

VTW

HANDREIKING



JANUARI 2021

13 CASES UIT DE PRAKTIJK VAN TWEE COMMISSARISSEN

TOEZICHT IN DE PRAKTIJK 3

Auteur: Drs. Koos Parie

Uitgever: VTW, Zoetermeer

JUIST TIJDENS DEZE CORONA PANDEMIE IS
PERSOONLIJKE BETROKKENHEID ZO BELANGRIJK



VOORWOORD

Deze derde Handreiking Toezicht in de Praktijk verschijnt op het moment dat we nog in de lockdown van de tweede golf zitten. Onder het motto ‘blijven leren’ viel er in 2020 genoeg te doen voor corporaties. Thuis werken, videovergaderingen, met een mondkapjes bij bewoners aanbellen etc. Gelukkig werden corporaties minder getroffen door het virus dan veel andere maatschappelijke ondernemingen, zoals scholen, zorginstellingen en de culturele sector, maar dat was zeker geen reden om de problemen te onderschatten.

Voor RvC's betekende dit een goed evenwicht zoeken tussen afstand en betrokkenheid die voor deze specifieke situatie paste. Om te beginnen moest de raad beoordelen of de bestuurder deze andere situatie aankon, waarin andere leiderschapskwaliteiten van belang waren. Een goede RvC-voorzitter liet nadrukkelijk weten altijd beschikbaar te zijn voor raad en daad en belde wat vaker met de bestuurder. Maar ook moest de raad er voor waken dat het management niet voor de voeten werd gelopen door te pas en te onpas op de hoogte gehouden te willen worden. Voor de eigen vergaderingen bleek de videoconferentie een uitkomst. Met de bestuurder, maar ook met de ondernemingsraad en met de huurdersorganisaties. Niet ideaal, zeker niet als relationeel lastige kwesties aan de orde waren en ook leidt de creativiteit onder deze manier van vergaderen. Brainstormen gaat moeilijk. Dan soms toch maar liever in een grote zaal ver uit elkaar vergaderen. In de loop van het jaar werd iedereen er vaardiger mee en leerden we dat sommige overlegsituaties ook in de toekomst best via video gevoerd kunnen worden. Alweer een kleine bijdrage aan het verminderen van de mobiliteit.

Gelukkig liepen de volkshuisvestelijke zaken door, maar gingen er wel lichten op rood. Het gezaghebbende rapport Opgaven en middelen toonde aan dat de investeringsopgave gaat knellen met de beschikbare middelen. En vooral de huur is voor onze doelgroep toch wel een forse hap uit het gezinsinkomen. Maar daarvan ligt de oorzaak niet bij Corona, maar in beleidsmaatregelen die in eerdere jaren – met brede politieke steun overigens – zijn genomen. Wel nodig om de schouders eronder te zetten en alle creativiteit die er is te mobiliseren. Ook daarom is het te hopen dat Corona snel de kop in wordt gedrukt.

Verder wensen we u veel plezier met het lezen van de cases. We zijn blij met de – meestal – leuke reacties die we krijgen op de casus die eenmaal per maand in de nieuwsbrief van de VTW wordt gepubliceerd. In 2021 gaan we weer door met deze rubriek. Uw reacties worden zeer op prijs gesteld.

Koos Parie & Gerard Erents

Albert Kerssies, directeur VTW

Guido van Woerkom, voorzitter VTW

INHOUD

- 1 EEN VACATURE IN DE RAAD...
HET BELANG VAN EEN GOED TRAJECT
- 2 STUKKEN ALWEER TE LAAT BIJ DE RAAD...
ONBELANGRIJK DETAIL OF VAN WEZENLIJK BELANG?
- 3 EEN UITMUNTEND JAAR... MAAR VOOR WIE EIGENLIJK?
- 4 DE DIRECTEUR-BESTUURDER IS ERNSTIG ZIEK...
EN WAT DOET DE RVC DAN?
- 5 DIRECTEUR, BESTUURDER OF CEO? ...
EN GAAT DE RVC DAAROVER?
- 6 CORONA, DUS HUURBEVRIEZING?
MAAR GEEN GENERIEKE MAATREGEL!
- 7 WAT ALS DE RVC HET PAS IN DE KRANT LEEST? ...
OVER HET PRINCIPE VAN NO-SURPRISE
- 8 NIEUWE BEZEMS VEGEN SCHOON...
MAAR WAAR BEMOEIT DE RVC ZICH MEE?
- 9 PERMANENTE EDUCATIE VOOR DE RVC
LAST OF LUST?
- 10 DE MYTHE VAN HET VERMOGEN....
EN DAT MOET ELKE COMMISSARIS UIT KUNNEN LEGGEN
- 11 HOEDT U VOOR MEER VAN HETZELFDE...
DIVERSITEIT: GEWOON REGELEN!
- 12 12: RUZIE OM DE FUSIE...
EN WIE GAAT ER EIGENLIJK OVER?
- 13 CONFLICT OF INTEREST....
OF VERSTANDIG GEHANDELD?
- 14 TOT SLOT

1

EEN VACATURE IN DE RAAD.... HET BELANG VAN EEN GOED TRAJECT

Een benoeming tot commissaris is geen eenzijdige kwestie. Natuurlijk moet de corporatie een kandidaat graag willen benoemen, maar andersom moet de persoon in kwestie met een positief gevoel een commissariaat op zich nemen. Een zorgvuldig en professioneel traject – al dan niet met behulp van een gespecialiseerd wervings- en selectiebureau – is cruciaal. Als het om een bindende voordracht gaat is dat een extra aandachtspunt.

Als het goed is – en gelukkig komen we zelden meer anders tegen – stelt de corporatie een zorgvuldige profielschets op, waarin beschreven is welke competenties, kennis en ervaring de raad de komende jaren nodig denkt te hebben en wat een nieuwe kandidaat dan mee moet brengen. De bedoeling is kandidaten daaraan te toetsen en de valkuil te vermijden om een uitstekende kandidaat te kiezen die maar matig in het profiel past.

Maar ook de kandidaat zou op een rij moeten zetten aan welke voorwaarden de corporatie en de raad zouden moeten voldoen. Een gesprek met de voltallige raad is – overigens zowel voor de raad als voor de kandidaat – zonder meer aan te bevelen. Ook de vraag “zou ik het met deze bestuurder kunnen vinden” is bepaald niet onbelangrijk. En in de brief natuurlijk aangeven waarom het commissariaat wordt geambieerd en laten weten dat je begrijpt dat het een “vak apart” is. Te vaak komen we nog brieven tegen waarin alleen de wapenfeiten van de eigen huidige en vroegere werksituatie worden genoemd.

In deze casus loopt het allemaal goed af, maar zitten zeker belangrijke leerpunten.

Commissaris Gemma de Wit zit nu bijna een jaar in de raad van een kleine corporatie. Van huis uit is zij beleidsmedewerker buurtontwikkeling bij een gemeente. In de krant leest zij een advertentie van De Huurkoepel, een huurdersorganisatie die een kandidaat zoekt voor een middelgrote corporatie – Huurcom - in een gemeente die vergelijkbaar is met de gemeente waar Gemma werkt. Enthousiast geworden door haar eerste commissariaat schrijft Gemma een brief waarin zij haar ervaring met maatschappelijke vraagstukken benadrukt.

Eind goed al goed, maar toch...

Gemma wordt uitgenodigd en er volgt een leuk gesprek met drie enthousiaste bestuursleden van De Huurkoepel. Nog diezelfde dag krijgt Gemma een brief dat zij is gekozen uit drie kandidaten en voor benoeming zal worden voorgedragen aan de raad van commissarissen van de corporatie.

Een week later volgt een uitnodiging voor een gesprek met de remuneratiecom-

missie van Huurcom, die bestaat uit twee leden. Het gesprek is vrij oppervlakkig en de voorzitter van de commissie geeft aan dat het eigenlijk meer een kennis-makingsgesprek is en dat het jammer is dat Gemma geen financiële achtergrond heeft. “Maar ja”, zo gaat zij verder “het is nu eenmaal een wettelijk verplichte bindende voordracht.” Gemma vraagt of zij ook nog met anderen moet spreken, bijvoorbeeld met de directeur-bestuurder en met de voorzitter – die bij Huurcom geen lid is van de remuneratiecommissie - van de raad. Het antwoord is afwijzend en Gemma krijgt de verzekering dat de remuneratiecommissie het volledige mandaat heeft om Gemma te benoemen. Nog wel wordt op het voorbehoud gewezen dat de benoeming nog moet worden goedgekeurd door de Aw in verband met de wettelijk vereiste Fit & Propertest. Enigszins verbaasd over de gang van zaken is Gemma toch blij met de afloop.

WAT IS HIER VAN TE LEREN?

Eerst over de kandidaat. Gemma stelt zich in dit traject veel te bescheiden en te afhankelijk op en dat terwijl juist onafhankelijkheid en stevigheid van een commissaris verwacht mag worden.

In deze casus kan de kandidaat zich geen beeld vormen van haar toekomstige collega's. De vraag *pas ik daarbij en zijn de kwaliteiten en deskundigheden aanwezig om goed toezicht te kunnen houden*, blijven voorlopig onbeantwoord. Neem als voorbeeld het ontbreken van financiële expertise. Als u die kennis zelf slechts globaal heeft en de anderen ook, kunt u maar beter afhaken. Onverantwoord voor de corporatie, maar ook voor u zelf. En hoe schat ik als kandidaat in of de voorzitter de nodige ruimte geeft aan collega's die nog niet helemaal ingewerkt zijn. U weet het pas echt als u begonnen bent, maar een gesprek erover tijdens de sollicitatie kan geen kwaad. Het is ook volstrekt logisch om de directeur te spreken. Voor de kandidaat, maar ook voor de directeur zelf. De directeur is in zo'n benoemingskwestie “slechts” adviseur, maar als hij of zij het niet ziet zitten, zal de raad dat negatieve oordeel toch zeker mee moeten wegen.

En dan de kwestie van de voordracht. Het recht op bindende voordracht is niet hetzelfde als benoemingsrecht. Het betekent dat geen andere dan een voorgedragen kandidaat benoemd kan worden. Natuurlijk is er bij afwijzing – als een kandidaat bijvoorbeeld helemaal niet in het profiel past - wel een probleem, maar dat mag eigenlijk geen reden zijn om een kandidaat te aanvaarden die in de ogen van de raad onbenoembaar is.

In dit geval was met de huurdersorganisatie niet besproken aan welke profieleisen hun nieuwe kandidaat zou moeten voldoen. En in feite gaat het op dat moment al mis. De weinig functionele opstelling van een huurdersorganisatie “u hoort wel wie onze kandidaat wordt” wordt gelukkig zelden meer gehoord. Logisch, voor iedereen is het belangrijk dat er een sterke en goed samengestelde raad is.

