, een wijs besluit.'

Sulter heeft er begrip voor dat andere tijdelijke commissarissen wel een hogere vergoeding vragen, als ze in een andere situatie (veel) meer uren maken. 'Wel moet je de schijn vermijden dat je zelf je hoeveelheid werk en daarmee de hoogte van je vergoeding bepaalt. Daarover moet je transparant en controleerbaar zijn.'

## LESSEN MARJOLEIN SULTER

### Als tijdelijk commissaris bij Wierden en Borgen:

- Wees rolbewust, juist in een crisissituatie: de bestuurder bestuurt (en de tijdelijk commissaris houdt toezicht)
- Houd de relatie met de huurders en belanghouders zuiver: wees duidelijk over de rol van de commissaris.
- Houd koers in crisistijd: 'we zeggen wat we doen, we doen wat we zeggen'.

### Commissarissenpool:

- Bewaak een zorgvuldig selectieproces: ga ook in gesprek met huurdersorganisaties en Ondernemingsraad (zoals gebruikelijk tijdens een normale selectieprocedure).
- Check over en weer of de tijdelijke commissaris in het team past.
- De benoeming voor een tijdelijke periode van drie maanden door de bestaande RvC is (vaak) te kort. Verlenging is alleen mogelijk door snel na de benoeming bij de Autoriteit woningcorporatie een zienswijze aan te vragen voor de herbenoeming. Verlenging is maar één keer mogelijk. Dat zou anders georganiseerd moeten worden.
- Kies bewust voor de vergoeding als tijdelijk commissaris: een hogere betaling dan de reguliere vergoeding kan een verkeerd signaal geven.

# Rijswijk Wonen - Gerard Erents en William Schonewille

## Inleiding

Gerard Erents en William Schonewille waren sinds oktober 2018 een half jaar tijdelijk commissaris in de RvC van Rijswijk Wonen, nadat de RvC-voorzitter en vicevoorzitter waren opgestapt. Zij stapten in een tumultueuze periode aan boord: op aanwijzing van de Autoriteit woningcorporaties had de corporatie een herstelplan opgesteld. Kritiekpunten van de extern toezichthouder waren: ontbreken portefeuilleplan, te geringe afstand RvC tot bestuur, gebrek aan bestuurlijke continuïteit (ook in de organisatie).

Gerard Erents, tijdelijk commissaris bij Rijswijk Wonen:

*'Buitenwereld verwacht visie van corporatie'*

Erents, tot voor kort RvC-voorzitter bij Kennemer Wonen, zet zijn kennis en ervaring (onder meer als interim-bestuurder bij Vestia en Rochdale) graag in voor de volkshuisvesting, ook als tijdelijk commissaris vanuit de VTW-commissarissenpool. 'Ik heb hart voor de sector. Als een beroep op je wordt gedaan, is de consequentie dat je 'ja' zegt.'

Voor zijn aanstelling als tijdelijk commissaris sprak Erents met de drie overige commissarissen, de huurdersorganisatie, de Ondernemingsraad en de (toenmalige) interim-bestuurder.

## Te dicht op bestuur

Eén van de kritiekpunten van de Aw was dat de RvC te dicht op het bestuur en de organisatie zat. Als tijdelijke commissaris had Erents echter ook intensief contact met de interim-bestuurder. Dat was soms best lastig, stelt hij. 'Als bestuurder heb ik geleerd dat de RvC beter afstand tot het bestuur kan houden. De bestuurder neemt het besluit. Als tijdelijk commissaris ben je echter ook sparringpartner die stevig advies kan geven. Alleen: dat advies hoeft niet te worden opgevolgd.'

In de periode dat Erents – samen met Schonewille – tijdelijk commissaris was, moest de interim-bestuurder elke maand een rapportage over de voortgang van het herstelplan aan de Aw overleggen. Die rapportage werd vooraf aan de RvC voorgelegd. 'Dat was de afspraak. Je weet dat de interim-bestuurder weer weggaat, en de governance gaat óók de RvC aan.'

## Investeringsstatuut

Naast de aanstelling van een geschikte interim-bestuurder heeft de RvC tijdens de herstelperiode opnieuw het gesprek gevoerd over het toetsingskader en de visie van de corporatie, en zijn alle

statuten en reglementen nog eens doorgenomen. Uit het investeringsstatuut bleek dat Rijkswijk Wonen extreem hoge eisen aan het interne rendement stelden. Het gevolg was dat de corporatie nauwelijks investeerde, ondanks de gezonde financiële positie.

#### Buitenwereld

Wat Erents geleerd heeft, is dat het toetsingskader en de visie van de corporatie goed moet zijn vastgelegd. 'Corporaties moeten een goed verhaal hebben over waar we voor staan, en voor wie we er zijn, dat is heel belangrijk. Dat verwacht de buitenwereld ook van ons.'

#### Niet doormodderen

Daarnaast vindt hij dat de RvC niet alleen tijdens de jaarlijkse evaluatie stil moet staan bij het functioneren van de RvC-leden en de onderlinge verhoudingen. Maar ook door het jaar heen. 'Je moet als RvC-leden scherp zijn naar elkaar, en het uitspreken als iets niet bevalt. Je moet ergernissen niet door laten modderen om de sfeer goed proberen te houden. Een conflict of onenigheid ontstaat nooit van de ene op de andere dag.'

Als het verloop in de organisatie groot is, is het volgens Erents belangrijk om te weten wat er onder de radar speelt. 'Het gaat dan niet alleen om de vervanging van de poppetjes, het gaat veel dieper. Durf dat te erkennen. Wat is de cultuur in het bedrijf, wat moet er veranderen om het verloop van personeel te stoppen? Bedenk als RvC ook goed welke (interim)bestuurder bij de organisatie hoort. Welke eigenschappen neemt hij of zij mee die nodig zijn, dat is per organisatie verschillend.'

