

VTW HANDREIKING
DE WERKGEVERSROL
VAN DE RVC -
CASUSSEN UIT DE PRAKTIJK

16 CASUSSEN UIT DE PRAKTIJK DOOR DE VTW-WERK GROEP
WERKGEVERSROL



Uitgever: VTW

Auteurs: Ingrid van der Kraan en Lisette Vos

INHOUD

	VOORWOORD	3
	INLEIDING	4
1	RVC DIE COMPLIANT IS, IS GEEN GARANTIE VOOR GOED BESTUUR	6
2	WAT ALS EEN INTERIM DE VASTE BESTUURDER WIL WORDEN?	9
3	ONTWIKKELEN EN BEHOUD TALENT GAAT OOK DE RVC AAN	11
4	VOORKOM VERRASSINGEN OVER BESLUITEN IN DE RVC	13
5	IS DE BESTUURDER DE JUISTE PERSOON OP HET JUISTE MOMENT?	15
6	NEEM ALS RVC-VOORZITTER SIGNALEN VAN COMMISSARISSEN SERIEUS	17
7	BOUW AAN WEDERZIJDIG VERTROUWEN MET MEDEWERKERS	19
8	GA OP TIJD IN GESPREK MET BESTUURDER IN TWEEDE TERMIJN	22
9	GA OPEN IN GESPREK OVER VERSCHILLENDE ROLLEN EN BELANGEN	24
10	HOUD ALS RVC DE REGIE BIJ HET PROCES VAN WERVEN, SELECTEREN EN BENOEMEN VAN HET BESTUUR	27
11	KIES ALS RVC NIET TE SNEL PARTIJ!	29
12	ZORGEN OVER ONTVANGEN SIGNALEN? BRENG HET GOEDE BREDE GESPREK MET DE BESTUURDER OP GANG!	31
13	OOK DE RVC HEEFT EEN ROL BIJ HET ZOEKEN EN STIMULEREN VAN VERNIEUWING VAN HUURDERSPARTICIPATIE	33
14	KAN DE RVC ZIJN ROL ALS TOEZICHTHOUDER EN KLANKBORD GOED UITOEFENEN?	35
15	HET (COMMUNICATIE)GEDRAG VAN DE BESTUURDER TAST HET VERTROUWEN VAN DE RVC AAN	37
16	OOK ANONIEME OF VAGE MELDINGEN MOETEN SERIEUS WORDEN GENOMEN	39
17	COLOFON	42

VOORWOORD

Een goede invulling van de werkgeversrol vraagt voortdurend aandacht en betrokkenheid van de RvC. Het begint met het zorgvuldig selecteren van een bestuurder die past bij de uitdagingen van de corporatie en voldoet aan de eisen van de Woningwet. Dit vormt de basis voor een doorlopend proces van samenwerking, evaluatie en ondersteuning, waarin de bestuurder optimaal kan presteren.

Hierbij gaat het niet alleen om de formele verantwoordelijkheden van de werkgeversrol en het beoordelen van de harde prestaties van de bestuurder. De RvC dient eveneens oog te hebben voor de zachte aspecten van het functioneren van de bestuurder, zoals diens visie, integriteit en zelfreflectie, en voor de kwaliteit van de relatie tussen de RvC en de bestuurder.

Een sterke werkgeversrelatie, kenmerkt zich door vertrouwen, respect voor elkaars rollen, open en constructieve communicatie, een flexibele balans tussen 'afstand' en 'betrokkenheid' in het toezichthouden, en het vermogen van de RvC om zich in te leven in de uitdagingen en emoties van de bestuurder. In combinatie met een goed gekozen bestuurder, versterkt dit zowel de effectiviteit van het intern toezicht als het functioneren van het bestuur.

Door voorbeelden hierover te delen, kunnen we leren van de dilemma's die we tegenkomen bij het invullen van de werkgeversrol en ons functioneren verder verbeteren.

De zestien casussen die de VTW-werkgroep Werkgeversrol in deze handreiking met u deelt, geven waardevolle inzichten over het invullen van de werkgeversrol.

Laat deze handreiking u inspireren om uw werkgeversrol continu te blijven ontwikkelen en het intern toezicht in woningcorporaties naar een (nog) hoger niveau te brengen!

Egbert de Vries, voorzitter VTW

INLEIDING

De werkgeversrol van de RvC verdient aandacht. In de praktijk lopen bestuur en RvC tegen dilemma's aan. De VTW-werkgroep Werkgeversrol heeft zich over praktijkvoorbeelden gebogen om meer inzicht te krijgen in die dilemma's en de geleerde lessen op een rij te zetten.

Deze publicatie bevat 16 casussen uit de praktijk, ingebracht en besproken door leden van de VTW-werkgroep Werkgeversrol van de VTW. Ook de NVBW (casus 1 en 6) en de Autoriteit woningcorporaties (casus 5) hebben casussen ingebracht. De casussen sluiten aan op één van de vijf aandachtsgebieden zoals benoemd in de handreiking of op het thema Kracht en tegenkracht.

De handreiking De smalle en de brede werkgeversrol van de commissaris, benoemt 5 aandachtsgebieden:

- Zorgen voor de individuele bestuurder.
- Zorgen voor het team van bestuurders/bestuurder met een directieteam.
- Zorgen voor de RvC zelf.
- Toezichthouden op het ontwikkelen van talent binnen de organisatie.
- Toezichthouden op de randvoorwaarden en omstandigheden in het dagelijks werk van alle werknemers.

Het thema 'kracht en tegenkracht' wordt beschreven in Kracht & Tegenkracht, rapport van het themaonderzoek van de Autoriteit woningcorporaties naar de ontwikkeling van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van RvC's, en de handreiking Het beoordelen van de bestuurder - Met behulp van het model uit het rapport Kracht & Tegenkracht.