Veel corporaties en huurdersorganisaties trekken tegenwoordig gezamenlijk op met gemengde commissies bij elke vacature in de raad. En trouwens ook bij de werving van een nieuwe bestuurder. Dat begint al bij overleg over de profielschets. De ervaring leert dat er meestal in consensus wordt besloten, waarbij de huurdersorganisatie een doorslaggevende stem heeft bij een vacature voor “hun” kandidaat en de andere commissieleden bij de andere vacatures. Het benoemen van een kandidaat die een van de partijen niet ziet zitten is natuurlijk ongewenst.

In deze casus laat de remuneratiecommissie nogal wat steken vallen en is het een aanbeveling om de volgende keer een search bureau in de hand te nemen. Werving en selectie is immers een tijdrovend en vaak ook inhoudelijk lastig traject waarmee lang niet alle raden van commissarissen bekend zijn. Maar ook deze kandidaat is veel te happig op een nieuw commissariaat en weet niet waarmee zij te maken krijgt. Voor beide partijen geldt: bezint eer gij begint. Daarvoor is het commissariaat belangrijk genoeg.

2 STUKKEN ALWEER TE LAAT BIJ DE RAAD... ONBELANGRIJK DETAIL OF VAN WEZENLIJK BELANG?

Het belang van goede informatievoorziening is evident. Dat geldt voor het brede palet van bronnen, documenten, contactmomenten enz. En zeker ook voor de onderliggende stukken die de raad nodig heeft om goed voorbereid te vergaderen en besluiten te nemen. *Volledig, juist en op tijd* zijn hierbij de gebruikte trefwoorden. En dat *op tijd* daar schort het bij woningcorporatie Ons Genoegen vaak aan.

Jan Correct is sinds een jaar commissaris bij woningcorporatie Ons Genoegen. Hij heeft een commerciële achtergrond en ervaring als bestuurder bij commerciële en maatschappelijke ondernemingen. Met veel enthousiasme is hij bij Ons Genoegen aan zijn eerste commissariaat begonnen. De inhoud van het werk spreekt hem erg aan en ook de sfeer bevalt hem. Minder te spreken is hij over de vergaderdiscipline, met name het aanleveren van informatie door de werkorganisatie. In het afgelopen jaar heeft hij daar regelmatig iets over gezegd, maar steeds is geredeneerd dat het moeilijk anders kon, gezien de actualiteit van het onderwerp of de werkdruk van de organisatie.

Natuurlijk heeft Jan er begrip voor dat soms nood wet breekt, maar het komt in zijn ogen te vaak voor dat vergaderstukken laat (soms de avond voor de vergadering) worden aangeleverd of dat er een leespauze wordt ingelast om uitgereikte stukken te lezen.

Tijdens de zelfevaluatie gooit hij de knuppel in het hoenderhok en stelt dat de raad niet serieus wordt genomen door het bestuur en dat de raad daar veel te soepel mee omgaat. De rest van de raad, inclusief de voorzitter, schrikt van zijn standpunt en wil hierover verder praten, maar dan wel graag in aanwezigheid van de bestuurder. Jan Correct is het daar niet mee eens en vindt dat de raad, zonder de bestuurder, eerst zelf een standpunt moet bepalen. De voorzitter ziet de irritatie en escalatie groeien en stelt voor dat de raad op korte termijn bijeen komt om dit te bespreken zonder de bestuurder, maar dat hij eerst zelf deze kwestie bij de bestuurder aan de orde wil stellen.

HOE DIT VERDER GING

Twee weken later vindt er een nieuw overleg plaats. De voorzitter en de andere leden melden dat zij zich hadden gerealiseerd dat het teveel de gewoonte was dat stukken met grote regelmaat te laat komen. Ook beseffen zij dat deze werkwijze steeds veel druk bij hen legt en – erger nog – tot overhaaste besluitvorming kan leiden. Zij onderschrijven het standpunt van Jan Correct dus en complimenteren hem dat hij als nieuweling zo duidelijk de vinger op een zere plek heeft gelegd en de zittende raad gewezen heeft op een kennelijk vastgeroeste gewoonte.

De voorzitter geeft een terugkoppeling van zijn gesprek met de bestuurder. Hoewel hij – de bestuurder – aanvankelijk in de verdediging ging en aangaf dat het toch vooral incidenten waren, begreep hij dat tijdigheid van informatievoorziening toch de nodige aandacht moest krijgen.

De voorzitter gaf aan dat hij en de bestuurder samen met de bestuurssecretaris de volgende vergadering zullen komen met een jaarkalender voor de RvC-vergaderingen, waarin wordt aangegeven wanneer welke onderwerpen worden behandeld en ook wanneer de bijbehorende stukken worden aangeleverd. Ook zal de bestuurssecretaris nadrukkelijker de voorbereiding van de vergadering op zich nemen, dit bewaken en zo nodig actie ondernemen. Uiteraard laat dit onverlet dat bij hoge uitzondering het mogelijk moet zijn van deze lijn af te wijken.

Als leermoment gold voor deze raad, maar ook voor de bestuurder, dat in de loop der tijd deze situatie kennelijk zo gegroeid was. Daarnaast zal de raad zich ook moeten afvragen of dit stelselmatig te laat aanleveren van stukken beperkt blijft tot de raad of dat dit ook in de rest van de organisatie gebeurt. Vrijwel zeker is dat dan ook de besluitvorming in het managementteam gebaseerd is op laat aangeleverde informatie met alle risico's die daar bij horen. Als ook daar steeds onder grote druk en tijdsspanning besluiten moeten worden genomen, dan zijn er vraagtekens te zetten bij het in control zijn van de organisatie.

Dit zal uitdrukkelijk in het gesprek met de bestuurder moeten worden meegenomen. Het is ook goed om vanuit de raad hierover een gesprek met de controller te hebben. Aan de accountant kan gevraagd worden om in zijn tussentijdse controle hier specifiek aandacht aan te besteden en hierover in de managementletter te rapporteren.

Let wel: het moet altijd mogelijk zijn van termijnen voor indienen van stukken af te wijken. Het kan ook het gevolg zijn van trage aanlevering van informatie door derden. En dan is het belang van de organisatie dat zaken door kunnen gaan relevanter dan het comfort van de RvC.

Het maakt een groot verschil of er stelselmatig termijnen niet worden gehaald of dat sprake is van een uitzondering. Veelal bepalen raden dat minimaal één weekend voor de vergadering de stukken compleet aangeleverd worden.

Deze raad zal zich ook moeten realiseren dat de geschetste situatie vooral een cultuurprobleem is dat niet is opgelost met het maken van de afspraak dat het allemaal anders moet. Als de stukken voor de raad voortaan op tijd komen is dat nog geen garantie dat het in de rest van de organisatie ook ineens goed loopt. Deze raad doet er goed aan dat voorlopig te monitoren.

3 EEN UITMUNTEND JAAR ... MAAR VOOR WIE EIGENLIJK

Voor elke organisatie is een jaarverslag ook een soort visitekaartje. Natuurlijk moet het een objectieve weergave zijn hoe de organisatie er voor staat en wat er in het verslagjaar is gebeurd, maar daar ook met trots over schrijven is niet ongebruikelijk. Toch kan dat heel wrang overkomen op – in ieder geval een deel van – de buitenwereld. In deze casus wijst een commissaris op het belang om je eigen succes niet te verloochenen, maar wel in de goede context te plaatsen.

Zeker Wonen is een corporatie met een prima reputatie. Middelgroot en actief in een drietal kleinere gemeenten in de randstad. Eind vorig jaar is de corporatie gevisiteerd en het rapport was – net als vier jaar geleden – weer bijzonder lovend. De stakeholders prezen de samenwerking, de gemeente kon zich geen betere partner in de volkshuisvesting wensen en ook de huurders liepen niet alleen weg met de directeur, maar waren oprecht tevreden met de geleverde prestaties. Het kon niet op in het verslagjaar. De uitkomst van de jaarlijkse Aedes-benchmark liet zien dat Zeker Wonen ook hier allemaal hoge scores had. Hoge klanttevredenheid en lage beheerkosten. En aan het personeel zal het evenmin liggen. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek liet daar geen enkel misverstand over bestaan. Fijne collega's, topmanagers en prachtige ontplooiingsmogelijkheden. De accountant deed er nog een schepje bovenop en liet weten dat bij Zeker Wonen alles in control was en de risico's goed in kaart waren gebracht inclusief de mogelijkheden deze te beheersen. En dat zat bij iedereen tussen de oren. Wat wil je nog meer.

Het jaarverslag lag ter vaststelling – door de RvC – op tafel, opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder. De commissarissen lazen een jubelend voorwoord en ronkende teksten over de prestaties, in lijn met wat hierboven beschreven staat. In het hoofdstuk verantwoording van de Raad van Commissarissen stond ook nog vermeld dat de raad in januari al over de nieuwe Governancecode had vergaderd en tot de conclusie was gekomen dat de raad zich daar helemaal in kon vinden en blij was met een aantal verdere verbeteringen.

Alma de Wit is directeur van een grote scholengroep en pas drie maanden commissaris bij Zeker Wonen. Zij merkt op het ongepast te vinden om in deze tijd zo'n overdreven jubelende tekst over de eigen prestaties te schrijven. Bijna de hele raad valt over haar heen en zegt dat het juist heel goed is om je successen te etaleren. De voorzitter reageert minder kort door de bocht en vraagt of Alma haar standpunt wil toelichten.

HOE HET VERDER GING...

Om te beginnen een compliment voor de voorzitter die de nieuwkomer in de raad serieus neemt, ook al heeft ze een op het eerste gezicht een afwijkend oordeel. Als hij ook over haar heen was gewalst, was de kans groot dat de nieuwe commissaris zich gelijk buiten gesloten had gevoeld. En dat gebeurt vaak, ondanks de fraaie teksten dat nieuwe inzichten zo welkom zijn.

Alma zegt met haar bewering niets af te willen doen aan de prestaties van de corporatie en de inzet van alle medewerkers, maar dat zij dat toch wrang vindt als bijna elke week in de krant staat dat er eigenlijk weer woningnood in het land is en dat heel veel starters en mensen met een middeninkomen niet aan een woning kunnen komen. Zelf weet ze dat als schooldirecteur van jonge leraren, die nog bij hun ouders moeten inwonen of niet naar De Randstad willen komen vanwege dit probleem. Ze gaat verder: *“Met interesse heb ik op de VTW-site gelezen over de beweging Toezicht met passie en de verwijzing naar de theorie van Wouter Hart waarin is beschreven dat we steeds de bedoeling voor ogen moeten houden en op moeten passen dat we de systeemwereld niet centraal stellen”*. Alma heeft hier zeker een punt, immers het verder verbeteren van een goede code, de benchmark etc. hebben allemaal meer te maken met de systeemwereld. Niks mee mis, zolang het bijdraagt aan de bedoeling. In het visitatierapport ontbreken de woningzoekenden in het lijstje stakeholders. En die horen toch echt wel bij de bedoeling. Natuurlijk heeft de Australische brandweer goed werk geleverd, maar de bossen zijn weg. Wel complimenten, maar liever geen feest!