#### Commissarissenpool

Volgens Erents moet de selectie voor de VTW-commissarissenpool streng zijn: commissarissen die tijdelijk inspringen moeten ervaren en deskundig zijn, tegengas kunnen geven, in discussie durven te gaan en stressbestendig zijn. Zij moeten daarnaast bereid zijn extra veel uren te maken, zeker in de beginperiode als zij zich moeten inlezen en met het netwerk van de corporatie kennis moeten maken. Die uren worden niet allemaal uitbetaald, volgens de vergoeding die leden van de VTW-pool in principe ontvangen (de VTW-beroepsregel).

Wel of niet aanblijven na tijdelijke periode als commissaris? Erents heeft de keuze gemaakt om wél door te gaan in de RvC. 'Ik ben gevraagd. En ik heb 'ja' gezegd. We hebben de basis gelegd, maar er moet nog veel gebeuren. Bovendien vind ik de corporatie een interessante club.'

## LESSEN GERARD ERENTS:

### Als tijdelijk commissaris bij Rijswijk Wonen:

- Zorg voor een duidelijk toetsingskader en visiedocument: laat aan de buitenwereld zien waar de corporatie voor staat.
- Houd elkaar scherp in de RvC en spreek elkaar aan als iets niet bevalt: laat ergernissen niet doormodderen. (Wacht niet tot de zelfevaluatie).
- Bij de benoeming van een interim-directeur: bedenk als RvC goed welke type bestuurder de organisatie nodig heeft.

### Commissarissenpool:

- Streng selectie: leden moeten ervaren zijn, in discussie durven gaan en stressbestendig zijn.
- Wees bereid om extra uren te maken (buiten de vergoeding om).
- Maak een bewuste keuze om na de tijdelijke functie wel of niet als vaste commissaris door te gaan.

William Schonewille, tijdelijk commissaris Rijswijk Wonen:

*'Vertrouwen is nodig om als team te opereren'*

Schonewille, met een juridische en financieel economische achtergrond, is onder meer tot eind van dit jaar vicevoorzitter bij Woonkracht10 in Zwijndrecht. Hij zet zich graag in als commissaris, binnen de RvC is vaak behoefte aan zijn expertise als jurist en econoom. Bovendien: als lid van de VTW-commissarissenpool gaat hij als tijdelijk toezichthouder aan de slag bij een corporatie die onder druk staat. 'Ik neem graag verantwoordelijkheid als het moeilijk wordt.'

### Tijdelijk

Na een verzoek vanuit de VTW om voor de tijdelijke functie als commissaris te opteren, heeft Schonewille eerst onderzoek gedaan naar wat er speelde: door te googlen en online documenten van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) te lezen. Hij kreeg al snel door dat er onrust in de organisatie was, met een groot verloop van topmensen. Volgens Schonewille is het – ongeacht de opdracht – altijd belangrijk om te checken of de aansprakelijkheidsverzekering geldig is. 'Stap er niet naïef in.'

### Functioneren als team

Schonewille nam samen met Gerard Erents tijdelijk plaats in de RvC. Hij heeft vooraf een goed gesprek gevoerd met de overige drie RvC-leden: om te polsen of de RvC als goed team zou kunnen functioneren, na het vertrek van de RvC-voorzitter en vicevoorzitter. 'Ik vind dat de verhoudingen in de RvC goed moeten zijn, dat is voor mij een primair aandachtspunt. Na ons gesprek had ik het

vertrouwen dat we als team door konden.'

#### Vertrouwen terug

Daarnaast liet Schonewille vanaf het begin zijn gezicht zien bij activiteiten van de corporatie, zoals het kerstontbijt van de medewerkers. Daarnaast sprak hij met belanghouders en kreeg hij een rondleiding door het werkgebied van de corporatie. 'Je probeert het vertrouwen bij de mensen te krijgen. Ook al ben je er tijdelijk, voor de medewerkers en de belanghouders ben je onderdeel van de RvC, niet meer en niet minder.'

#### Blik naar buiten

Volgens Schonewille was het doel van de tijdelijke opdracht ook om rust in de organisatie te brengen. 'De organisatie was te intern gericht. Plannen bleven op de plank liggen, terwijl er geen gebrek aan investeringsruimte was. De valkuil is ook dat je tijdens de herstelperiode als RvC alleen intern bezig bent, terwijl je juist je blik naar buiten moeten richten. De volkshuisvestelijke opgave, daarvoor zit je er.'

Echt spannend is het volgens Schonewille nooit geworden. 'We hebben ons werk kunnen doen vanuit de comfortabele positie dat de financiën op orde waren.'

#### Commissarissenpool

Vooraf stelde Schonewille duidelijk dat hij de functie als commissaris alleen tijdelijk zou vervullen, en maakte daarin een andere keuze dan Gerard Erents. 'Bij de start moet het voor beide partijen helder zijn wat de opdracht is en dat deze tijdelijk is. Dat is voor mij een principiële keuze.'

#### LESSEN WILLIAM SCHONEWILLE

##### Als tijdelijk commissaris bij Rijswijk Wonen:

- Pols vooraf of er in de RvC vertrouwen is om met elkaar als team aan de slag te gaan.
- Win het vertrouwen van de huurders en belanghouders, ook als tijdelijk commissaris: laat je gezicht zien.
- Blijf ook – in de periode dat de corporatie het herstelplan uitvoert – de blik naar buiten richten: de volkshuisvestelijke opgave, daar gaat het om.