VTW-WERKGROEP WERKGEVERSROL

De leden die ten tijde van de casusbesprekingen deel uitmaakten van de werkgroep Werkgeversrol, met de functie die zij in de RvC hebben (vervuld) en de corporatie waaraan zij verbonden zijn (geweest):

- Maud Groenberg, voorzitter (RvC-voorzitter Woonstede en RvC-voorzitter de Woonmensen)
- Farah Aarts (RvC-voorzitter Oosterpoort Wonen en bestuurslid VTW tot juni 2023)
- Hayo Apotheker (RvC-voorzitter Acantus)
- Janneke van Eerde (RvC-lid Patrimonium)
- Josette de Goede (RvC-lid Pré Wonen)
- Ankie Hendriks (RvC-lid JOOST)
- Wim Hoogers (RvC-lid Wonen Limburg en RvC-lid Helpt Elkander)

- Albert Kerssies (RvC-lid Habeko Wonen en directeur VTW tot juni 2022)
- Ilse Melis (RvC-lid TBV Wonen en RvC-lid wbv Laurentius)
- Frans Stienen (RvC-lid Volksbelang)
- Paulien Tanja (RvC-voorzitter Groen Wonen Vlist, RvC-lid Land van Altena en RvC-voorzitter wbv Samenwerking Slikkerveer)
- Bronia Vermaas-van de Bilt (RvC-lid Leystromen, directeur VTW vanaf oktober 2022)
- Esther Wijnberg (RvC-lid Casade)

1

RVC DIE COMPLIANT IS, IS GEEN GARANTIE VOOR GOED BESTUUR

De Aw signaleert bij een governance inspectie mogelijke risico's in de governance. Uit de bevindingen blijkt dat RvC volledig compliant is. Wat zou de RvC in deze casus zelf het beste kunnen en/of moeten doen?

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de RvC zelf.

CONTEXT

De Aw houdt een governance inspectie om te toetsen of de corporatie voldoet aan de criteria die de Aw stelt aan goed bestuur (governance). De Aw signaleert tijdens de inspectie mogelijke risico's in de governance. Er is een verhoogd risico op het gebied van risicomanagement. De financiën zijn op orde, maar de strategische koers is onvoldoende uitgewerkt in financieel beleid. De scores voor huurders-tevredenheid zijn goed. Het ziekteverzuim en het personeelsverloop binnen de organisatie zijn echter hoog.

De RvC is volledig compliant, zo stelt de Aw vast. De raad leeft de Governancecode na, is divers samengesteld, houdt jaarlijks een zelfevaluatie, is bewust bezig met 'hoe het goed te doen' en legt transparant verantwoording af. Op de website van de corporatie staat meer dan moet, de RvC geeft tekst en uitleg over de bestuurs-opdracht mét kritische kanttekeningen over de bestuurder.

Tegelijkertijd is de relatie van de RvC met de bestuurder gespannen, evenals die met het MT, zo blijkt tijdens de inspectie. De ego's van RvC-voorzitter en bestuurder botsen regelmatig, wat tot wrevelige situaties leidt. Ook bestaat verschil van mening tussen de bestuurder en de RvC over de beperkte invulling van de controllerfunctie. In de organisatie leidt de rolopvatting van de RvC, die niet op de stoel van de bestuurder wil zitten en daarom geen inhoudelijke feedback geeft op voorstellen, tot veel frustratie.

Naar aanleiding van de zelfevaluatie besluit de RvC tot een wisseling van het voorzitterschap, in de verwachting hiermee de relatie met de bestuurder te verbeteren. Hoewel de RvC een verbetering in de relatie ervaart, vertrekt de bestuurder uit eigen keuze toch. Een interim treedt aan die een aantal maanden later wordt opgevolgd door een nieuwe vaste bestuurder.

Het MT heeft net zoals de rest van de organisatie te maken met een hoog personeelsverloop; in relatief korte tijd zijn alle MT-leden vertrokken. Exitgesprekken die de RvC met vertrekkende MT-leden voert, geven geen inzicht in mogelijke pijnpunten binnen de organisatie. Voor de functie manager financiën wordt een interim aangesteld die al snel een paar lijken in de kast vindt. Een aantal andere sleutelposities (manager wonen en manager vastgoed) zijn nog steeds vacant.

De Aw stuurt de corporatie een brief naar aanleiding van de inspectie en wil hierover met de RvC in gesprek om hoor en wederhoor toe te passen, en om in dialoog te kijken hoe nu verder.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Wat zou de RvC zelf op basis van de bevindingen van de Aw het beste kunnen en/of moeten doen? Welk risico kan vergaande transparante verantwoording van de RvC hebben?

DISCUSSIE

De leden van de werkgroep komen tot verschillende probleemanalyses en oplossingen. Sommigen menen dat een opeenstapeling van cultuur- en structuurproblemen heeft geleid tot een zodanige complexe situatie, dat de corporatie de hulp zou moeten inschakelen van een bureau op het gebied van organisatieadvies/-ontwikkeling.

Volgens anderen is sprake van (alleen of vooral) een cultuurprobleem. De compliance van de RvC kan wel op orde zijn, de diversiteit van de RvC is ook een groot pluspunt, maar het draait er vooral om hoe je als raad met elkaar en met anderen omgaat. De RvC staat onvoldoende open voor dialoog waardoor er geen verbinding en opbouw van vertrouwen met de bestuurder en organisatie mogelijk zijn. De RvC moet op basis van de spiegel die de Aw voorhoudt grondig reflecteren, bij voorkeur onder externe begeleiding. Reflectie op zowel de invulling van de eigen rol, alsook op de wijze van communicatie met de bestuurder, het MT en de rest van de organisatie. En – tot slot - op de mate van transparante verantwoording. Dat de RvC de kritische geluiden over de bestuurder naar buiten brengt gaat te ver.

Weer anderen zien eigenlijk weinig problemen. Het belangrijkste is op orde; de huurders zijn tevreden en de financiële parameters zijn goed. De Aw zou zich terughoudend moeten opstellen. Wel moet de Aw de bevindingen in een gesprek delen met de RvC. Vervolgens is het aan de RvC om te bepalen wat er mee te doen.