Verder zou het signaal van Alma aanleiding moeten geven om kritisch te kijken naar de strategische keuzes die de corporatie maakt. Krijgt het aspect beschikbaarheid wel voldoende aandacht en kan er niet meer inzet en creativiteit worden geleverd om te bedenken hoe de doorstroming en de nieuwbouw kunnen worden versneld. Daarmee los je de woningnood in Nederland niet op, maar begin je wel bij jezelf.

Natuurlijk, een goed presterende corporatie verdient een pluim en tegen de wind in zeilen lukt niet. Een pleidooi om daar in het jaarverslag expliciet aandacht aan te geven is dan op zijn plaats. Het goed etaleren van prestaties is één ding, maar benadrukken dat het met de volkshuisvesting niet de goede kant op gaat is zeker zo relevant. Zo'n stevige relativering zou bijvoorbeeld in het voorwoord zeker niet misstaan. Een bekende oud staatsecretaris zou nu gezegd hebben: in een mooi jaarverslag kun je niet wonen!

4 DE DIRECTEUR BESTUURDER IS ERNSTIG ZIEK ... EN WAT DOET DE RVC DAN

In zijn rol als werkgever kan de Raad van Commissarissen te maken krijgen met een zieke directeur. Dan gelden eigenlijk alle wetten en regels waarmee ook een directeur of een afdeling HRM te maken krijgen bij ziekte van een werknemer. Lastig als niemand in de RvC daar regelmatig mee te maken heeft en bij een kleine corporatie is dergelijke expertise meestal niet voorhanden. Voor je het weet is er niemand die er aan denkt dat er een reïntegratieplan moet liggen. In deze casus ligt het weer anders. De bestuurder is ziek, maar piekert er niet over om thuis te blijven. Wat als de RvC dat niet langer verantwoord vindt?

Ben de Graaf is ziek. Ernstig ziek en directeur van een corporatie waar zestig mensen werken. Toch gaat hij elke dag naar zijn werk, al is het vaak op zijn tandvlees. Zij directe omgeving is op de hoogte en ook de RvC is geïnformeerd. RvC-voorzitter Paula de Groot belt regelmatig met Ben om te informeren hoe het met hem en zijn gezin gaat. De vooruitzichten zijn dat hij kan genezen, maar hem wachten nog zware behandelingen.

Na een bilateraal overleg over de agenda van de komende RvC-vergadering blijft Paula nog even hangen bij de secretaresse van Ben, een verstandige en levenswijze vrouw. Deze doet de deur van haar kamer dicht en vertelt dat Ben het in haar ogen niet meer trekt en zich richting RvC flinker voordoet dan hij is. Ze geeft wat voorbeelden waar Paula behoorlijk van schrikt. Ze laat de boodschap bezinken en komt eigenlijk al snel tot de conclusie dat doorwerken onverantwoord is. Thuis gekomen besluit ze Ben de Graaf te bellen en hem – zonder over het contact met de secretaresse te spreken – te vragen waarom hij niet stopt met werken zolang als het nodig is. Ben zegt daar niets voor te voelen en dat werken hem de nodige afleiding verschaft.

HOE GING DIT VERDER?

Het eerste wat Paula doet is contact zoeken met de voorzitter van de remuneratiecommissie, die van huis uit bedrijfspsycholoog is. Hij wijst op de forse projecten waar de corporatie mee bezig is, onder meer de overgang naar een nieuw automatiseringssysteem. Hij wijst er op dat in dergelijke gevallen niet alleen de zieke directeur suboptimaal zal functioneren, maar dat ook de medewerkers atypisch gedrag zullen vertonen als ze weten dat de bestuurder ernstig ziek is. Paula de Groot vindt dit terecht een kwestie voor de gehele raad en besluit een videoconferentie met haar collega's te beleggen. Daaraan voorafgaand had Paula

nog een kort gesprek met de voorzitter van de ondernemingsraad die bevestigde dat de directeur steken laat vallen, maar uit humaan oogpunt de suggestie van Paula om hem voorlopig naar huis te sturen erg ongewenst vond. Tijdens de videoconferentie waren de commissarissen het snel met elkaar eens. Als de RvC het onverantwoord acht dat de bestuurder doorwerkt, kun je dat niet uit piëteit negeren. Dan staat echt het belang van de organisatie voorop.

WAT BESLOOT DE RVC?

De RvC besloot de directeur te overtuigen van de wenselijkheid tijdelijk terug te treden. De voorzitter was zo verstandig dit moeilijke gesprek samen met een collega te voeren. Gelukkig was Ben te overtuigen van de wenselijkheid en zelfs de noodzaak om voorlopig een stap terug te doen. Hij verzocht de voorzitter iedereen te informeren.

In dit geval stemde Ben er – weliswaar onder protest - mee in en werd hem verteld dat op korte termijn een interim-directeur zou worden aangesteld. Als Ben zou hebben volhard, zou de RvC niet anders hebben doen dan het nemen van een vergaande maatregel. Ze zouden Ben kunnen laten werken als titulair directeur – zonder bestuurlijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden - met een interim-bestuurder ernaast als eindverantwoordelijke. Maar halve maatregelen helpen bijna nooit. Als ook dat geen instemming van de zieke directeur zou krijgen, zou een verder gaande maatregel – bijvoorbeeld een op non-actief stelling - onvermijdelijk zijn. Een verstandige raad pleegt hierover vooraf overleg met een ter zake kundige jurist die niet alleen thuis is in arbeidsrecht maar ook ervaring heeft met de positie van bestuurders.

Dat de betreffende directeur, de ondernemingsraad en wellicht ook het managementteam mogelijk verontwaardigd waren – ook na een goede uitleg van de raad daarover – hoort nu eenmaal bij pijnlijke maatregelen.

Gelukkig had de RvC in dit geval ook oog voor een zorgvuldig informatietraject. Naast de gesprekken met de ondernemingsraad en het managementteam werd aan het einde van de middag een bijeenkomst belegd in de kantine en sprak de voorzitter van de RvC het voltallige personeel toe. Paula de Groot benadrukte het moeilijke besluit met pijn in het hart was genomen en te hopen op een spoedig herstel van de directeur. Duidelijk werd gesteld dat de interim-directeur – die binnen enkele dagen zou worden voorgesteld – de opdracht had conform het bestaande beleid verder te werken tot de oude directeur zijn taken weer kon oppakken. Anders gezegd, de RvC bracht een duidelijke en ondubbelzinnige boodschap. Verder werd er voor gezorgd dat het verhaal de volgende dag op internet stond, de stakeholders een brief kregen en dat de voorzitter – net iets eerder - de wethouder en de Aw informeerde.

5 DIRECTEUR, BESTUURDER OF CEO? EN GAAT DE RVC DAAROVER?

Functionenamen kennen een zekere mate van inflatie, ook in de corporatiewereld. De vroegere hoofdopzichter is nu manager en de directeur met financiën in de portefeuille heet soms CFO. Met groot en klein heeft het weinig te maken. Bij grote corporatie komen we de term CEO tegen, maar ook directievoorzitter. En allebei op basis van dezelfde statutaire bepalingen.

Je kunt zeggen what's in a name, maar een commissaris in deze casus dacht daar toch anders over.

Wonenplus is een kleine corporatie met woningen in een kleine stad en enkele plattelandsgemeenten daarbuiten. Jaap Kelder is net benoemd tot commissaris en is al jaren directeur-bestuurder van een grote zorgorganisatie. Tijdens de sollicitatieprocedure viel hem tijdens de gesprekken de gemoedelijke sfeer op en de maatschappelijk geëngageerde teksten in de beleidsstukken sprak hem aan. Het motto “dicht bij de bewoner staan” was hem uit het hart gegrepen. Bij zijn eigen organisatie ging hij regelmatig bij een bewoner op werkbezoek. Hij kreeg van medewerkers terug dat de bewoners dat erg waardeerden en hem “zo’n gewone man” vonden.

Twee weken voor zijn eerste vergadering ontvangt Jaap via een vergaderprogramma de stukken en ziet dat de directeur van Wonenplus stukken ondertekent met de functiebenaming CEO. Hij merkt bij zich zelf dat hij niet alleen verbaasd is, maar dat het hem ook ergert. Hij kijkt nog eens in de begroting en ziet dat er 18 mensen werken, toch niet echt de omvang van een multinational en in zijn eigen organisatie werken nota bene al ruim 3000 mensen. Hij besluit dit met zijn collega’s te bespreken, dat kan mooi tijdens het vooroverleg (zonder bestuurder) dat een half uur voor de vergadering gepland staat.

HOE GING HET VERDER?

De voorzitter verwelkomt Jaap op zijn eerste vergadering en vraagt hoe het inwerkprogramma verloopt. Jaap zegt blij te zijn met die vraag en zegt dat hij al veel stukken heeft gelezen en op korte termijn graag een aantal sleutelfiguren uit de organisatie wil ontmoeten en ook graag een rondje langs het bezit van Wonenplus zou willen maken. Op de vraag of hem iets bijzonders is opgevallen valt hij met de deur in huis en zegt dat hij de functiebenaming van de bestuurder niet gelukkig vindt en vraagt waar dat vandaan komt. Hij voegt er aan toe dat een van zijn relaties die ook met de corporatie te maken heeft, hem daar al wat lacherig op had aangesproken. De voorzitter legt uit dat Wonenplus vorig jaar

stevig is gereorganiseerd en dat de directeur die toen net was aangetreden deze functiebenaming in het reorganisatieplan had opgenomen. Daar is toen wel enig discussie over geweest, maar de conclusie was “ach, what’s in a name” en de extern adviseur had er op gewezen dat hij ook kleine corporaties kende waar de enige bestuurder zich voorzitter van de raad van bestuur noemde.

Jaap betoogt dat hij “voorzitter van de raad van bestuur” net zo overdreven vindt. Hij wil dit tijdens zijn eerste vergadering niet op de spits drijven, maar vraagt zijn collega’s toch eens na te denken of een dergelijke functiebenaming wel past bij het motto van Wonenplus dat immers “dicht bij de bewoner staan” luidt. Dat de baas directeur heet, dat snapt een bewoner wel, maar CEO? Jaap vat zijn mening samen en vindt de functiebenaming CEO ver over de top voor een maatschappelijke organisatie als Wonenplus en zelfs in strijd met de geest van principe 1 van de Governancecode. Een van de collega’s verzucht dat Jaap wel een punt heeft, maar vreest dat de RvC hier niet over gaat.