##### Commissarissenpool:

- Stap niet naïef als tijdelijk commissaris aan boord: weet wat er speelt en zorg ervoor dat de aansprakelijkheidsverzekering goed is geregeld.
- Wees aan de start van de tijdelijke functie als commissaris duidelijk over de opdracht en dat deze tijdelijk is.

## Vooruitgang – Goos Minderman

Goos Minderman, (tijdelijk) RvC-voorzitter Vooruitgang Sassenheim:

*'Weet bij werving van RvC wat de corporatie nodig heeft'*

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) benoemde Goos Minderman als tijdelijk RvC-voorzitter bij Vooruitgang in Sassenheim, samen met twee andere tijdelijke commissarissen, nadat de RvC van de corporatie eind 2017 plotseling geheel was opgestapt.

Goos Minderman, RvC-voorzitter bij Volkshuisvesting Arnhem en stichting Parteon, was tot 2017 hoogleraar public governance aan de Vrij Universiteit van Amsterdam. In 2008 werd hij interim-voorzitter van de RvC van Rochdale, in de hoogtijdagen van de crisis bij de corporatie. De combinatie van de theorie uit de wetenschap en governance in de praktijk geeft hem breder inzicht in complexe vraagstukken. Zijn motivatie voor deelname aan de VTW-pool: adel verplicht.

Eind 2017 benoemde de Autoriteit woningcorporaties (Aw) Minderman als tijdelijk RvC-voorzitter bij Vooruitgang Sassenheim, samen met twee andere leden uit de VTW-pool om de tijdelijke RvC compleet te maken. De benoeming van de tijdelijk RvC door de Aw, zoals opgenomen in de statuten van Vooruitgang, was nodig omdat begin december 2017 de volledige RvC plotseling was opgestapt, vanwege de verstoorde relatie met de toenmalige directeur.

### Aansprakelijkheid

Minderman kon op voorhand niet voorzien wat er bij de corporatie – die onder verscherpt toezicht stond – precies aan de hand was. Het risico op aansprakelijkheid heeft bij hem echter geen enkele rol gespeeld om als tijdelijk RvC-voorzitter aan de slag te gaan. 'Als je je opdracht zorgvuldig uitvoert, en doet wat je moet doen, dan kan je nooit een ernstig verwijt krijgen. Bovendien is er – naar mijn weten – nog nooit een commissaris juridisch aansprakelijk gehouden voor falend toezicht.'

Volgens Minderman was al snel duidelijk dat de tijdelijk benoeming voor een periode van drie maanden door de Aw niet voldoende was. 'We hadden geen overdracht van onze voorgangers. Het was niet echt duidelijk waarom ze waren opgestapt. Dan kan je wel een advertentie plaatsen voor nieuwe RvC-leden, maar dan heb je geen idee wat er nodig was. Bovendien zou elke kandidaat de terecht vraag stellen: wat is er precies gebeurd?'

### Uit balans

In de eerste drie maanden maakte de tijdelijke RvC een grondige analyse: de organisatie was uit balans. 'De bestuurder stond al 27 jaar aan het roer. Met alle goede bedoelingen, hij had zijn persoonlijke stempel op de organisatie gedrukt. De financiële administratie toonde gebreken, de

vastgoedportefeuille kwam vooral voort uit zijn visie op de woningmarkt, met een accent op het hoge en commerciële segment. Er was geen sprake van fraude of iets in die richting. Maar hij kon te veel zijn eigen stempel zetten.'

#### Legitimatie

Dat bleek ook tijdens de gesprekken met de belanghouders van de corporatie, onder wie de huurders. Minderman: 'We hebben daar als RvC veel tijd in gestoken. We hebben vooral geluisterd en doorgevraagd naar wat hun visie is. Dat is essentieel voor de legitimatie. Een corporatie heeft geen aandeelhouders of een gemeenteraad die politieke besluiten neemt. Belanghouders moeten vertrouwen hebben in de corporatie. Zonder hen is er niets.'

#### Sparringpartner

De tijdelijke RvC had nauw contact met de Autoriteit woningcorporaties (Aw) over de voortgang. De Aw verlengde de opdracht van de tijdelijke RvC – op verzoek van de RvC – met drie maanden. 'De gesprekken verliepen prettig, je voelt als tijdelijke RvC toch als een vreemde in een pakhuis. Ik zag de Aw in deze situatie als een sparringpartner. Je staat samen voor hetzelfde doel: de onwenselijke situatie bij de corporatie opruimen.'

De bestuurder die 27 jaar aan het roer stond, heeft een andere rol gekregen in de organisatie. De tijdelijke RvC heeft daarop een interim-bestuurder aangesteld. Om de continuïteit van Sassenheim te waarborgen, is een fusie noodzakelijk, zo luidde de gezamenlijke conclusie van de interim-bestuurder en de tijdelijke RvC. Aangezien die fusie binnen jaar rond zou moeten zijn, is de tijdelijke RvC voor die periode tot de fusie – in overleg met de Aw en via de reguliere procedure van de Aw – als vaste RvC benoemd.

#### Niet te lang aanblijven

Een belangrijk leerpunt, terugkijkend op de eerste periode van zes maanden, is dat de zittingstermijn van een bestuurder niet te lang moet zijn. 'Als een directeur te lang blijft zitten, is dat bijna vragen om problemen. De persoonlijke invloed op het beleid wordt te groot, elke bestuurder heeft sterke en minder sterke kanten, waar de organisatie zich op aanpast. Ik pleit voor een maximale periode voor een bestuurder van twee keer vier jaar. Een derde periode van vier jaar zou alleen mogen als die keuze goed kan worden onderbouwd.'