Volgens de werkgroep is het de taak van de RvC om in de rol van toezichthouder kritisch naar bestuursvoorstellen te kijken, waarbij de raad bij een 'nee' ook duidelijk moet aangeven waarom het een 'nee' is. Daarnaast heeft de RvC vanuit zijn klankbordrol de verantwoordelijkheid om met de bestuurder te sparren. Eventuele spanningen die bij de uitvoering van deze rollen ontstaan, moeten bestuur en toezicht in een goede dialoog oplossen. Als de RvC de klankbordrol niet invult, heeft dat negatieve invloed op de feedbackcultuur in de organisatie, zo stelt de werkgroep.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Compliance van de RvC met de regelgeving is geen garantie voor een goede governance van de raad. De RvC moet aandacht hebben voor én de hard controls én de soft controls. Een diverse RvC helpt hierbij. In een diverse RvC, bestaande uit mensen die elkaar aanvullen én tegenwicht bieden, zijn denkbeelden, ideeën en werkhoudingen in balans. Zie ook het rapport Het stimuleren van diversiteit van Berenschot in opdracht van VTW uit 2020.
- Een goede invulling van de klankbordrol door de RvC creëert een organisatiecultuur van dialoog, met waardering voor feedback en eerlijkheid, die leidt tot verbinding en het opbouwen van vertrouwen.
- Een RvC moet zichzelf continu kritisch bevragen op zijn beoordeling van de effecten van zijn handelen. Dit verkleint – net als een diverse RvC – het risico op groepsdenken, waarbij het gevaar bestaat dat de neuzen al snel dezelfde kant opgaan (en minder ruimte is voor kritische tegengeluiden).
- Een te openbare transparante verantwoording van de RvC over het functioneren van de bestuurder kan negatieve gevolgen hebben voor de psychologische veiligheid in de boardroom, wat essentieel is voor het openlijk durven delen door de bestuurder en commissarissen van dilemma's en

onzekerheden, en voor de leercapaciteit van de corporatie. De RvC moet deze aspecten betrekken bij zijn afweging over de mate van transparante verantwoording.

2

WAT ALS EEN INTERIM DE VASTE BESTUURDER WIL WORDEN?

De werkrelatie tussen de nieuwe bestuurder en ziekgemelde interne manager (tot voor kort interim-bestuurder) is zeer moeizaam. Wat kan de RvC doen?

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de individuele bestuurder.

CONTEXT

Een corporatie moet weer financieel gezond worden, en een cultuuromslag is noodzakelijk. De (langzittende) bestuurder valt uit en keert niet terug. De RvC benoemt de (langzittende) interne manager tot interim die aangeeft bestuurder te willen worden. Sommige RvC-leden twifelen of de interim de juiste persoon is om leiding te geven aan de noodzakelijk geachte veranderingen. Ze spreken dit niet expliciet uit. De RvC besluit tot een openbare procedure en nodigt de interim uit te solliciteren. Deze ziet echter af van sollicitatie, omdat hij te weinig draagvlak in de RvC ervaart.

De RvC selecteert een kandidaat. Deze maakt kennis met de interim, waarna de RvC met de laatste bespreekt hoe deze aankijkt tegen terugkeer in de organisatie onder de nieuwe beoogd bestuurder. De interim wil graag terugkeren in de organisatie voor een periode van maximaal 2 jaar en voorziet hierbij geen problemen.

De nieuwe bestuurder krijgt de opdracht de corporatie zo snel mogelijk financieel gezond te maken en mag hier creatief mee omgaan. De interim keert terug op zijn oude positie. De bestuurder gaat voortvarend te werk en draait een eerder gemaakte keuze voor sloop-nieuwbouw van een woonwijk terug. De interne manager, als voormalig interim verantwoordelijk voor de eerdere keuze, heeft hier veel moeite mee.

Als de RvC-voorzitter en voorzitter van de Remuneratiecommissie in de organisatie rondlopen, signaleren zij onrust op de werkvloer. Medewerkers hebben het gevoel partij te moeten kiezen tussen de bestuurder en de interne manager. Al eerder hoorden zij dat de huurdersorganisatie de nieuwe bestuurder 'wat afstandelijk' vindt. Zij delen dit eerste signaal met de bestuurder die hierop een goed gesprek heeft met de interne manager.

Enkele maanden later is de relatie tussen de bestuurder en de interne manager nog steeds moeizaam en meldt de laatste zich ziek. Ook de onrust op de werkvloer is niet weggenomen. De RvC-voorzitter biedt de bestuurder hulp aan. Deze reageert afhoudend en zegt ermee bezig te zijn. Zo is voor de interne manager een coach ingeschakeld.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Centrale vraag is: Zou de RvC, gezien de gegeven omstandigheden, een actieve rol moeten vervullen bij het oplossen van het probleem? En zo ja, hoe zou deze rol dan precies moeten worden ingevuld?

Aan de eerste vraag gaat nog een vraag vooraf. Wát is het probleem en waarom moet de RvC daar wat mee?

DISCUSSIE

De leden van de werkgroep zijn het snel eens over het probleem: de onwerkbaar werkrelatie tussen de bestuurder en de interne manager leidt tot onrust op de werkvloer. Iedereen vindt dat dit ook de verantwoordelijkheid van de RvC is en niet enkel van de bestuurder. Om de bestuurlijke opdracht goed te kunnen vervullen, is een werkbaar relatie met de interne manager onontbeerlijk. Omdat hier geen sprake van is, ziet de RvC een actieve rol voor zichzelf weggelegd.

Over de precieze rolinvulling is meer discussie nodig. Hoe zou de RvC het probleem moeten aanpakken zodat (verwacht mag worden dat) het leidt tot een oplossing? Welke actoren betreft de RvC? Welke opties heeft de RvC? Wat zijn hierbij de overwegingen en mogelijke kanttekeningen/ belemmeringen? Hoe zorgt de RvC voor het congruent uitdragen van het genomen besluit? Moet de RvC na het genomen besluit een vinger aan de pols houden en hoe?

Iemand stelt voor de bestuurder te melden dat de RvC in gesprek gaat met de personeelsvereniging/ondernemingsraad, de huurdersorganisatie en met de interne manager om eerst een goed beeld te krijgen, en daarna met de bestuurder. Sommigen vrezen dat het betrekken van zoveel actoren mogelijk onnodig polariserend werkt en door de bestuurder zou kunnen worden ervaren als een vertrouwensbreuk met de RvC. De bestuurder is nog maar kort in functie met een ruim mandaat van de RvC. Anderen wijzen op het risico van verdere escalatie als de RvC het zo groot maakt, waarbij de vuile was wellicht niet meer binnengehouden kan worden. Uiteindelijk is men het eens dat op zijn minst een gesprek met de bestuurder nodig is, waarin de zorgen van de RvC over de verstoorde relatie met de interne manager en de onrust in de organisatie duidelijk worden benoemd. De bestuurder blijft daarbij in de lead, stevig gemonitord door de RvC.