Nu grijpt de voorzitter in. Hij corrigeert de collega en stelt dat de RvC over heel veel zaken gaat, maar zich lang niet overal mee bemoeit als de bestuurder goed functioneert. Hij voegt er aan toe dat als de RvC dit als buitengewoon storend ervaart en slecht vindt voor het imago van de corporatie, wegstijgen geen optie is. Hij stelt voor hier indringend met de bestuurder over te spreken.

De voorzitter is zo verstandig dit gesprek goed voor te bereiden en erkent dat hij deze functiebenaming eigenlijk te klakkeloos heeft geaccepteerd, wat hij aan het begin van het gesprek ruiterlijk toegeeft. De kern van zijn betoog is dat – als uitwerking van principe 1 van de Governancecode – houding en gedrag van de organisatie en dus van de leiding en de medewerkers, moeten passen bij de missie. Daar hoort zijn inziens het rijden in een Maserati niet bij, maar evenmin het hantieren van overdreven functiebenamingen. De raad komt tot de conclusie dat dit een typisch voorbeeld is van fout voorbeeldgedrag, zowel naar buiten als naar binnen. Overigens verdient de nieuwe commissaris een compliment voor zijn assertiviteit om in zijn eerste vergadering zijn mening stevig neer te zetten. De voorzitter deed er goed aan om daar open en kritisch mee om te gaan en een eerder ingenomen standpunt ter discussie te stellen.

Nu is de vraag wat er moet gebeuren als de bestuurder wil volharden in het gebruik van zijn functiebenaming. Dat lijkt erg onwaarschijnlijk, maar ingrijpen is dan niet onlogisch.

6 CORONA, DUS HUURBEVRIEZING? ... MAAR GEEN GENERIEKE MAATREGEL!

Toen begin 2020 de effecten van Corona zichtbaar werden en delen van Nederland op slot gingen, gingen direct stemmen op om de huren te bevriezen. Soms uit politiek opportunisme, maar natuurlijk ook uit begrepen compassie met de doelgroep. Vervelend was dat de ‘framing’ van corporaties weer behoorlijk negatief was: “steenrijke instellingen die niet bereid waren om mensen met een smalle beurs tegemoet te komen”. Het lag natuurlijk allemaal genuanceerder. Een aantal corporaties bevroren de huren tot aan het einde van het jaar en andere corporaties berekeneerden oprecht dat huurmatiging onverstandig was. Bij de corporatie in deze casus liep de discussie hoog op.

Woningstichting HNW (Het Nieuwe Wonen) is een corporatie die er financieel redelijk voorstaat. In het portefeuilleplan staan plannen voor nieuwbouw, renovatie en duurzaamheid. Met een gematigd huurbeleid – waar met de drie huurdersorganisaties meerjarenafspraken over zijn gemaakt – kan zonder meer worden gesteld dat HNW financieel scherp aan de wind zeilt. Maar bij tegenwind kan altijd aan de investeringsknop worden gedraaid, maar dat is natuurlijk niet de bedoeling.

José Buijs is voorzitter van NHW en zet net de televisie uit waarin de minister verhuurders oproept om coulant op te treden met huurders die door het Corona virus in de problemen komen. Ze ergert zich aan een kamerlid dat quasi-spitsvondig had getwitterd dat je in een “oproep tot coulance” niet kunt wonen. Een ongelukkige parafrasering van de legendarische volkshuisvester Jan Schaeffer die bedoelde dat je moest bouwen in plaats van lange nota’s schrijven. En allemaal een beetje mosterd na de maaltijd, want alle corporaties hadden immers al lang aangekondigd regelingen te treffen voor huurders die in de problemen komen. En aan een “oproep” heb je nog weinig, maar wel aan coulance en daar hoeft niemand bij woningcorporaties aan te twijfelen.

Maar toch vind kennelijk lang niet iedereen die coulance genoeg. Nog diezelfde avond wordt José gebeld door de burgemeester. Hij heeft zojuist contact gehad met een van de fractievoorzitters die heeft aangekondigd een actie te starten die er toe moet leiden dat corporaties gedurende de crisis de huren bevriezen. En dat hij daar eigenlijk ook wel achter staat. De eerste vraag van José is waarom de

burgemeester niet belt met de bestuurder, waarop het antwoord is “ik bel maar gelijk met de hoogste baas”. José Buijs corrigeert hem en zegt dat de bestuurder toch echt de baas van de corporatie is en dat de Raad van Commissarissen (dus ook niet alleen de voorzitter) toezicht op die hoogste baas houdt. Duidelijk geeft zij aan het verhaal graag aan te horen, maar zeker geen zaken wil doen.

HOE GING HET VERDER?

Het toeval wilde dat de dag erna een RvC-vergadering (digitaal) stond gepland. Het onderwerp Corona stond geagendeerd en José vertelde over het telefoontje van de burgemeester. Een van de commissarissen – Siem Pasmans - nam direct het woord en stelde dat corporaties het aan hun stand verplicht zijn om de huurverhoging dit jaar te schrappen en voegt er aan toe dat het voor die 6000 woningen nog niet eens om 1 miljoen euro gaat.

De bestuurder benadrukt dat hij met de corporaties in de regio heeft afgesproken maatwerk te leveren voor mensen die echt in de problemen zitten en die lijn wil hij eigenlijk doorzetten. Siem Pasmans stelt onmiddellijk voor het een te doen en het ander niet te laten en wil er eigenlijk direct een besluit over nemen. “In een crisissituatie moet je nu eenmaal snel besluiten.” De voorzitter wil het niet onmiddellijk afkappen, maar vindt dat Pasman het allemaal onnodig onder druk zet en vraagt de bestuurder de ins en outs van dit vraagstuk goed op een rij te zetten en er over een week – ook weer digitaal - nogmaals over te vergaderen.

HOE HET AFLIEP

Om te beginnen deed de voorzitter er wijs aan de zaak niet op de spits te drijven. Daarom belde ze collega Pasman een dag later op om hem voor te houden dat het eigenlijk not done is om als commissaris direct met een oplossing te komen. Immers een goed besluitvormingsproces hoort te beginnen met oordeelsvorming en pas te eindigen met een nemen van een beslissing. En overigens gaat het over een bestuursbesluit dat ter goedkeuring moet worden voorgelegd. De RvC neemt daar nu eenmaal geen besluit over.

De huur bevriezen lijkt een sympathieke maatregel, maar het heeft toch veel meer haken en ogen dan dat commissaris Pasman dacht. Om te beginnen krijgen huurders die geen problemen hebben een ongevraagd extraatje van een kleine 200 euro per jaar bij een huur van 500 euro per maand en voor huurders met huurtoeslag heeft het geen effect. Voor de corporatie betekent huurbevriezing dat er minder middelen zijn om maatwerk te leveren voor huurders die echt in de problemen zitten. Daarnaast moet niet worden onderschat dat een structurele inkomstenderving, die cumuleert en jaar op jaar terug komt een veel groter gat in de investeringscapaciteit slaat – een veelvoud – dan een miljoen euro per jaar doet denken. Het gevolg is minder ambitie en daardoor minder kunnen betekenen voor huurders en woningzoekenden. Neveneffect is dat ook de bouwsector weer minder werk krijgt en het voor iedereen belangrijk is om in deze tijd door te laten gaan wat door kan gaan. Een tussenoplossing is de huren tijdelijk te bevriezen – bijvoorbeeld tot oktober – en dan weer overgaan op het normale ritme. Dan heeft de huurderving in ieder geval geen cumulatief effect, wat contant gemaakt een enorm bedrag is. Laten we in ieder geval niet dezelfde fout maken als tijdens de financiële crisis waar corporaties door de verhuurdersheffing werden belemmerd om anticyclisch te bouwen.

Nadat het vraagstuk van alle kanten was verkend werd er voor gekozen de huurverhoging door te zetten en waar nodig maatwerk te bieden met goede regelingen voor huurders die door Corona in de problemen zouden komen.

Gelukkig maakte deze corporatie er veel werk van om goed te communiceren over hoe met de huurverhoging en betaalproblemen zou worden omgaan. En dat de hoge huren van de sociale voorraad voor veel mensen een schrijnend probleem gaan worden lijdt geen twijfel. Maar dat heeft niets met Corona te maken.

7

WAT ALS DE RVC HET PAS IN DE KRANT LEEST? ... OVER HET PRINCIPE VAN NO-SURPRISE

De bestuursbesluiten die om voorafgaande goedkeuring van de RvC vragen zijn keurig beschreven in de wet, de statuten en in de reglementen. Deze bestuursbesluiten staan natuurlijk altijd op de agenda van de RvC met als duiding “goedkeuring”. Een aantal andere besluiten kunnen ter informatie geagendeerd staan en het komt natuurlijk ook voor dat de bestuurder direct moet handelen. Over veel bestuursbesluiten informeert de bestuurder de RvC achteraf en dag in dag uit worden maatregelen genomen die formeel een impliciet bestuursbesluit zijn. Veel corporaties hebben daarvoor een informatieprotocol opgesteld en meestal loopt dat prima. Natuurlijk mag de RvC ook die al dan niet impliciet genomen besluiten aan de orde stellen en bespreken. In deze casus verloopt dat echter nogal heftig.

Hans Burgerzin is commissaris bij corporatie Stedelijk Wonen. In het lokale blad leest hij dat zijn corporatie in drie wijken een beveiligingsdienst heeft ingeschakeld. Dit is gebeurd, zo meldt de krant, omdat er sprake is van veel overlast en vandalisme. Hans grijpt direct naar de telefoon en belt met Tineke Welgemoed om zijn verontwaardiging over dit bericht te delen. Hij noemt twee redenen waarom dit in zijn visie absoluut niet kan.

Ten eerste vindt Hans dit een taak van de politie en ten tweede is hij nijdig dat dit niet vooraf besproken is in de RvC en hij dit in de krant moet lezen. Daarbij meldt hij dat in de lokale krant zeer verschillende commentaren worden gegeven, wisselend van “heel goed” tot “stigmatiserend voor de wijk” en “gaat de corporatie nu voor politie spelen”.

Tineke hoort zijn verhaal aan en meldt dat dit ook voor haar nieuw is en dit zal bespreken met de bestuurder. Toevallig heeft zij volgende week agenda-overleg voor de vergadering over twee weken. Tineke zegt toe dat dit onderwerp de komende vergadering aan de orde zal komen. Hans geeft aan dit af te wachten.

Tijdens het agenda-overleg legt Tineke de kwestie voor aan de bestuurder. Hij is zeer verrast door de reactie vanuit de RvC. De negatieve trend in deze wijken is al vaker besproken in de Commissie Volkshuisvesting van de Raad en ook bij de bespreking van de leefbaarheidsbarometer in de voltallige Raad is de toestand in deze drie wijken uitvoerig toegelicht. Tevens geeft hij aan dat hij in de Commissie Volkshuisvesting heeft verteld dat er maatregelen genomen moeten worden,

waarbij al enkele opties en suggesties aan de orde zijn geweest. In de overtuiging goed bezig te zijn, zet hij alles nog eens op een rij.