Daarnaast moet de tijdelijke RvC de tijd nemen om samen vast te stellen of het team goed is toegerust is voor de opdracht die er ligt. Bij de start, maar ook bij elke verlenging. 'Je moet weten of je samen door kan. Of er voldoende kennis in huis is. Een analyse maken van de situatie is een heel andere vraag dan een besluitvorming tot fusie.'

#### Commissarissenpool

Volgens Minderman is de VTW-commissarissenpool een goed instrument voor crisissituaties bij



corporaties die op zeer korte termijn een tijdelijke RvC nodig hebben. Wel vindt hij dat de selectie van de pool streng moet zijn. 'Je moet duidelijk aantoonbare ervaring hebben met crisissituaties, en die overleefd hebben, en niet bang zijn voor het risico van aansprakelijkheid.'

Onafhankelijk coördinator

Hij stelt daarnaast dat de coördinatie en aansturing van de commissarissenpool niet bij de VTW moet liggen, maar bij een onafhankelijk coördinator die de kwaliteit van de kandidaten en het proces bewaakt. 'De VTW moet zich in deze niet opstellen als partij. Dat de VTW als lobbyorganisatie zich in crisissituaties mengt, vind ik niet gezond. En zorgt voor onrust.' \*

*\* Reactie directeur VTW Albert Kerssies: De VTW heeft volgens de meerjarenstrategie drie rollen: beroepsvereniging, belangenbehartiger en bewaker van de kwaliteit van het interne toezicht en is dus niet alleen een lobbyorganisatie.*

## LESSEN GOOS MINDERMAN

### Tijdelijk RvC-voorzitter Vooruitgang Sassenheim:

- Als de RvC bij een corporatie is opgestapt, en de tijdelijke RvC een nieuwe RvC moet werven, is het eerst nodig om inzicht te krijgen in wat er speelt. Welke type RvC-leden zijn nodig voor deze corporatie? Drie maanden is daarvoor te kort.
- Een bestuurder die te lang aanblijft, is vragen om problemen. Een bestuurder zou twee keer vier jaar in dienst moeten blijven, met een verlenging van een keer vier jaar (met een solide onderbouwing).
- Een goede relatie met belanghouders is essentieel voor de legitimatie van de corporatie. Als zij vinden dat de corporatie goed werk levert, is de corporatie op de goede weg.

### Commissarissenpool:

- De selectie van de VTW-commissarissenpool moet streng zijn: commissarissen moeten aantoonbare ervaring hebben met crisissituaties en niet bang zijn voor risico van aansprakelijkheid.
- De coördinatie en aansturing van de commissarissenpool moet in handen komen van een onafhankelijk coördinator.

## Wonen Zuidwest Friesland – Erik de Haas

Erik de Haas, tijdelijk commissaris Wonen Zuidwest Friesland:

*'Vorbereitung fusie is alles'*

Erik de Haas is sinds juli 2018 tijdelijk commissaris bij Wonen Zuidwest Friesland uit Balk dat koos voor een fusie met Lyaemer Wonen uit Lemmer. Het fusietraject liep enorme vertraging op.

Erik de Haas werkt al ruim twintig jaar in de volkshuisvesting. Naast zijn functie als RvC-lid bij stichting Uithuizer Woningbouw – midden in het Groninger aardbevingsgebied – is hij sinds juli 2018 tijdelijk commissaris bij Wonen Zuidwest Friesland uit Balk. Deze kleine Friese corporatie koos voor een fusietraject met de andere kleine Friese corporatie: Lyaemer Wonen uit Lemmer. Eind 2019 moet de fusie een feit zijn.

De Haas zet zich graag voor de corporatiesector in, ook als tijdelijk commissaris vanuit de VTW-communicatiepool voor Wonen Zuidwest Friesland. 'Ik kan ontwikkelingen in de tijd plaatsen. Ik bespeur tegenwoordig een angstcultuur bij commissarissen. De procedure is soms bijna heiliger dan het besluit zelf. Ik begrijp dat die cultuur voortkomt uit de strengere regels na de misstanden in de sector. Maar 99 procent is altijd goed gegaan. We moeten het veld in, in gesprek met belanghouders, en staan voor onze keuzes.'

### Complexer

Wonen Zuidwest Friesland had met Lyaemer Wonen de intentie uitgesproken om samen te fuseren. Beide corporaties zouden twee commissarissen aanleveren, de vier RvC-leden zouden de vijfde gezamenlijk werven. Tot de fusie rond was, zou De Haas inspringen als tijdelijk commissaris bij de corporatie uit Balk. De maximale periode van drie maanden vanuit de VTW-commissarissenpool was echter niet toereikend zijn. Via de proef verkorte procedure geschiktheid en betrouwbaarheid van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) kon De Haas als vast RvC-lid een jaar door. Het fusietraject bleek echter complexer te zijn dan verwacht. Bij de Aw werd een tweede aanvraag voor verlenging ingediend: tot de fusie, maar uiterlijk tot 1 juli 2020.

### Kritisch

De Haas kon bij zijn aantreden in juli 2018 als tijdelijk commissaris niet voorzien dat het fusietraject vertraging zou oplopen. In september 2018 hebben beide corporaties de intentieverklaring tot fusie getekend. In die fase moeten de doelstellingen van de fusie en persoonlijke belangen volgens De Haas niet door elkaar lopen. Maar dat gebeurde enigszins wel. Vanuit beide organisaties (en de belanghouders) kwamen vragen over wie na de fusie bestuurder zou worden, en medewerkers stelden vragen over hoe de nieuwe organisatie eruit zou komen te zien. Volgens De Haas waren beide

corporaties in die fase te kritisch. 'Als je te lang naar een schilderij kijkt, zie je steeds meer fouten.'