De vervolgdiscussie spitst zich toe op de vraag of dit niet te beperkt is. Moet de RvC niet ook in gesprek met de interne manager om te bekijken of deze weer op één lijn zou kunnen komen met de bestuurder? De interne manager is immers door de RvC zelf in een bepaalde positie gebracht.

De werkgroep besluit uiteindelijk dat de RvC gesprekken voert met én de bestuurder én de interne manager. Over de volgorde is geen eensgezindheid. Doel van de gesprekken is de bestuurder te helpen de interne manager vooruit te helpen, zodat dit leidt tot een oplossing. Een open en betrokken houding richting beide partijen, zonder de aanval te kiezen en met respect voor wat in het recente verleden is gebeurd, vindt iedereen hierbij van groot belang. Sommigen wijzen op hun positieve ervaringen met mediation bij het herstarten van een relatie.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Als iemand uit de organisatie interim bestuurder is, is het raadzaam om – voordat de werving en selectieprocedure voor een vaste bestuurder wordt gestart – een profiel op te stellen en deze binnen de RvC te bespreken. Hierbij moet de vraag aan de orde komen wat de RvC van de interim vindt als vaste bestuurder. Daarna moet de RvC hierover met de interim in gesprek.
- Houd het probleem klein! Wat is de kleine stap die de RvC kan zetten en die bijdraagt aan de oplossing van (een deel van) het probleem?
- Wees hierbij zorgvuldig in verband met het vertrouwen tussen RvC en bestuurder.

3

ONTWIKKELEN EN BEHOUD TALENT GAAT OOK DE RVC AAN

Na het vertrek van de bestuurder blijkt dat er onvoldoende is gedaan om het talent in de organisatie te ontwikkelen en te behouden. Wat had de RvC kunnen doen om dit te voorkomen, zonder hierbij op de stoel van de bestuurder te gaan zitten?

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Toezicht op ontwikkelen talent in de organisatie.

CONTEXT

Een corporatie met 60 FTE is financieel gezond en stabiel. De resultaten van de tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers en huurders laten over de afgelopen jaren prima resultaten zien. Er werken veel mensen al lang en in dezelfde functie. Een paar beloftevolle werknemers zijn weer snel vertrokken. Uit de exitgesprekken van de RvC met de vertrokken talenten kwam naar voren dat zij zich onvoldoende uitgedaagd voelden, omdat binnen de organisatie alles op rolletjes liep.

De RvC schetst de voormalige bestuurder die vrijwillig vertrok als een aimabel mens met veel kennis en ervaring, wiens autoriteit – mede door natuurlijk overwicht – in de organisatie altijd volledig werd geaccepteerd. De verhouding van de RvC met de bestuurder, in deze functie binnengekomen en 19 jaar in functie gebleven, was altijd goed. Kort voordat de bestuurder vertrok heeft P&O – feitelijk aangestuurd door de bestuurder, mede door privéomstandigheden van de manager – een opleidingsplan voor de organisatie opgesteld. Het plan is nog te vrijblijvend en behoeft verdere uitwerking.

Pas enige tijd na het vertrek van de bestuurder wordt het de RvC duidelijk dat de organisatie te veel heeft geleund op de kennis en kunde van de bestuurder alleen. En onvoldoende heeft gedaan om het in de organisatie aanwezige talent te ontwikkelen en te behouden. In het MT – waarvan een deel binnenkort uitstroomt wegens pensionering – en in andere sleutelfuncties zijn de benodigde competenties niet up-to-date.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Wat had de RvC kunnen doen om te voorkomen dat er onvoldoende is gedaan om het in de organisatie aanwezige talent te ontwikkelen en te behouden, zonder hierbij op de stoel van de bestuurder te gaan zitten?

DISCUSSIE

Gaat het ontwikkelen en behouden van talent de RvC aan? Iedereen is van mening dat dit zo is, omdat het de innovatie en vernieuwing van de organisatie raakt. En daarmee de wendbaarheid van de organisatie, die alleen mogelijk is als mede-

werkers (vooral ook die op sleutelposities) hiervoor voldoende zijn toegerust, betrokken zijn en werkplezier hebben. De RvC moet hier zicht op hebben. Iemand wijst op de jaarlijkse personeelsschouw bij de Rijksoverheid, wellicht ook een idee voor de corporaties.

Vervolgens gaat de discussie over de vraag welke signalen en informatie de RvC nog meer heeft gemist en wat de RvC heeft laten liggen. Iemand stelt dat de RvC had moeten toetsen in welke mate het bevorderen van 'duurzame inzetbaarheid van medewerkers' een integraal onderdeel is van de bedrijfsstrategie. En vervolgens ook had moeten monitoren of het beleid – dat verder gaan dan investeren in opleidingen – leidt tot het gewenste resultaat.

Anderen vinden dat de RvC eerder had moeten (door)vragen waarom het begrote opleidingsbudget niet is besteed. De RvC had ook zicht moeten hebben op het ongewenste vertrek van (talentvolle) werknemers en voldoende door had moeten vragen over de uitkomsten van de exitgesprekken.

Weer een ander stelt dat bij een bestuurder die al 19 jaar in functie is, de RvC zich bewust moet zijn van de risico's hiervan. De RvC had zich eerder moeten afvragen of de (leiderschapsstijl van de) bestuurder de ontwikkeling van een initiatiefrijk team bevorderde of in de weg stond. En had moeten anticiperen op een mogelijk vertrek van de bestuurder en op de uitstroom binnen het MT als gevolg van pensioenering.