Zo hebben hij, zijn hoofd Wonen en diverse medewerkers regelmatig overleg over de situatie in deze wijken met zowel de gemeente als de politie. En hoewel de wijkagenten vaker aanwezig zijn en er ook 's avonds extra gepatrouilleerd wordt, is de situatie eerder verslechterd dan verbeterd.

Daarbij kwam ook nog dat de verzekeringsmaatschappij heeft gemeld dat het schadeverloop uit de hand ging lopen. Hoewel de verzekeraar heeft toegezegd dat de corporatie verzekerd blijft, moet er rekening worden gehouden met een forse verhoging van de premie om schade en premie weer in een redelijke verhouding te laten komen.

De bestuurder gaat nog even door en meldt dat de huurdersvereniging regelmatig klaagt over de situatie in deze wijken en heeft aangedrongen op actie. Om die redenen is besloten om een drietal maanden een beveiligingsdienst in te schakelen om te zien of dit bijdraagt aan een oplossing. De bestuurder vindt het vervelend dat de Raad zo'n negatief oordeel uitspreekt.

Voorzitter Tineke Welgemoed is blij met zijn toelichting en vindt de getroffen maatregelen eigenlijk ook logisch. Zij spreekt af met de bestuurder dat hij op de eerstvolgende vergadering de situatie bespreekt en vraagt hem daarvoor een korte notitie voor de RvC op te stellen.

Aldus geschiedt. Tijdens de bespreking in de Raad blijkt, na toelichting van de bestuurder, dat de Raad zich goed kan vinden in de gekozen strategie. Tevens geven de leden van de Commissie Volkshuisvesting aan dat zij waren geïnformeerd over deze stappen en bovendien van mening waren dat dit alleen bedoeld was ter informatie en dat geen sprake was van besluitvorming in de RvC. Wellicht had de commissie dit agendapunt concreter moeten laten notuleren temeer daar de actie niet bepaald alledaags was.

WAT VALT HIERVAN TE LEREN?

Dat begint bij Hans Burgerzin. Een commissaris doet er goed aan niet onmiddellijk grote verontwaardiging te uiten. Ook direct een uitgesproken standpunt innemen is onverstandig. Eerst maar eens vragen naar het hoe en het waarom. Heftige reacties bij een inhoudelijk verschil van inzicht – als dat er al is – leidt niet tot een evenwichtig gesprek met de bestuurder, die waarschijnlijk direct in de verdediging zal gaan. De voorzitter zou dat naar aanleiding van deze casus zeker met haar collega moeten bespreken.

De bestuurder had in deze casus proactiever kunnen zijn. De meeste corporaties hebben een informatieprotocol waarin is aangegeven waarover, hoe en wanneer de RvC wordt geïnformeerd. De kwestie uit deze casus zal er zeer waarschijnlijk niet ingestaan hebben, maar een goede aanvulling is een algemene bepaling die wel de no-surprise regel wordt genoemd. Dat betekent dat van de bestuurder, maar ook van elke commissaris, mag worden verwacht dat de commissarissen of de bestuurders niet worden verrast met een gebeurtenis van enige betekenis. Het is vervelend om iets voor het eerst in de krant te moeten lezen. Dat kunnen ook onverwachte zaken zijn, die je beter de avond ervoor in de mail dan de ochtend erna in de krant kunt lezen. Overigens kan dat best een keer mis gaan. Ook dat is een kwestie van blijven leren.

Als het om wezenlijk gevoelige besluiten en acties gaat - en dat staat los van wel of geen goedkeuring door de RvC - is het beter om vooraf de voltallige Raad te informeren over de te nemen stappen. Dit voorkomt dat leden van de Raad zich overvallen voelen en bij ernstige twijfel ook vooraf de discussie kunnen voeren. Een andere les uit deze casus is: zorg ervoor dat zaken die in commissies van de Raad

besproken worden met de voltallige raad worden gedeeld. Dat kan door zowel de agenda als de concept notulen van de commissies op de agenda van de RvC te zetten.

8

NIEUWE BEZEMS VEGEN SCHOON ... MAAR WAAR BEMOEIT DE RVC ZICH MEE?

Waar mag een RvC zich eigenlijk mee bemoeien is een veel gestelde vraag. Het antwoord is strikt genomen “met alles”. De vraag is alleen of dat verstandig is en toegevoegde waarde heeft voor de prestaties van de corporatie. Sommige bestuurders reageren op detailvragen van commissarissen weleens met de zin “daar gaan jullie helemaal niet over”. Nu is zo’n zin alleen al een geniale manier om ruzie te krijgen, maar veel productiever is de vraag waarom commissarissen het gevraagde willen weten. Dan ontstaat zicht op zinvolle en overbodige vragen. Een detail kan overigens een symptoom van iets veel belangrijkers zijn. Bij corporatie Zuiver Wonen liep het al snel hoog op met de nieuwe bestuurder.

Carla Zuiverloon is sinds twee jaar voorzitter van de RvC van corporatie Zuiver Wonen. Zij is zelf actief in het werkgebied van de corporatie en heeft daar veel contacten. Afgelopen jaar is een nieuwe bestuurder benoemd.

Kortgeleden heeft een delegatie van de RvC samen met de nieuwe bestuurder een kennismakingsgesprek gevoerd met de plaatselijke wethouders. Na dit overleg werd er informeel nagepraat. Eén van de wethouders vertelde Carla dat het de gemeente was opgevallen dat bestaande leveranciers, veelal uit de gemeente, niet meer door de corporatie werden gevraagd ondanks de eerder gemaakte afspraken om veel met lokale bedrijven te werken. Zij gaf terug dat de wethouder dat zeker met de bestuurder zou moeten bespreken.

Korte tijd daarna kwam de voorzitter van de OR - in het overleg met de RvC zonder de bestuurder - met hetzelfde verhaal en dat het om gewaarde en betrouwbare leveranciers ging. “En”, zo werd er aan toegevoegd, “de nieuwe leveranciers komen allemaal uit de regio van de nieuwe bestuurder”. Op de vraag van de RvC of dit besproken was met de bestuurder, gaf de voorzitter van de OR aan dat de bestuurder had gezegd dat de ondernemingsraad daar niet over ging. De voorzitter van de OR vertelde dat de nieuwe leveranciers goed werk leverden tegen marktconforme prijzen, maar dat deden de vorige leveranciers ook. Hij vond wel dat deze veranderingen niet goed waren voor het imago van de corporatie in de gemeente.

Voorzitter Zuiverloon vindt dit een moeilijke kwestie en overlegt met haar medecommissarissen hoe hiermee om te gaan. Afgesproken wordt dat zij de signalen samen met de vicevoorzitter gaat bespreken met de bestuurder.

Tijdens dit gesprek leggen de twee commissarissen het signaal – zonder bronvermelding – op tafel. De bestuurder ontploft en stelt dat dit de RvC niet aangaat en

als de raad hem niet vertrouwt, hij dat graag hoort. Hij is zo kwaad dat hij wegloopt uit het gesprek. De RvC-leden koppelen dit intern terug en vinden dat dit een vervolg moet krijgen.

De volgende dag belt Carla met de bestuurder, geeft aan zijn optreden niet acceptabel te vinden en dat op korte termijn een gesprek met de voltallige RvC zal plaatsvinden.

In het vervolgesprek biedt de bestuurder zijn excuses aan voor het weglopen, maar stelt vervolgens dat de RvC niet gaat over de partijen waarmee de corporatie zaken doet. Hij stelt dat er bij Zuiver Wonen veel te lang met dezelfde leveranciers werd gewerkt en hij voor de broodnodige verandering bedrijven bekend uit zijn vorige werkkring heeft ingeschakeld. Inmiddels had hij begrepen dat de signalen van onder andere de wethouder kwamen. Hij had een pittig gesprek gehad met deze wethouder en ook hem verteld dat hij zelf wel uitmaakte met wie de corporatie werkte. Op vragen van de RvC of er specifieke redenen waren voor het opzeggen van bestaande contacten anders dan een langdurige relatie, gaf hij aan daar zijn overwegingen voor te hebben en dat ook als leveranciers goed werk leveren, verandering wenselijk kan zijn. Hij benadrukte nogmaals dat hij de bemoeienis van de RvC niet waardeerde en dat hij hoopte dat dat voor het eerst en het laatst was. Vrij resoluut besloot de voorzitter het overleg te beëindigen met de mededeling hierover eerst in eigen kring de balans op te willen maken.

HOE BEOORDEELDE DE RVC DEZE AANVARING

Nog diezelfde week kwam de raad bij elkaar. Alle commissarissen hadden een onaangenaam gevoel overgehouden aan de clash met de bestuurder. Goed dat de voorzitter het laatste overleg niet heeft laten escaleren. Toch keken de commissarissen ook kritisch naar zichzelf. Opgemerkt werd dat ze eigenlijk snel hadden moeten afstappen van het onderwerp nieuwe leverancier en het vooral hadden moeten hebben over de houding en de toon van de bestuurder. Die toon was aanmatigend en daarmee bepaald niet constructief voor goede verhoudingen. Dat geldt zowel in de bestuurskamer als bij de wethouder.

HOE HET VERDER GING

De RvC besluit om een heisessie te organiseren over de rolinvulling van bestuurder en RvC.

Kort daarna voeren de RvC-voorzitter en de bestuurder een intakegesprek met een extern adviseur om de heisessie voor te bereiden. Maar ook in dit gesprek – waarin het voorval van de leverancierskwesie als voorbeeld aan de orde komt – blijft de bestuurder in zijn houding volharden en vindt hij dat de RvC zich hier niet mee te bemoeien heeft. Hij vindt het tevens flauwekul om leveranciers uit de gemeente te betrekken in de aanbesteding. Hij geeft aan zijn beleid op dat punt niet te wijzigen en de RvC heeft het hier maar mee te doen.

Voor Carla is nu de maat vol. Naar aanleiding van dit onderzoek en het laatste gesprek met de bestuurder besluit de RvC de relatie met de bestuurder te beëindigen. Met zijn handelen en gedrag heeft de bestuurder het vertrouwen van de RvC compleet verspeeld. Vanzelfsprekend gaat de RvC eerst in statuten en reglementen na welke vormvereisten een ontslag vragen. Bovendien wordt een goede advocaat die ervaring heeft met de ondernemings- en arbeidsrechtelijke aspecten van zo'n traject.