#### Terechte vragen

Huurdersverenigingen kwamen daarnaast met terechte vragen die de corporaties volgens De Haas eerder hadden kunnen zien aankomen. Dat bleek onder meer toen de huurders een toelichting nodig hadden op de fusie-effectrapportage (FER): de inhoud van dit rapport was te complex. De Haas: 'De huurdersverenigingen hadden – vanwege die complexiteit – eerder bij de fusie betrokken moeten worden. Nu gingen ze op hun achterste benen staan, ook omdat ze het gevoel hadden dat ze werden gepasseerd. We gingen twee stappen vooruit, en één weer achteruit.'

#### Vorbereiding is alles

De Haas die tijdens het fusietraject als tijdelijk toezichthouder met twee andere RvC-leden van Wonen Zuidwest Friesland samenwerkte, heeft geleerd dat al bij het voornemen tot fusie zaken goed geregeld moeten worden. Zijn belangrijkste les: voorbereiding is alles. 'Formuleer klip en klaar het belang van de fusie. Zet zaken goed op papier, kom daarna snel in actie. En neem op welke directeur-bestuurder na de fusie niet terugkeert. Dat schept voor iedereen vanaf het begin duidelijkheid.'

De Haas vindt het een voordeel dat hij als tijdelijk commissaris tijdens het fusietraject een buitenstaander is. 'Dat maakt het makkelijker om met lastige zaken om te gaan, het historisch besef is er niet. Ik moest mij in het begin wel snel inlezen, en het was even aftasten hoe de hazen lopen, maar verder is het werk voor mij niet heel anders.'

#### Commissarissenpool

De Haas vindt de VTW-commissarissenpool een goed instrument. Hij ervaart dat zijn inzet als tijdelijke commissaris – en de ervaring die hij meebrengt – wordt gewaardeerd. Wel is de aanstelling van drie maanden vanuit de VTW-commissarissenpool al snel te kort, stelt hij. 'Zeker bij een fusie, waarbij ook een nieuwe commissaris moet worden geworven. Werving en selectie neemt al snel een half jaar in beslag. De proef verkorte procedure geschiktheid en betrouwbaarheid van de Aw is wel een aanwinst.'

LESSEN ERIK DE HAAS:

Als tijdelijk commissaris:

- Voorbereiding bij voorgenomen fusie is alles: formuleer klip en klaar het belang van de fusie, zet zaken goed op papier.
- Betrek tijdig de huurdersorganisaties bij een fusietraject: als huurders het gevoel hebben dat ze worden gepasseerd of als het te complex wordt, kan dat later voor enorme vertraging zorgen.
- Persoonlijke belangen moeten bij een fusie geen rol spelen: schep hierover direct duidelijkheid.

Commissarissenpool:

- Drie maanden tijdelijke aanstelling vanuit de VTW-commissarissenpool is te kort tijdens een fusietraject. Verlenging via de verkorte procedure van de Aw (een proef) is in deze situatie een aanwinst.

# Charlotte Elisabeth van Beuningen

## Stichting – Gustav Breuer

Gustav Breuer, tijdelijk RvC-voorzitter / interim-bestuurder bij Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting:

*'Het gaat niet alleen om het juridische verhaal'*

Gustav Breuer is begin 2019 samen met Elma Groen op voordracht van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) door de rechtbank benoemd als tijdelijk lid van de Raad van Toezicht van de stichting Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting. Breuer is inmiddels permanent RvT-voorzitter en was een paar maanden waarnemend bestuurder.

Breuer, adviseur op het gebied van wonen, zorg en welzijn én onder meer RvC-voorzitter van Vallei Wonen, draagt graag bij aan de corporatiesector, ook in zijn rol als tijdelijk commissaris. 'Het woningbestand van corporaties is maatschappelijk kapitaal. Daar moeten we verantwoord mee omgaan. Op die manier zorgen we ervoor dat mensen met afstand tot de woningmarkt ook in de toekomst gebruik kunnen maken van sociale huurwoningen.'

Begin 2019 is Breuer benoemd als tijdelijk RvT-voorzitter bij de Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting in Vught, één van de kleinste corporaties met 184 huurwoningen. De benoeming via de rechtbank was noodzakelijk omdat de voormalige RvT-leden langer dan wettelijk is toegestaan in de Raad van Toezicht zaten (en daarmee niet meer in functie waren). De stichting stond – nadat de Aw een aantal keren had ingegrepen – bovendien op de rand van verscherpt toezicht.

### Nieuwe koers

De twee bestuurders van de woningstichting, in 1937 opgericht door weldoeners om huurwoningen voor minder draagkrachtige inwoners van Vught te bouwen, stapten in maart 2019 op om de tijdelijke Raad van Toezicht de ruimte geven om de nieuwe koers voor de corporatie in gang te zetten.

Die was hard nodig volgens Breuer: de huurders die lage huren betalen zijn altijd zeer tevreden geweest én de betrokkenheid van bestuur en toezichthouders was groot, maar er was geen inzicht in de toekomstige onderhoudsopgave. Door de lage huren was er bovendien geen reserve voor de verduurzamingsopgave. De bedrijfsvoering was daarnaast zeer kwetsbaar. 'Om een gezonde toekomst te garanderen besloten we als RvT dat een fusie met een grotere corporatie noodzakelijk was.'