De werkgroep denkt er verschillend over of contact met de werkvloer het probleem eerder boven water had kunnen halen, maar erkent wel het belang ervan. De algemene gedachte is: zoek natuurlijke contactmomenten zoals een wijkbezoek. Sommigen ervaren een jaarlijks gesprek met (al dan niet vaste) groepjes medewerkers (al dan niet aan de hand van stellingen en casussen) als positief.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Wees als RvC bewust van de risico's bij langzittende bestuurders. Zie ook het [nieuwsbericht op VTW-website Bestuurders en commissarissen woningcorporaties moeten kritisch blijven op eigen overtuigingen](#).
- De RvC heeft – naast de zorg voor de mensen in de top van de organisatie – ook een toezichtrol gericht op (de monitoring van) het strategisch P&O beleid. Strategische P&O vraagstukken, waaronder duurzame inzetbaarheid van personeel, moeten een plaats krijgen op de toezichtagenda. Zie ook de handreikingen [Toezicht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers](#) en [De smalle en de brede werkgeversrol van de commissaris](#).
- Nodig de manager P&O minimaal één per jaar uit voor de raadsvergadering om deze en de bestuurder te bevragen over strategische P&O vraagstukken, en vraag hierbij goed door. De manager moet binnen de organisatie dan wel de ruimte krijgen om de strategische P&O positie vorm te geven.
- Maak als RvC voldoende tijd om jaarlijks het strategisch personeelsplan te bespreken (met: bestuurder, manager P&O en OR). Bespreek jaarlijks het organogram/de inrichting van de managementlaag onder het bestuur (met: bestuurder, MT). Spreek als RvC af en toe ook met het MT en de controller buiten aanwezigheid van de bestuurder.
- Houd als RvC toezicht op in het kaart brengen van het potentieel van medewerkers om te gebruiken voor de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie, en als basis voor de strategische personeelsplanning. En monitor!
- Houd contact met de werkvloer en leer van andere sectoren. Zo houdt de Rijksoverheid jaarlijks een personeelsschouw. En staat in de zorg het strategisch P&O beleid veel meer op het netvlies van de RvC.

4

VOORKOM VERRASSINGEN OVER BESLUITEN IN DE RVC

De bestuurder wil de ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst agenderen, terwijl duidelijk is dat de raad niet akkoord zal gaan. De deadline nadert en reputatieschade dreigt. Wat kan de RvC-voorzitter doen?

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de individuele bestuurder.

CONTEXT

Na een moeizame start is de vertrouwensrelatie tussen de onlangs benoemde RvC-voorzitter en de bestuurder redelijk. De bestuurder functioneert voldoende en gaat binnenkort met pensioen. De structuur en bezetting van het management-/directieteam is naar wens. Het ziekteverzuim is acceptabel en de financiële ratio's voldoen, na een succesvolle reorganisatie, aan de normen.

In het vaste agendaoverleg met de RvC-voorzitter geeft de bestuurder aan in de komende raad de ondertekening van een overeenkomst te willen behandelen. Het betreft een samenwerkingsproject tussen corporaties, marktpartijen en de gemeente. De deadline nadert en akkoord is nodig van de RvC. Als de corporatie niet tekent, gaat het project niet door en afhaken na ondertekening kost mogelijk serieus geld.

De RvC-voorzitter voelt zich enigszins overvallen en voor het blok gezet. Het project wordt in de kwartaalrapportages wel genoemd, maar is nooit echt inhoudelijk in de RvC besproken. Afgesproken wordt het voorstel aan de Auditcommissie voor te leggen. Deze heeft, op basis van een mail van de bestuurder met algemene informatie, veel vragen waarop zij antwoord wil.

De bestuurder blijft aandringen op behandeling van het voorstel in de komende RvC. De RvC-voorzitter stemt uiteindelijk in. De RvC moet er immers tóch een keer inhoudelijk over praten en de huurdersorganisatie is positief over het project.

Een paar dagen vóór de raadsvergadering is het vooroverleg buiten aanwezigheid van de bestuurder. Dan blijkt dat de RvC niet akkoord zal gaan; er is onvoldoende informatie voor een goede afweging. De RvC heeft de risico's doorgesproken, te weten de verhouding met de bestuurder, de reputatie van de bestuurder en de corporatie, en de motivatie van de organisatie. De RvC besluit het voorstel onderaan op de agenda te zetten en te behandelen in bijzijn van alléén de bestuurder.

Na de raadsvergadering informeert de bestuurder – die opgeruimd zijn nederlaag neemt – de samenwerkingspartijen dat de RvC (nog) niet akkoord is. De deadline blijkt dan ineens toch niet zó hard. En nadat de bestuurder het voorstel verder heeft uitgewerkt en toegelicht gaat de RvC, twee extra ingelaste raadsvergaderingen verder, alsnog akkoord.

Bij de evaluatie van het besluitvormingsproces geeft de RvC de bestuurder te kennen de gang van zaken onbevredigend te vinden voor iedereen; gemeente, corporaties, marktpartijen, huurdersorganisatie, medewerkers, bestuurder en RvC.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Wat kan de RvC-voorzitter doen als de bestuurder per se een voorstel wil agenderen, terwijl op voorhand duidelijk is dat de raad niet akkoord zal gaan? Hoe kan de RvC schade aan (de reputatie van) de bestuurder en de corporatie, en onrust (onder medewerkers en huurdersorganisatie), voorkomen en beperken?

DISCUSSIE

Een bestuurder die soms net te ver voor de troepen uit loopt is voor iedereen herkenbaar. De RvC moet weten waar de organisatie mee bezig is. Iemand tipt: zet 'toekomstige ontwikkelingen' als vast punt op de raadsagenda.

De werkgroep vraagt zich af of hier misschien toch iets anders speelt. De bestuurder lijkt (de klankbordrol van) de RvC niet serieus te nemen en de raad te zien als degene die alleen belangrijke besluiten bekrachtigt. Terwijl de RvC vindt dat hij in een vroeg stadium betrokken had moeten worden.

Iemand vraagt of RvC en bestuurder hun onderlinge rollen wel bespreken. En welke houding en gedrag bij die rollen passen. Een ander stelt dat daarnaast sprake moet zijn van wederzijds vertrouwen. Ook hierover moeten RvC- (voorzitter) en bestuurder open het gesprek met elkaar voeren.

De werkgroep vindt het positief dat RvC en bestuurder het besluitvormingsproces hebben geëvalueerd. Iemand merkt op dat een gezamenlijke reflectie na iedere raadvergadering leerzaam is. Een ander stelt dat het negatieve besluit van de RvC vooral de bestuurder is aan te rekenen. Deze had dit kunnen voorkomen. De RvC moet hierover met de bestuurder een stevig gesprek voeren.

Sommigen vinden dat de RvC daarnaast afspraken moet maken over de informatievoorziening. Iemand voegt toe dat een toezichtvisie en een toetsingskader bestuurder en RvC kunnen helpen, die informatie aan te leveren/op te halen die de RvC nodig heeft om te kunnen besluiten.