De inhoud kent twee kanten. De governancekant en het opdrachtgeverschap. Wat betreft de leverancierswisseling besloot de RvC de controller opdracht te geven om te beoordelen of de nieuwe contracten afgesloten zijn conform het aanbestedingsreglement. Uit dit onderzoek bleken geen aanwijzingen dat er slechtere contracten voor de corporatie zijn afgesloten. Wel viel op dat de bestaande leveranciers nau-

welijks waren uitgenodigd bij de aanbesteding, ondanks de goede relaties en prestaties. Op de procedure van de aanbestedingen was het nodige aan te merken. Wat betreft de governance slaat de bestuurder met de tekst “daar gaat de RvC niet over” de plank mis. Een mooie tegeltjeswijsheid in dit verband is *de RvC gaat overal over, maar bemoeit zich lang niet overal mee als de bestuurder het goed doet*. In deze casus kun je ook nog stellen dat de RvC alles mag vragen en als de bestuurder vindt dat de vragen teveel over details gaan, dan moet het dáár over gaan. In deze casus gaat het ook nog over de gevolgen voor het imago – en wellicht integriteit – en dat gaat de RvC zeker aan.

Verstandig was dat de voorzitter escalatie voorkwam. De commissarissen stelden zelf vast dat ze eigenlijk eerder in het proces het gedrag van de bestuurder aan de orde hadden moeten stellen, een bekende valkuil. De commissarissen deden er goed aan in hun rol te blijven in de gesprekken met de ondernemingsraad en de wethouders en geen oordeel te geven over de werkwijze van de bestuurder.

Tot slot. Voordat een nieuwe procedure voor de werving van een nieuwe bestuurder wordt gestart, wil de RvC bij zichzelf en met de adviseur die de sollicitatieprocedure begeleidde nagaan hoe het kan dat tijdens deze procedure de kandidaat totaal verkeerd is beoordeeld. Een van de commissarissen verzuchtte hoe hij zich zo heeft kunnen vergissen na de plezierige sollicitatiegesprekken. Wellicht de volgende keer toch maar een assessment?

9 PERMANENTE EDUCATIE VOOR DE RVC LAST OF LUST

Commissarissen die een opleiding volgden was zo'n 10 jaar geleden bepaald nog geen gemeengoed. Ervaren mensen met aanzien, vaak uit het old boys network, die hun sporen hadden verdiend en bepaald niet zaten te wachten op terugkeer naar de schoolbanken. Wellicht is dit een gechargeerd beeld, maar echt uitzonderlijk was het nu ook weer niet. Toen in 2009 de toenmalige Minister van Volkshuisvesting tijdens een ledencongres van de VTW sprak over de verplichting tot educatie en een maximale zittingstermijn van 8 jaar, was menigeen zwaar verontwaardigd. "En als u het zelf niet regelt, zorg ik dat het in de wet komt", aldus de minister.

Inmiddels is de verontwaardiging weg en staan over beide onderwerpen bepalingen in de Woningwet. De meeste commissarissen zien het regelmatig volgen van opleidingen als een luxe. Er bewust en gestructureerd mee omgaan is nog wel eens moeilijk.

Bij corporatie WoonSMART wordt bij de jaarlijkse zelfevaluatie het opleidingsplan en de gevolgde opleidingen van de commissarissen besproken. Door twee fusies is de RvC pas kort in de huidige samenstelling actief en een echt team is het nog niet.

De voorzitter van de RvC - Joop Bakker - is onlangs benoemd en vraagt aan de overige leden wat hun ervaring met opleidingen is, wat hun plannen voor het komend jaar zijn en hoe zij omgaan met hun PE-verplichtingen. Tot zijn verwondering lopen de meningen hierover ver uiteen. Opvattingen van "voor mij hoeft het allemaal niet, maar die paar punten haal ik wel een keer" tot een zeer gedegen opvatting over wat gewenst is voor de corporatie en de leden van de RvC. Joop Bakker, die vanuit zijn eigen beroepsachtergrond veel ervaring heeft met PE-verplichtingen, is zeer verbaasd over deze discussie en stelt dat het een luxe is om te kunnen blijven leren. De afspraak wordt gemaakt om de komende vergadering hier verder over te praten en Bakker zegt toe hiervoor het nodige te zullen voorbereiden.

Wat gaat de voorzitter doen?

Joop besloot dit onderwerp zelf op te pakken, omdat de voorzitter van de remuneratiecommissie zich nogal badinerend had uitgesproken over de opleidingsverplichting. Bakker realiseert zich dat hij nu twee vragen moet oplossen. De eerste is hoe je komt tot een zinvol opleidingsplan voor de RvC. Om dat inhoudelijke probleem te tackelen raadpleegt hij de site van de VTW, waar hij het begrip *ontwikkelkompas* - weergegeven in onderstaande illustratie - tegenkomt. (<https://www.vtw.nl/ontwikkelkompas>)



In dit ontwikkelkompas wordt de PE vanuit vier perspectieven belicht: *ik* (de commissaris zelf), *team* (RvC als geheel), *visie* (van RvC op toezichthouden) en *context* (de corporatie en de omgeving). Op de site worden deze vier invalshoeken verder uitgewerkt. Daarnaast kijkt Joop naar de *competenties* in het op de Woningwet gebaseerde Besluit toegelaten instellingen volkshuisvestingen (BTIV) en de *kennisgebieden* in de *Geschiktheidsmatrix*. Daar komt Joop Bakker dus wel uit en hij is optimistisch over het maken van een concept opleidingsplan, want - zo heeft hij op de VTW-site gezien - er is aanbod genoeg en niet alleen van de VTW-academie. Ook zal hij in zijn voorstel een in company-opleiding opnemen, om zo ook de onderlinge band te verstevigen. Zijn gedachte is om ook de nieuwe directeur-bestuurder daar aan deel te laten nemen.

Maar de voorzitter zit nog met een tweede vraag zit. Hoe krijg hij nut en noodzaak tussen de oren van de collega's. De formele noodzaak is evident. De beroepsregels van de VTW eisen nu eenmaal dat elke commissaris 5PE punten per jaar moet halen. Zeker gezien de grote keuzevrijheid en het brede aanbod, kan dat geen probleem zijn. Waar hij niet zeker van is of iedereen even gemotiveerd is om te blijven leren en ontwikkelen. Je kunt mensen wel dwingen om naar een opleiding te gaan, maar dwingen om te leren is onmogelijk. Onbegrijpelijk in deze tijd en de voorzitter van deze corporatie doet er goed aan dit met de twee commissarissen individueel te bespreken. Voor hem is dit een zwaarwegend punt dat - wat hem betreft - een herbenoeming van die commissarissen in de weg kan staan. Ook neemt Bakker zich voor hier bij het werven van nieuwe commissarissen goed op door te vragen.

10

DE MYTHE VAN HET VERMOGENEN DAT MOET ELKE COMMISSA- RIS UIT KUNNEN LEGGEN

Vrijwel elke RvC heeft één of meer leden met een stevige financiële achtergrond. Ook voor die experts heeft de financiële wereld van de woningcorporatie veel branche specifieke bijzonderheden. Dat laat onverlet dat iedere commissaris de basiskennis moet hebben om ook zelf het financiële functioneren van de corporatie en de inbreng van de ‘financieel specialisten’ te kunnen volgen en beoordelen. Daarnaast is het van belang dat ook een commissaris aan mensen buiten de corporatie moet kunnen uitleggen hoe de belangrijkste financiële cijfers geïnterpreteerd moeten worden. In de volgende casus bleek een financieel overzicht in het bewonersblad tot vervelende misverstanden te leiden.

Op een verjaardagsfeestje wordt Evert Pennings aangesproken door zijn broer. “Die woningcorporatie van jou is wel een goudmijntje zeg. En jij hebt het altijd over die sociale prestaties”. Op de vraag wat hij nou precies bedoelt, pakt Everts broer een magazine en laat hem zien wat hij bedoelt. Het is het bewonersblad van Woonbest, een corporatie met 4000 woningen, waar Evert op voordracht van de huurders commissaris is. Op de achterkant staat een keurige infografic met grafieken en getallen en inderdaad staat aangeven dat het bedrijfsresultaat in 2019 ruim 45 miljoen euro was. Zijn broer wijst nog op een ander cijfer: er is 200.000 euro uitgegeven aan leefbaarheid. “Lekker sociaal”, wrijft hij er nog eens in. Evert rekt snel uit dat de jaaromzet ongeveer 24 miljoen was (12 x 500 x 4000) en dat het dus anders in elkaar moet zitten, maar krijgt z’n broer niet echt overtuigd.

EVERT BEGINT BIJ ZICHZELF

In de eerste plaats kijkt hij goed naar zichzelf. Hij realiseert zich dat hij als commissaris toch minstens het financiële overzicht in het bewonersblad zou moeten kunnen uitleggen. Weliswaar heeft hij geen financiële achtergrond, maar een zekere basiskennis mag van iedere commissaris worden verwacht. Dat staat in de profielschets en daar is Evert het ook van harte mee eens, maar kennelijk schiet hij hierin tekort. Hij neemt zich voor zich in te schrijven voor een masterclass De financiële wereld van de woningcorporatie en vooraf de korte online versie te bekijken. De site van de VTW-academie geeft hierover de nodige informatie. Verder vraagt hij zich af of het verstandig is deze cijfers – die kennelijk meer misverstanden dan duidelijkheid opleveren - zonder enige toelichting in

een publicatie op te nemen. Hij besluit hier de volgende keer in vergadering van de RvC op terug te komen en met de voorzitter contact op te nemen dit te agenderen.

HOE HET VERDER GING

Tijdens de bewuste vergadering vertelt Pennings kort over de discussie met zijn broer. Overigens gaven drie van de vier andere commissarissen met enige schroom eerlijk toe het bewonersblad zelden of nooit in te kijken. De directeur(bestuurder) vraagt als eerste het woord en licht toe dat het hoge getal wordt veroorzaakt door de opwaardering van het vastgoed – gebaseerd op het door de overheid vastgestelde en verplicht te hanteren handboek – en dat die opwaardering als positief resultaat in de winst- en verliesrekening moet worden opgenomen. Daarom geeft een kasstroomoverzicht een veel duidelijker beeld en geeft het inzicht in de geldstromen van de exploitatie, de investeringen en de financieringen. Dat mooie resultaat van 45 miljoen euro heeft dus niets te maken met geld dat binnenkomt en weer uitgegeven kan worden. Het meeste geld zit in de stenen, zoals dat zo mooi heet.

Ook de directeur trekt het boetekleed aan. Hij erkent volmondig dat publicatie zonder goede toelichting tot grote misverstanden kan leiden en dat veel corporaties laten zien hoeveel huur er binnenkomt en waaraan dat bedrag allemaal wordt besteed. En dat beeld is natuurlijk veel relevanter.

Van de RvC kreeg de directeur nog een leerpunt mee. Realiseer je dat de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de voorlichting aan bewoners dit onderwerp dus niet goed in de vingers hebben en daar ook op aangesproken kunnen worden. De directeur gaf aan daar zeker wat mee te doen.