Na het vertrek van de twee bestuurders trad Breuer medio maart vanuit de RvT aan als waarnemend bestuurder om op zoek te gaan naar een nieuwe bestuurder. Elma Groen werd even voorzitter van de

RvT. Per 1 mei is een ervaren interim-bestuurder aangesteld, Breuer kon terugkeren als RvT-voorzitter. Ook is de RvT binnen de commissarissenpool op zoek gegaan naar een derde commissaris om de raad voor de voorgenomen fusie voltallig te maken. Gerrit Bloemink is na een fit & propertoets voor vier jaar benoemd (als derde commissaris). Breuer en Groen werden via de verkorte procedure bij de Aw voor een tweede periode van vier jaar aangesteld.

Volgens Breuer was het lastig om een derde commissaris uit de VTW-commissarissenpool bereid te vinden om in te stappen. 'Wie wilde er veel tijd investeren, weinig verdienen, en wie was er niet bang voor reputatieschade?'

#### Kwetsbaar

Wat het voorbeeld van de woningstichting in Vught volgens Breuer duidelijk maakt: de bedrijfsvoering van kleine corporaties is kwetsbaar en de kosten van de bedrijfslasten per verhuureenheid zijn al snel veel te hoog. 'Alle goede bedoelingen ten spijt, bleek het te lastig om een gedegen bedrijfsvoering en toepassing van de Woningwet te verankeren. Een huurdersorganisatie was er niet. Waarom zou je die oprichten als je het altijd goed voor hebt met je huurders?'

Breuer had als tijdelijk voorzitter en waarnemend bestuurder wekelijks contact met de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en de WSW. Dat was nodig, omdat verscherpt toezicht door de Aw nog steeds dreigde. 'We hebben goede gesprekken gevoerd. Ik heb op een bepaald moment gevraagd even niet in onze nek te hijgen, maar ons te laten doen waar we voor aangesteld zijn. Dat was goed, mits ik hen proactief op de hoogte zou houden. Dat bleek een productieve manier van werken.'

#### Eerlijk naar huurders

Ook heeft Breuer als (tijdelijk) huurderscommissaris veel tijd gestoken in de contacten met de huurders: zij waren immers tevreden en zagen geen reden voor verandering. 'Wat ik geleerd heb, is dat het niet alleen om het juridische verhaal gaat. Ik begrijp dat de huurders wilden dat het zou blijven zoals het was. Zou een fusie niet tot hogere huren leiden? En zou de organisatie nog wel voldoende aanspreekbaar zijn?'

Nog een les: wees altijd eerlijk en transparant. 'Ik heb uitgelegd en aangetoond dat de bedrijfslasten per verhuureenheid zo hoog zijn dat er geen geld is voor investeringen. En dat dat met een fusie kan verbeteren. De huurders waren over de streep toen ik als waarnemend bestuurder toezegde dat er rond de fusie een nulmeting voor de huurderstevredenheid zou komen, en dat ik zou bevechten dat er beleid zou komen om deze na twee jaar minstens op dat niveau te houden.'

Eind juni 2019 is de fusieovereenkomst met corporatie Woonwijze uit Vught ondertekend. Als alles goed gaat, is deze op 1 oktober officieel beklonken.

## Commissarissenpool

Volgens Breuer staat de vergoeding voor de leden van de VTW-commissarissenpool vaak in geen verhouding tot de hoeveelheid werk. Zeker niet als een kleine corporatie gaat, zoals de stichting in Vught. De VTW-beroepsregel zet geen zoden aan de dijk, stelt Breuer. 'Een mogelijke optie is een tijdelijke statutaire benoeming van adviseurs wanneer de toezichhouders niet meer in functie zijn. Deze hoeven immers niet aan de Wet Normering Topinkomens te voldoen. Maar dan moet dat wel op voorhand in de statuten van de corporatie beschreven staan.'

### LESSEN GUSTAV BREUER

#### (Tijdelijk) RvT-voorzitter bij Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting in Vught:

- De bedrijfsvoering van een kleine corporatie is kwetsbaar: de bedrijfslasten zijn al snel veel te hoog. Ga goed na of de hoge bedrijfslasten niet ten koste gaan van het maatschappelijk kapitaal op langere termijn.
- Ook in een kleine corporatie is een goede huurders belangenorganisatie van belang: een fusie is niet alleen een juridisch verhaal. Weeg als toezichhouder/huurderscommissaris de belangen van de huurders mee en leg verantwoording af in duidelijke taal.

#### Commissarissenpool:

- Laat de VTW-beroepsregel én Wet Normering Topinkomens-norm los voor de tijdelijke commissaris vanuit de VTW-commissarissenpool: de vergoeding staat niet in verhouding tot het aantal uren werk. Kijk hoe de statuten kunnen voorzien in een andere optie: bijvoorbeeld een adviseur met beperkte opdracht.
- Kandidaten in de commissarissenpool moeten voldoen aan een paar belangrijke criteria, waaronder stressbestendig en niet bang voor reputatieschade.

# Stichting Huisvesting Vredewold – Chris Mulder

Chris Mulder, (tijdelijk) RvC-voorzitter stichting Huisvesting Vredewold:

*‘Stel je open voor andere ideeën en vragen’*

Nadat stichting Huisvesting Vredewold (SHV) in Leek – na een juridische splitsing – zelfstandig verder moest, trad Chris Mulder einde 2018 aan als tijdelijk voorzitter van de RvC van SHV.