Tot slot stelt de werkgroep dat de RvC en de bestuurder duidelijke communicatie naar buiten toe over het negatieve raadsbesluit niet uit de weg moeten gaan. Vooral ook omdat het een samenwerkingsproject betreft waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Hierbij moeten RvC en bestuurder gezamenlijk optrekken.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Zorg dat je als RvC weet waar de organisatie mee bezig is; voorkom verrassingen.
- Ga als RvC en bestuurder regelmatig de dialoog aan over de (veranderde en verschillende) rollen van de bestuurder en de RvC, om gezamenlijk te komen tot gedeelde beelden over de rolinvulling. Gezien de (snelle) maatschappelijke ontwikkelingen wordt dit steeds belangrijker.
- Het vertrouwen van de commissaris in de bestuurder én het vertrouwen van de bestuurder in de commissaris is van wezenlijk belang voor een goed samenspel. Hierin moeten beide partijen rolvast zijn en voldoende open en kritisch zijn naar elkaar toe. Bovendien dient sprake te zijn van een open en transparante uitwisseling van (kwalitatief goede) informatie en een helder toetsingskader. Alleen dan kunnen beide partijen hun rol goed vervullen.
- Weeg als RvC ook de schadelijke risico's (voor bestuurder, corporatie en organisatie) van een negatief besluit mee in het afwegingsproces binnen de besluitvorming hierover.
- Besteed als RvC voldoende aandacht aan communicatie met de (betrokken interne en externe) stakeholders over de besluitvorming. Vooral bij een negatief besluit van de RvC. Trek hierbij gezamenlijk op met de bestuurder.

5

IS DE BESTURDER DE JUISTE PERSOON OP HET JUISTE MOMENT?

Wat kan de RvC doen als een langzittende bestuurder niet in staat is om de opgaven van zijn of haar corporatie te realiseren?

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de individuele bestuurder.

CONTEXT

Deze casus van een kleine corporatie aan de rand van de Randstad heeft de Autoriteit woningcorporaties ingebracht. Dit praktijkvoorbeeld is op basis van een interview met een senior Inspecteur van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) beschreven.

Wat speelt er? De druk op de woningmarkt is in het werkgebied van de corporatie groot. Van de ambities van de corporatie om meer te bouwen komt – ondanks de inspanningen - te weinig terecht. De bestuurder is al decennia in functie, maar nog niet toe aan zijn pensioen, de wisselingen in het MT zijn groot. De RvC-voorzitter is doorgeschoven vanuit de RvC zelf (zonder procedure), twee nieuwe RvC-leden zijn net aangetreden.

Tijdens de Governance inspectie heeft de Aw onder meer ingezoomd op de werkgeversrol van de RvC. Die rol gaat verder dan alleen de beoordeling en beloning. Belangrijke vragen zijn: Is de bestuurder de juiste persoon op het juiste moment, in de context van de corporatie en de lokale opgaven? En is de bestuurder nog gelukkig met zijn eigen rol in de organisatie?

Volgens de regels mag de bestuurder aanblijven, maar is dat zowel voor de bestuurder als voor de organisatie wenselijk? In de rol van de werkgever kan de RvC de bestuurder een spiegel voorhouden en daarnaast meedenken over zijn of haar eigen ontwikkeling, binnen of buiten de corporatie.

Tegelijkertijd is het belangrijk dat de RvC voldoende tegenkracht biedt, is de RvC in staat om de bestuurder aan te spreken op zijn functioneren? Als van de ambities van de corporatie te weinig terecht komt, moet dat onderwerp van gesprek zijn. Tijdens de zelfevaluatie moet de RvC ook naar de eigen rol kijken, zo stelt de Aw.

De RvC kan de bestuurder helpen om weer in beweging te komen, binnen of buiten de organisatie. Dat vraagt om een open gesprek. De RvC moet die stap wél zetten en de bestaande situatie niet door laten sudderen. Dat is ook in het voordeel van de bestuurder.

De Aw heeft de RvC en de bestuurder na de Governance inspectie gevraagd om met elkaar in gesprek te gaan over kracht en tegenkracht. Daarnaast heeft de Aw onder meer gevraagd om een analyse voor de achterblijvende nieuwbouw. De RvC en bestuurder hebben deze zaken goed opgepakt en geven blijk van reflectie en lerend vermogen.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Wat kan de RvC doen als een langzittende bestuurder niet in staat is om de opgaven van zijn of haar corporatie te realiseren? Hoe kan de RvC de rol van de bestuurder én de eigen rol op een goede manier tegen het licht houden?

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Onderschat als RvC de rol als werkgever niet. Deze gaat verder dan alleen de beoordeling en de beloning van de bestuurder.
- Kijk als RvC, in de rol als werkgever, verder dan de waan van de dag. Als de nieuwbouw achterblijft bij de ambities, ga dan in gesprek met de bestuurder. Kijk daarbij ook naar het functioneren van de organisatie.
- Bij een langzittende bestuurder: is hij of zij de juiste persoon op het juiste moment? Wat is er nodig in de context van de lokale opgaven? Wat heeft hij of zij nodig om goed te kunnen (blijven) functioneren? Durf open te zijn over ambities. Ga zo nodig het gesprek aan met de bestuurder.
- De duurzame inzetbaarheid van de bestuurder én de organisatie vraagt om aandacht van de RvC in de rol als werkgever.
- Bespreek tijdens de zelfevaluatie de eigen rol van de RvC als werkgever. Laat zaken niet op zijn beloop, maar ga in gesprek met de bestuurder als de verwachtingen over zijn of haar functioneren achterblijven. Dat is niet alleen in het belang van de organisatie, maar ook van de bestuurder zelf.

6

NEEM ALS RVC-VOORZITTER SIGNALEN VAN COMMISSARISSEN SERIEUS

De RvC lijkt geen hoge dunk te hebben van het functioneren van een manager. Dat idee heeft de manager in ieder geval zelf. Hij vertelt de bestuurder hier last van te hebben. Is het aan de RvC om een oordeel te hebben over een individueel MT-lid?

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de RvC zelf en Zorgen voor het team van bestuurders/bestuurder met een directieteam.