Evert Pennings was blij dat zijn overleg met de huurdersorganisatie pas de week er na stond gepland. Hij was niet graag onvoorbereid met dit financiële plaatje geconfronteerd. Om verder goed geïnformeerd te zijn over de financiële positie en beperkingen van de corporatie besloot hij het recente rapport “Opgaven en middelen corporatiesector” nog eens goed te bestuderen. Jammer dat hij de regiobijeenkomst van de VTW over dat onderwerp had gemist. Hij nam zich voor daar in de toekomst alerter op te zijn. Bij de andere commissarissen kwam het lezen van het bewonersblad hoog op het lijstje van goede voornemens.

Het omgaan met verschillende waarderingsbenaderingen voor de vaste activa lijkt bij een corporatie weleens op goochelen. De marktwaarde is een waarde die nooit gerealiseerd wordt en erg kan fluctueren. De beleidswaarde – die overigens niet op de balans maar in de toelichting staat – lijkt na vier corporatie specifieke afslagen meer op de bedrijfswaarde, die enkele jaren geleden nog gebruikt werd. Stijgt de waarde van het vastgoed, dan heeft de corporatie weliswaar een hoger eigen vermogen, maar geen cent meer in kas en kan hooguit wat meer lenen. In de buitenwereld is het vaak wel aanleiding tot misverstanden en worden met name incidentele boekwinsten nogal eens gebruikt om te wijzen op de vermeende rijkdom van corporaties.

Elke commissaris zou dat heel goed tussen de oren moeten hebben. Naast genoemde opleidingen op het terrein van financiën geeft de recente VTW-publicatie Handreiking Financieel beleid een omvattend en helder beeld van de materie.

11

HOEDT U VOOR MEER VAN HET- ZELFDE ...DIVERSITEIT: GE- WOON REGELEN

Het beeld dat een RvC bestaat uit sigaren rokende oudere heren in een grijs pak is gelukkig verleden tijd. Natuurlijk een karikatuur, maar diversiteit is nog steeds een belangrijk thema. Dat was een conclusie uit het ledentevredenheidsonderzoek van de VTW in 2019. De VTW heeft daarna Berenschot de opdracht gegeven een *‘verkennend onderzoek naar het stimuleren van diversiteit in RvC’s in de woningcorporatiesector’* uit te voeren. Omdat het thema diversiteit heel breed is, spitte het onderzoek zich toe op drie aspecten: leeftijd / ervaringsjaren; man-vrouwverhouding; en etnische achtergrond. De vraag is hoe meer diversiteit gerealiseerd kan worden in het toezicht van de corporatiesector.

In de ALV van 24 november jl. zijn de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd. Berenschot schrijft in het eindrapport: ‘De effectiviteit van een Raad van Commissarissen (RvC) wordt mede bepaald door de teamsamenstelling en de onderlinge samenwerking. Een goed functionerend team is een divers team, dat bestaat uit mensen die elkaar aanvullen én tegenwicht bieden. Waarin een balans is van denkbare ideeën en werkhoudingen. Zodat een gezonde dynamiek ontstaat binnen de raad, hetgeen bijdraagt aan kwalitatief goed toezicht.’ In onderstaande casus is het onderwerp diversiteit bepaald nog geen gemeengoed.

In de jaaragenda van de RvC van Slimwonen staat het halfjaarlijks overleg met de drie huurdersorganisaties (HO’s). Afgesproken is dat Berendse en De Wit, twee ervaren commissarissen, deze keer het gesprek voeren op kantoor van een van de HO’s.

Op zich verloopt het gesprek goed. Het steeds terugkerende thema is de grote hoeveelheid tijd die het de bestuurders van de HO’s kost om hun rol goed in te vullen en de kennis die het vraagt om alle voorgelegde stukken te kunnen beoordelen.

Plichtsgetrouw als hij is, schrijft Berendse mede namens collega De Wit, een kort verslag van het overleg. Hij kan het niet laten er aan toe te voegen dat hem de eenzijdige samenstelling van de besturen van de HO’s was opgevallen. “niet bepaald een afspiegeling van onze doelgroep en weinig niveau”, schrijft Berendse.

WAT MAAKTE DIT LOS?

De RvC-vergadering is een maand later. Tijdens het agendaoverleg stelt de directeur voor om het verslag van Berendse op te nemen als ingekomen stuk. Voorzit-

ter Pieter Vijfhout wil er echter een apart agendapunt van maken en er wat explicieter aandacht aan besteden.

Tijdens de vergadering herhaalt Berendse zijn observatie. De directeur herkent dat er veel op het bordje van de HO's ligt en kondigt aan de komende vergadering te komen met een plan om de huurdersorganisatie te ondersteunen bij hun verder professionalisering en bestuurlijke vernieuwing. Voor commissarissen die er meer van willen weten wijst hij op de masterclass "De huurder als consument en strategische partner" <https://vtw-academie.nl/masterclasses/de-huurder-als-consument-en-strategische-partner> van de VTW-Academie. De directeur geeft aan het een goede zaak te vinden dat er meer aandacht wordt besteed aan de betrokkenheid van de huurders, maar blijft wel sceptisch over het succes. Daarnaast zag hij in het verslag ook aanleiding om naar de RvC zelf te kijken en met name door de uitspraak over de eenzijdige samenstelling van de huurders-vertegenwoordigers. "Ook wij heren", zo houdt hij zijn vier mannelijke collega's voor, "zijn geen echt goed voorbeeld van een divers samengestelde raad". Hij gaat verder met de vraag aan de remuneratiecommissie om daar binnenkort bij het actualiseren van het profiel voor de twee nieuwe commissarissen, waarvoor over drie maanden de werving in gang moet worden gezet, aandacht te besteden aan het onderwerp diversiteit. Berendse – voorzitter van de remuneratiecommissie – neemt vast een voorschot en beweert nogal stellig "dat we gewoon voor de beste kandidaat moeten gaan" en dat de samenleving zo divers is dat een afspiegeling daarvan in de raad echt niet zal lukken. De voorzitter sluit het agendapunt af met de aanbeveling dit onderwerp toch maar wel serieus te nemen.

WAT ZIJN DE UITDAGINGEN VOOR DEZE RVC?

In deze casus vallen twee zaken op. Om te beginnen het gebrek aan erkenning voor de huurdersorganisatie. Ten slotte wel de belangrijkste stakeholder en de betreffende bestuurders serieus nemen is een absolute voorwaarde om verder te komen. Hoe dat moet is maatwerk en de masterclass waar de directeur op wees, geeft goede voorbeelden. Een belangrijk begin is om niet kinderachtig te zijn in de ondersteuning van de HO's, zowel financieel als op andere manieren. Zelf zou hij zijn scepsis over de kans van slagen moeten laten varen, daarmee organiseer je een mislukking. De raad zou hem daarop moeten wijzen.

Het was een goede zaak dat de voorzitter wees op de samenstelling van zijn eigen raad en een goed advies zou zijn om eens een themadag te organiseren over het onderwerp diversiteit.

Commissaris Berendse laat al merken dat hij zich kennelijk nooit in het thema heeft verdiept. De afspiegeling van de maatschappij die hij noemt is echt heel wat anders dan diversiteit. Met diversiteit streef je na dat niet iedereen hetzelfde is. Het wervings- en selectiebureau Colourfull People gebruikt daar een mooi motto voor: "Aandacht voor het verschil, omdat meer van hetzelfde minder oplevert!" Het bureau schrijft verder over de diverse samenstelling van een team: "Wij kijken naar zowel de individuele kwaliteiten van onze kandidaten als naar de toevoeging van een kandidaat binnen het team. Dat doen wij vanuit de overtuiging dat de kracht van een team meer is dan alleen de optelsom van de leden." Ook met de stelling van Berendse om "gewoon voor de beste te gaan", kun je lelijk in je eigen mes vallen. Immers: je kunt met vijf uitstekende commissarissen zomaar een slechte raad hebben.

In een recente advertentie van de Rotterdamse corporatie Woonbron kwamen we de volgende fraaie passage tegen: "Naast een maatschappelijke spreiding en een diverse samenstelling vanuit bedrijfsleven en non-profitorganisaties, is ook een spreiding in leeftijd, sekse en etniciteit het streven, zodat opgedane ervaring binnen de Raad kan worden gecontinueerd. Als uitgangspunt wordt gehanteerd dat ten minste 30% van de RvC-leden vrouw is en ten minste 30% man."

Verstandige teksten en voornemens. Als onze woningcorporatie Slimwonen deze ter harte neemt is het statutaire vertrek van twee leden van deze raad een mooie kans. Dan krijgt ook ongetwijfeld het onderwerp huurdersbetrokkenheid meer aandacht en status. Veel andere corporaties hebben van beide onderwerpen gelukkig al werk gemaakt. En dat de sector op het punt van diversiteit hoog scoort is nog geen reden er niet consequent bij stil te staan.

12

RUZIE OM DE FUSIE ... EN WIE GAAT ER EIGENLIJK OVER

In de afgelopen jaren zijn veel woningcorporaties gefuseerd. Niet altijd heeft dat geleid tot betere resultaten. Het is in ieder geval een moeilijk proces met veel consequenties voor alle betrokkenen. Ook qua besluitvorming vraagt het nogal wat en ook daar zijn veel partijen bij betrokken: de ondernemingsraad, de huurders, de gemeente, de Aw en binnen de corporatie zelf moet uiteindelijk het fusiebesluit worden vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de RvC. Van belang is dat in een vroeg stadium de voor- en nadelen goed in kaart worden gebracht en dat een evenwichtig besluit wordt genomen. In onderstaande casus bij Woongemak, ging dat niet echt goed.

Jan de Windt is onlangs benoemd tot interim bestuurder van Woongemak, een middelgrote woningcorporatie in een plattelandsgemeente. De zittende directeur was onverwacht ernstig ziek geworden en zou voorlopig niet terugkeren. Na drie weken informeert Jan de RvC met een eerste notitie waarin hij zijn bevindingen rapporteert. De kern van het verhaal is dat hij geschrokken is van de kwaliteit van de organisatie en ook dat de professionaliteit van enkele medewerkers op sleutelposities hem erg is tegen gevallen. Hij kondigt verder aan een fusietraject met een corporatie in een naburige gemeente voorlopig in de ijskast te willen zetten. De voorzitter van de RvC ontploft, stelt dat daarvan geen sprake kan zijn en dat de hele RvC van Woongemak dan voor paal staat. In de ogen van de RvC van de collega-corporatie, in de ogen van de wethouder en zo kan hij er nog wel een paar noemen.