Chris Mulder, interim-crisismanager en RvC-voorzitter bij WoonFriesland, zet zijn ervaring graag in om een corporatie in een crisissituatie verder te helpen. Elke commissaris – tijdelijk of niet – moet volgens hem de huurders die een betaalbare huurwoning nodig hebben centraal stellen. ‘Als je in deze sector werkt moet je een sociale antenne hebben. Anders hoor je er niet thuis.’

## Verscherpt toezicht

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) had de stichting Huisvesting Vredewold eind 2016 onder verscherpt toezicht geplaatst. De stichting viel met de stichting Vredewold (zorgcentrum) en stichting Dienstencentrum Leek onder één paraplu, met dezelfde bestuurder en Raad van Toezicht. Met de komst van de Woningwet per 1 juli 2015 was dat niet meer toegestaan. De stichting Huisvesting Vredewold greep niet op tijd in.

De juridische splitsing werd – na het ingrijpen door de AW – eind 2016 in gang gezet: stichting Huisvesting Vredewold kreeg een eigen interim-bestuurder en een eigen RvC met twee leden. De RvC-voorzitter van de stichting Huisvesting werd ook de RvT-voorzitter van de zorginstelling. Dit was echter tegen de wens van de Aw. Bij de RvC van de stichting Huisvesting kwam daarop de vacature van voorzitter vrij, die vanuit de VTW-commissarissenpool door Chris Mulder (in eerste instantie) tijdelijk is ingevuld.

## Samen opbouwen

Alles moest bij de woonstichting vanaf nul worden opgebouwd: van statuten tot reglementen. Mulder heeft in goed overleg samen met de interim-bestuurder een nieuwe toekomstvisie op papier gezet. ‘De rollen van bestuurder en toezichthouder vervagen in een tijd van crisis een beetje. Tuurlijk, ik ben niet de bestuurder. Maar er moesten 1000 en 1 dingen worden geregeld. Je bouwt samen de nieuwe corporatie op. Als de zaak goed op de rit staat, ontstaat dat onderscheid in rollen vanzelf weer.’

## Op eigen benen staan

Voor de negen medewerkers van de afgesplitste stichting waren de gevolgen fors: ze waren niet meer



in dienst bij een koepelorganisatie, en kregen meer eigen verantwoordelijkheid. De bestuurder had de opdracht om de medewerkers hierin zo goed mogelijk te begeleiden. 'Iedereen moest leren om op eigen benen te staan. Dat was een grote verandering. En die verandering in cultuur kost tijd. Als RvC kan je daar nooit genoeg rekening mee houden. Je moet je kunnen verplaatsen in wat zo'n omslag voor de medewerkers betekent.'

#### Cultuuromslag in de RvC

Mulder vormde met de twee bestaande RvC-leden de nieuwe RvC van de stichting. Ook in de Raad was een cultuuromslag noodzakelijk, stelt hij. 'De verhoudingen in de RvC waren voorheen nogal formeel. Als nieuwe RvC-voorzitter stelde ik mij open voor de andere RvC-leden. Ik nodigde iedereen juist uit om ideeën te delen, vragen te stellen of in discussie te gaan. Op die manier opereer je als team en kom je tot betere afwegingen.'

Ook stelde Mulder de relatie van de RvC met de bestuurder aan de orde. 'Ook daarin moesten de RvC-leden een nieuwe weg zoeken. Een bestuurder wil dat toezichthouders doorvragen als dat nodig is, maar tegelijkertijd is een zekere afstand een must. Die balans moet je samen zien te vinden.'

#### Commissarissenpool

Al in de eerste week als tijdelijk voorzitter bleek dat een periode van drie maanden – vanuit de VTW-commissarissenpool – niet voldoende was. Mulder meldde bij de Aw dat hij meer tijd nodig had, maar als tijdelijk commissaris vanuit de VTW-pool kreeg hij alleen toestemming voor de maximale periode van drie maanden. 'Een flexibele periode van maximaal 6 tot 9 maanden lijkt mij in de praktijk beter werkbaar.'

Mulder is – na drie maanden – aangesteld als vaste RvC-voorzitter, na een verkorte procedure van de Aw. 'Ik ben door de andere RvC-leden gevraagd om door te gaan. Ik doe dat ook graag. Ik wil mijn werk graag afmaken en de stichting klaarmaken voor de toekomst. Hoe, dat zijn we nu aan het uitwerken.'

LESSEN CHRIS MULDER:

Als tijdelijk RvC-voorzitter bij stichting Huisvesting Vredewold:

- In een crisissituatie werken de bestuurder en de RvC-voorzitter vaak nauwer samen: houd niet krampachtig vast aan de eigen rol. Als de zaak op de rit staat, ontstaat dat onderscheid in rollen vanzelf weer.
- Een cultuurverandering in een organisatie kost tijd en aandacht: ook de RvC moet zich in de situatie van de medewerkers kunnen verplaatsen.
- Stel je als (tijdelijk) RvC-voorzitter open voor de andere RvC-leden: opereer als team, dan kom je tot betere afwegingen.

Commissarissenpool:

- De periode van drie maanden – vanuit de VTW-commissarissenpool – is vaak te kort. Een flexibele periode van maximaal 6 tot 9 maanden is in de praktijk beter werkbaar.

# INTERVIEW AUTORITEIT WONINGCORPORATIES

Jordi Vermaas, teamleider Toezicht bij de Autoriteit woningcorporaties

*'Commissarissenpool moet geen snelle uitweg zijn'*

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) vindt dat een periode van drie maanden voor een tijdelijke benoeming van de RvC (of een RvC-lid) als waarnemer voldoet. Dat geldt ook voor de leden van de VTW-commissarissenpool die in een crisissituatie tijdelijk worden benoemd om een nieuwe RvC te werven als deze niet meer in functie is, het oorspronkelijke doel van de pool.