CONTEXT

Tijdens een RvC-vergadering waarin de manager wonen een presentatie geeft, wekt een commissaris – die aan het begin van zijn 1e termijn zit – de stellige indruk dat het gepresenteerde verhaal niet volledig is. Ook in volgende raadsvergaderingen waarin dezelfde manager informatie deelt, vindt deze commissaris de kwaliteit van de presentatie niet voldoende.

De andere commissarissen reageren niet op de gemaakte opmerkingen die niet allemaal ‘hard op de inhoud, zacht op de persoon’ zijn. Hierdoor ontstaat het beeld dat niet alleen de ene commissaris, maar de gehele RvC geen hoge dunk heeft van het functioneren van de manager. Dit geldt in ieder geval voor de manager zelf, die bij de bestuurder aangeeft hier last van te hebben.

De bestuurder bespreekt dit vervolgens met de RvC-voorzitter en geeft aan dat de opmerkingen van de commissaris naar zijn/haar mening niet juist en niet oké zijn. De manager – die al vijf jaar bij de corporatie in dienst is – disfunctioneert in de ogen van de bestuurder zeker niet. Bovendien heeft deze manager bij de drie andere leden van het MT draagvlak.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Hoe zou de RvC hierop moeten acteren? Hoe verhoudt een eventuele actie van de RvC zich tot de rol van de directeur-bestuurder? Is het aan de RvC om een oordeel te vormen over de kwaliteit van een individueel MT-lid?

DISCUSSIE

De werkgroep is verbaasd dat in de RvC niet is doorgesproken over de opmerkingen van de commissaris, “Daar heb je het dan toch over!” Het is sowieso goed om na iedere vergadering als RvC te reflecteren, bijvoorbeeld door iemand aan te wijzen als intern observator.

Iedereen vindt dat de RvC al direct na de eerste vergadering het gesprek met elkaar had moeten voeren over het waarom van het gebeuren en dit alsnog moet doen. De RvC-voorzitter heeft hierbij een belangrijke rol. Vragen die aan de orde

moeten komen zijn: Wat zijn de beweegredenen van de betreffende commissaris om dit zo te doen? Gaat er iets (anders) achter schuil, bijvoorbeeld onzekerheid van de commissaris of een persoonlijke vete? Heeft de commissaris, los van de bejegening, (on)gelijk? Waarom laten de andere commissarissen dit zomaar passeren? Hoe gaan we hier in de toekomst mee om?

Opgemerkt wordt dat vooral de RvC-voorzitter de signalen van de commissaris inhoudelijk moet toetsen. De RvC-voorzitter moet hierover intensief en diepgaand met de commissaris praten.

Ook zal de RvC zicht moeten hebben op de dynamiek tussen de bestuurder en het MT. Is er voldoende tegenkracht en scherpheid aan de top van de organisatie of is er of een cultuur van 'de hand boven elkaars hoofd houden'. Formele gesprekken kunnen helpen (meer) zicht te krijgen op de onderstroom, wat speelt er echt. Zoals tijdens een jaarlijks gesprek met het MT zonder de bestuurder en met individuele MT-leden. Dit geldt ook voor informele gesprekken. Maar voor een deel komt het neer op 'buikgevoel': luister als commissaris naar je gevoel en neem dit mee in je beslissingen.

Verder vraagt de werkgroep zich af hoe de relatie tussen de RvC en de bestuurder is. Het feit dat de andere commissarissen de opmerkingen laten passeren en er in de RvC niet over is doorgesproken, zou als een aanval op de bestuurder kunnen worden gezien. Het kan een manier zijn om als RvC te zeggen dat de bestuurder de kwaliteit van de informatie en het personeel niet op orde heeft.

Benadrukt wordt dat de informatie die de RvC ontvangt altijd adequaat, volledig en betrouwbaar is. Dit geldt vooral voor financiële informatie. Als dit niet het geval is, ontstaat in RvC-vergaderingen irritatie en spanning bij het stellen van vragen. Helemaal als een MT-lid aanwezig is die de (onvolwaardige) informatie presenteert.

Als de bestuurder de verwachtingen van de RvC over de informatievoorziening niet waarmaakt, is dat een bespreekpunt tussen de RvC-voorzitter en de bestuurder die verantwoordelijk is voor de kwaliteit ervan. Ook wordt gewezen op de 'haalplicht' van de RvC; commissarissen moeten het niet alleen doen met de informatie die ze krijgen van de bestuurder, maar deze ook zelf actief inwinnen.

Iedereen is het er volmondig mee eens dat de bestuurder de werkgever is van de MT-leden. En dat het dus niet de RvC is die de individuele kwaliteit van MT-leden beoordeelt. De RvC houdt wel toezicht op de kwaliteit van de organisatie als geheel.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Reflecteer na iedere RvC-vergadering. Zie bijvoorbeeld de website van de NVTZ over reflectiemethoden.
- Bespreek regelmatig hoe je met elkaar omgaat en spreek elkaar daar ook op aan.
- Neem als RvC-voorzitter de inhoud van signalen van commissarissen serieus en toets deze.
- Probeer als RvC zicht te krijgen op de dynamiek binnen de top van de organisatie en de mate van aanwezigheid van tegenkracht.
- Als de vergaderstukken onvolwaardig zijn, bespreek dit als RvC-voorzitter direct met de bestuurder.
- De RvC heeft een 'haalplicht'; commissarissen moeten het niet alleen doen met wat ze krijgen van de bestuurder, maar ook zelf actief informatie inwinnen bij bijvoorbeeld functionarissen, belanghebbenden of externe adviseurs van de corporatie.
- Houd als RvC toezicht op de kwaliteit van de organisatie als geheel, maar beoordeel niet de individuele kwaliteit van MT-leden.

7

BOUW AAN WEDERZIJD VERTROUWEN MET MEDEWERKERS

Pas na diens vertrek ontvangt de RvC signalen van medewerkers over (sociaal) grensoverschrijdend gedrag van de (ex) bestuurder. De RvC is verrast dat deze signalen nooit eerder zijn geuit. Hoe dit te voorkomen?

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Toezicht houden op de randvoorwaarden en omstandigheden in het dagelijks werk van alle werknemers.