Jan de Windt zegt zich dat goed te realiseren, maar dat doorzetten in het voorgenomen tempo tot een puinhoop zal leiden. Slecht voor beide organisaties en zeker voor de huurders. Hij krijgt de RvC echter niet overtuigt. De raad eist dat het traject onverkort en eerder sneller dan langzamer doorgaat.

WAT GEBEURT HIER?

Als we een beetje overdreven vergelijking maken, lijkt het op een scène uit de film *De ondergang van de Titanic*. De kapitein van het grote passagiersschip krijgt het bericht dat er talloze ijsbergen op zijn route naar New York liggen. Hij geeft opdracht vaart te minderen naar halve kracht vooruit. Even later wordt hij verzocht naar de bar van de eerste klasse passagiers te komen. Daar treft hij de eigenaar van het schip. Die is not amused over de vertraging en moppert dat we nu te laat in New York aankomen, veel aandacht van de media verliezen en een slechte pers krijgen. De kapitein wijst op de gevaren en zijn jarenlange ervaring als gezagvoerder. De eigenaar wordt boos en geeft aan dat de kapitein geen keuze heeft. De man is bang zijn baan te verliezen, gaat terug naar de brug en geeft het bevel de snelheid te verhogen. Hij laat zich overrulen door de eigenaar. Iemand die niet de bevoegdheid heeft het schip te besturen. Kort daarna vergaat de Titanic.

TERUG NAAR DE CASUS

Het is bij Woongemak minder dramatisch, maar het lijkt er sprekend op en het kan zo natuurlijk echt niet. De RvC spreekt direct het machtswoord uit dat de raad - zeker niet eenzijdig - heeft. Een fusietraject vraagt om een goed afgewogen besluitvorming en het is niet voor niets dat het fusiebesluit moet worden vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de RvC. Nog los van de positie van andere partijen, zoals de huurders, het WSW, de ondernemingsraad en de Aw. Formeel kan de RvC geen bestuursbesluit afdwingen of opleggen (de raad heeft daartoe formeel geen bevoegdheid, te vergelijken met de eigenaar van de Titanic), maar de interim- bestuurder van Woongemak heeft hetzelfde dilemma als de kapitein van de Titanic: ook Jan de Windt wil eigenlijk z'n interim opdracht niet kwijt-raken, maar als hij de wil van de RvC doorzet kan hij verantwoordelijk worden voor een debacle.

De Titanic metafoor is niet bedoeld als pleidooi om onmiddellijk het standpunt van de nieuwe directeur te omarmen. Evenmin is het een goede zaak dat de RvC er direct overheen walst en geen vragen stelt, maar een opdracht op tafel legt. Een herooverweging met een goede analyse van de situatie zou zeker op zijn plaats zijn en de interim-directeur had dat wellicht diplomatieker kunnen aankondigen.

De belangrijkste les is dat de raad plannen en besluiten van het bestuur beoordeelt op inhoud. Daarbij is van belang dat de leden goede vergader- en vraagtechnieken hanteren, waarbij het niet gaat om het winnen van een debat, maar om het komen tot een goede oordeelsvorming. Cruciaal is dat bestuurders en commissarissen de juiste instelling hebben om tot een evenwichtig besluit te komen. Iemand die zich belangrijker voelt dan de ander gaat al snel de fout in.

13

CONFLICT OF INTEREST.... OF VERSTANDIG GEHANDELD?

Een fraaie definitie van een conflict of interest, of belangenverstrengeling, geeft Wikipedia:

“Belangenverstrengeling of belangenvermenging is een situatie waarbij iemand meerdere belangen dient die een zodanige invloed op elkaar kunnen uitoefenen dat de integriteit ten aanzien van het ene of het andere belang in het geding komt.”

In andere definities wordt er aan toegevoegd dat je ook *de schijn* moet vermijden. Toch lijkt het simpeler dan het is en het belangrijkste is dat je bij twijfel alle informatie deelt en een wijs en transparant besluit neemt. Met het opnoemen van een rijtje situaties en ongewenste relaties tussen commissarissen en bestuurders kom je er in elk geval niet.

In deze casus worstelt corporatie Welgelegen met het benutten van het netwerk dat een van de commissarissen meebrengt.

Jan van Haar is sinds kort commissaris bij corporatie Welgelegen. Hij komt uit de (commerciële) vastgoedsector en heeft nog beperkte belangen in deze wereld. De corporatie wil graag sociale huurwoningen bouwen, maar is financieel niet zo sterk. Wel heeft de corporatie nog tweehonderd niet-DAEB woningen. In het portefeuilleplan wordt rekening gehouden met verkoop hiervan. Het resultaat zal worden aangewend om nieuwe sociale huurwoningen te bouwen. Het probleem is dat er in het werkgebied van de corporatie vrijwel geen locaties beschikbaar zijn. Twee maanden geleden is hierover lang met de RvC van gedachten gewisseld. De conclusie was laten we de ontwikkelingen afwachten en alert zijn op mogelijke kansen.

In diezelfde periode wordt Van Haar tijdens een vastgoedmeeting benaderd door een ontwikkelaar. Deze ontwikkelaar staat goed bekend en Jan van Haar heeft in het verleden vaak naar volle tevredenheid met hem gewerkt. Een slimme onderhandelaar, maar zonder meer integer, zo heeft Jan hem leren kennen. De ontwikkelaar polst Jan of de corporatie interesse heeft in een deal. Hij wil de niet-DAEB woningen kopen en naast de koopsom een locatie inbrengen. Deze locatie is geschikt voor de bouw van 300 woningen en de vergunningen zijn al verleend. De ontwikkelaar stelt voor dat Jan – tegen een redelijke vergoeding - bemiddelt in de transactie en voor hem het contact met de corporatie legt. Wat de ontwikkelaar Jan ook vertelt is dat hij met de bestuurder van Welgelegen niet goed kan opschieten en het jammer zou vinden daardoor niet aan tafel te komen.

DE VOLGENDE STAP VAN JAN VAN HAAR

Jan belt de RvC-voorzitter Kitty van Hoven en legt de situatie voor. Ze zijn het er

snel over eens dat bemiddelen en daarvoor gehonoreerd worden natuurlijk een klassiek voorbeeld van een conflict of interest is. Onbespreekbaar dus en Jan doet er goed aan dat uit te leggen aan de projectontwikkelaar. Maar de kans helemaal laten liggen is gezien de portefeuillestrategie – en het belang voor de woningzoekenden – ook niet verstandig.

Daarom besluiten zij de casus samen te bespreken met de bestuurder en te overleggen hoe hiermee het beste omgegaan kan worden. De bestuurder geeft aan dat hij best in gesprek wil, maar dat hij zijn handen vrij wil hebben en graag wil zien dat Jan niet wordt betrokken bij een eventuele deal, anders dan in zijn rol als commissaris. Aldus wordt besloten en de ontwikkelaar wordt door de bestuurder uitgenodigd om zijn plannen aan hem en zijn MT te presenteren. Afgesproken wordt dat Jan de ontwikkelaar belt en uitlegt dat hij geen bemiddelende rol in de transactie heeft en beïnvloeding van besluitvorming via hem niet aan de orde kan zijn. Ook de kennelijk wat moeizame relatie tussen de bestuurder en de ontwikkelaar wordt kort besproken, waarbij de bestuurder aangeeft daar vanzelfsprekend een goede zakelijke deal niet door te laten verstoren. Kitty van Hoven bevestigt dat de bestuurder dit voorstel moet benaderen als elk ander voorstel.

HOE NU VERDER EN WAT VALT HIER VAN TE LEREN?

Na de presentatie zal de bestuurder moeten besluiten of de corporatie met dit voorstel verder wil gaan. Uiteraard moet het plan passen binnen de portefeuillestrategie, voldoen aan het investeringsstatuut (inclusief desinvesteringen) en zullen de regels bij investeringen gevolgd moeten worden. En natuurlijk komt het plan terug bij de raad van commissarissen.

Wellicht zullen sommigen betogen dat dit niet kan omdat zelfs de schijn van belangenverstrengeling moet worden voorkomen. Maar dat is al te simpel en de vraag is of dat de bedoeling is. Bij benoeming van RvC leden wordt ook meegenomen wat hun netwerken zijn. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat zij hun netwerk gebruiken in het belang van de corporatie. Hierbij moet voorkomen worden dat de onafhankelijkheid en integriteit van de commissaris ter discussie komt. Maar een interessant signaal doorgeven hoort er zeker bij.

Jan van Haar heeft direct de voorzitter gebeld en daarmee verstandig gehandeld. Maar toch zou de raad van Welgelegen zich over een aantal zaken mogen bezinnen.

Om te beginnen is het een goede gedachte om de gewenste manier van handelen in deze en vergelijkbare situaties te bespreken met elke kandidaat commissaris. Dan zou Jan in deze casus ook direct aan de ontwikkelaar hebben gevraagd waarom hij niet met de bestuurder van Welgelegen heeft gebeld. Ook zou hij meteen hebben aangegeven dat bemiddeling hooguit kan bestaan uit het doorgeven van het signaal.

Bij good governance hoort ook dat wordt voorkomen dat de bestuurder – ook al wordt dat niet hardop gezegd – zich ergens toe verplicht voelt. Hij moet er van overtuigd zijn dat de commissarissen zijn voornemens onbevangen beoordelen. Dat vraagt om evenwichtige verhoudingen in de bestuurskamer. Een uitdaging voor iedereen en zeker voor de voorzitter.

14

TOT SLOT

Een veel gestelde vraag is over welke eigenschappen elke goede commissaris moet beschikken, nog los van wat je nodig hebt om van een goede raad te spreken. We willen er twee noemen: durf om aan je eigen mening of oordeel te twijfelen en passie voor de volkshuisvesting.

Aan de “oefening in twijfel” help deze handreiking een beetje mee, de lezer is het vast regelmatig oneens met de voorgestelde weg. Dat maakt het vak zo interessant en lastig te gelijk. Passie voor de volkshuisvesting is meer dan het vak interessant vinden. Het betekent vooral je tijd, denkvermogen en creativiteit inzetten om de bestuurder te helpen in zijn zoektocht om de volkshuisvestelijke opgaven te realiseren. En daarbij staat bovenaan het wonen beter bereikbaar en betaalbaar maken voor mensen die het moeilijk hebben.

OVER DE AUTEURS

Koos Parie en Gerard Erents zijn beiden verbonden aan ORKA-advies. Zij 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 (Heemskerk/Beverwijk) en van Woningstichting Wierden en Borgen (Bedum e.o.). Gerard Erents is RvC-voorzitter van WSG (Geertruidenberg), en lid van de RvC van Woningstichting Domesta (Emmen e.o.), van Woningstichting Rijswijk Wonen en lid van de RvC van herstructureringsmaatschappij Overijssel (HMO).

Beiden worden - binnen en buiten de volkshuisvesting - regelmatig gevraagd als adviseur of docent voor governancevraagstukken.