In de Woningwet staat dat de Autoriteit woningcorporaties toetst of een commissaris geschikt en betrouwbaar is. In diezelfde wet staat ook dat een commissaris voor maximaal vier jaar wordt benoemd, en dat hij of zij nog één keer voor vier jaar kan worden herbenoemd. Na de invoering van de Woningwet bleek onder meer dat RvC-leden al langer dan de maximale periode van acht jaar in functie waren, en dus niet meer aan de wet voldeden.

In overleg hebben de VTW en de Aw een oplossing bedacht om – waar nodig – zo snel mogelijk een nieuwe RvC te benoemen om de continuïteit van intern toezicht te herstellen. Vanuit de VTW-commissarissenpool kunnen ervaren toezichthouders (die aan vier voldoen) voor maximaal drie maanden worden benoemd om een nieuwe RvC te werven, zonder een positieve zienswijze vooraf door de Aw (\*). De VTW is verantwoordelijk voor de coördinatie en aansturing van de leden van de pool.

## Breder

Volgens Jordi Vermaas, teamleider Toezicht bij de Aw, blijkt in de praktijk dat de kandidaten vanuit de VTW-commissarissenpool breder worden ingezet. Niet alleen voor de werving van de RvC als die niet meer in functie is, maar ook voor de snelle vervanging van een RvC-lid bij bijvoorbeeld een fusie. 'De pool staat goed bekend in de sector, en dat is een goede zaak. We kunnen een breder doel van de pool bespreken. We moeten wél voorkomen dat de pool een snelle uitweg is om een RvC-lid te vervangen.'

In het Beoordelingskader Geschiktheid en Betrouwbaarheid heeft de Aw beschreven dat een waarnemer (dus ook een lid van de VTW-pool) voor maximaal drie maanden kan worden benoemd, zonder dat een positieve zienswijze vooraf van de Aw nodig is. Die periode is volgens de Aw voldoende voor de werving van de nieuwe RvC. 'In de praktijk blijkt dat toezichthouders hun opdracht soms breder oppakken, vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid gaan ze meer de diepte in om problemen bij de corporatie aan te pakken. Dan is het de vraag of ze niet te veel hooi op de vork nemen.'

Volgens Vermaas wordt de tijdelijke RvC benoemd om de governance te herstellen. 'Het kan altijd beter bij een corporatie, zeker als er een crisis speelt. Maar de VTW-pool is niet de oplossing voor alle problemen.'

## Extern toezicht op afstand

De VTW is verantwoordelijk voor de coördinatie en aansturing van de leden van de VTW-commissarissenpool en die verantwoordelijkheid hoort bij de VTW te liggen, en niet bij de Aw. Vermaas: 'Het past niet bij onze rol en verantwoordelijkheid als externe toezichthouder om tijdelijke commissarissen uit de pool aan te wijzen. Wij staan meer op afstand. De leden van de pool moeten voldoen aan vier criteria, ze moeten bijvoorbeeld al een positieve zienswijze van de Aw hebben gehad, en zijn ervaren en gekwalificeerde mensen. In de praktijk blijkt dat goed te werken.'

## Intensief contact

De tijdelijke commissarissen van de VTW-pool en de Aw hebben intensief contact als dat nodig is, bijvoorbeeld als de corporatie onder verscherpt toezicht staat. 'We zijn dan meer alert, omdat we weten dat er risico's spelen. Maar we houden vast aan onze eigen rol en verantwoordelijkheid. We toetsen of de gemaakte afspraken in een herstelplan worden uitgevoerd bijvoorbeeld. We denken niet als een soort adviseur mee, daarmee zouden we op de stoel van intern toezicht gaan zitten.'

## Gedrag en cultuur

Een tijdelijk RvC die de taken van de vorige RvC op zich neemt, moet in crisistijd als een team opereren. De VTW maakt een selectie van de kandidaten uit de pool die bij de corporatie worden aangedragen,

maar maakt niet de definitieve keuze. Die ligt bij de corporatie zelf. Volgens de Aw spelen gedrag en cultuur binnen een RvC een grote rol. 'Net als in een reguliere RvC speelt in een tijdelijke RvC de groepsdynamiek een belangrijke rol. Het is goed dat tijdelijke commissarissen vooraf toetsen of ze als team de klus kunnen klaren waarvoor ze zijn benaderd.'

## Adviseur

In de praktijk maken de tijdelijke commissarissen veel uren zonder dat er een passende vergoeding tegenover staat, stelt een deel van de leden van de VTW-pool. De suggestie voor een alternatieve route – een adviseur met een beperkte opdracht – wijst de Aw van de hand. 'Daarmee voldoe je niet aan de belangrijkste opdracht: zorgen dat de continuïteit van intern toezicht weer op orde is. Dat kan je niet oplossen met een adviseur, daarvoor moet je een commissaris aanstellen. De RvC kan wel, als dat nodig is, een externe adviseur inhuren.'

*(\* Noot: Het ministerie van BZK evalueert de Woningwet. De maximale termijn van drie maanden bij waarneming zonder een positieve zienswijze vooraf door de Aw is onderdeel van de evaluatie.*

# COLOFON

Tekst en interviews: Lisette Vos

Tekst hoofdstuk 1: Ingrid van der Kraan, beleidsmedewerker VTW

Eindredactie: Hans Geurts, beleidsmedewerker VTW

Uitgave VTW, oktober 2019

2019 11 19 | 18 20 02 | 17364 | 17481 17367 17371 17664 17389 17386



<https://www.vtw-publicaties.nl/commissarissenpool>