CONTEXT

Een bestuurder van een woningcorporatie gaat met pensioen. De relatie tussen de RvC en de bestuurder is goed. De bestuurder heeft de zaken (o.a. financiële positie corporatie, visitatiescores en huurderstevredenheid) ruim voldoende op orde. Na een moeilijke periode is de relatie tussen de bestuurder en de huurdersorganisatie goed. Tussen de bestuurder en andere stakeholders zijn wel regelmatig (inhoudelijke) spanningen. De organisatie levert goed werk, de werksfeer is positief.

Pas na het vertrek ontvangt de RvC signalen uit de werkorganisatie over de leiderschapsstijl van de bestuurder. Hij zou onvoldoende open en transparant zijn. Een aantal medewerkers voelde zich door de bestuurder onheus bejegend en daardoor (sociaal) onveilig. Meerdere medewerkers konden niet zichzelf zijn, geven zij aan. Buiten de organisatie stelde de bestuurder zich weinig daadkrachtig op.

De RvC is verrast dat deze signalen nooit eerder zijn geuit. De RvC is regelmatig op kantoor aanwezig en voert periodiek formele en informele gesprekken met medewerkers. De RvC heeft nooit rode vlaggen geconstateerd ten aanzien van (sociaal) onveilig gedrag door de bestuurder. Ook van de belanghouders heeft de RvC geen signalen ontvangen.

De corporatie had onder de vorige bestuurder geen vertrouwenspersoon waar medewerkers vermoedelijke misstanden binnen de organisatie konden melden.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Wat heeft de RvC gemist in de periode dat de bestuurder nog bij de corporatie in dienst was? Hoe krijgt de RvC de onderstroom in de organisatie naar boven?

DISCUSSIE

Een aantal leden van de werkgroep heeft zelf ervaren dat medewerkers pas ná het vertrek van een bestuurder dit soort signalen melden. Het is voor de RvC lastig om deze achteraf bij de bestuurder te toetsen en de ernst van de (inmiddels beëindigde) situatie in te schatten. De vraag is vooral: heb je als RvC echt iets gemist en zo ja, in welke mate?

Andere leden geven aan dat hieraan nog een vraag voorafgaat: had de RvC een onderbuikgevoel? Is de RvC verrast dat de bestuurder (sociaal) grensoverschrijdend gedrag vertoonde?

De commissaris die de casus inbracht, stelt dat de RvC wel onderbuikgevoelens had, maar dat daarmee niets is gedaan. De vraag waarom niet is voer voor de komende RvC-zelfevaluatie. De RvC haalt wel al de banden met externe belanghouders aan. Op aandrang van de RvC heeft de corporatie een vertrouwenspersoon aangesteld. In de Tweede Kamer ligt een wetsvoorstel voor dat elke organisatie verplicht om een onafhankelijke vertrouwenspersoon te hebben.

Als medewerker moet je sterk in je schoenen staan om grensoverschrijdend gedrag door een bestuurder te melden. Dit geldt nog meer de corporatie hiervoor geen procedure heeft ingesteld en/of geen vertrouwenspersoon heeft aangewezen. Maar ook dát is geen garantie dat een medewerker bij grensoverschrijdend gedrag daadwerkelijk een melding doet.

Iedereen vindt dat de RvC proactief in gesprek moet met medewerkers om wederzijds vertrouwen op te bouwen. Vraag na wat onder de medewerkers leeft, en vraag door naar zaken die ze wellicht niet direct vertellen (de onderstroom). Dat kan bijvoorbeeld tijdens een overleg met de ‘benen op tafel’ met het MT of tijdens een ronde op de werkvloer (meelopen met afdelingen). De RvC kan medewerkers uit de organisatie uitnodigen in RvC-vergaderingen, of open en eerlijke gesprekken voeren met de bestuurssecretaris. Bij voorkeur gaat het om een combinatie van deze acties. Vertrouwen opbouwen kost tijd, maar is het waard: de RvC moet voeling houden met (wat er leeft bij medewerkers in) de organisatie.

Al voert de RvC regelmatig informele gesprekken met medewerkers, de raad staat per definitie op enige afstand. Signalen van grensoverschrijdend gedrag komen lang niet altijd bovendrijven, zo wordt gesteld.

Als het gedrag van een bestuurder in een RvC-vergadering niet goed voelt, is het volgens iedereen de verantwoordelijkheid van alle commissarissen, maar in eerste instantie van de voorzitter, om hierop door te vragen. De RvC moet onderbuikgevoelens nooit wegdeneren, maar deze altijd benoemen en bij elkaar toetsen. De RvC moet hier onderling goed over doorpraten en hierover ook in gesprek gaan met de bestuurder.

Na een RvC-vergadering met veel gevoelens van ongemak of onbehagen, kan de voorzitter bijvoorbeeld andere RvC-leden of de bestuurssecretaris bellen om te toetsen wat er speelt. Soms is een kort gesprek met de bestuurder al voldoende. De RvC-voorzitter moet deze gevoelens van ongemak niet uitgebreid buiten de RvC om bespreken en het verloop van het gesprek delen met de andere RvC-leden.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Zie er als RvC op toe dat medewerkers vermeende misstanden in de organisatie kunnen melden bij een vertrouwenspersoon. Maar wees er als RvC van bewust dat dit geen garantie is dat grensoverschrijdend gedrag daadwerkelijk wordt gemeld. In de Tweede Kamer ligt een wetsvoorstel voor dat elke organisatie verplicht om een onafhankelijke vertrouwenspersoon te hebben.
- Bouw als RvC samen met medewerkers aan wederzijds vertrouwen, door in ‘goede tijden’ in gesprek te zijn. Betrek de bestuurder hierbij. Voer regelmatig een overleg met ‘benen op tafel’ met het MT. Wees (af en toe) aanwezig op de werkvloer. Loop eens mee met een afdeling. Nodig een keer medewerkers uit in RvC-vergaderingen. Voer het open en eerlijke gesprek met de bestuurssecretaris.

- Wees je als RvC ervan bewust dat de raad per definitie op enige afstand staat en dat signalen van grensoverschrijdend gedrag lang niet altijd komen bovendrijven.
- Het is de verantwoordelijkheid van alle commissarissen, maar in eerste instantie van de voorzitter, om bij de bestuurder door te vragen als zijn/haar gedrag in een RvC-vergadering niet goed voelt.
- Redeneer als RvC nooit onderbuikgevoelens weg, maar benoem deze en toets deze bij elkaar. Praat hierover als RvC goed door en vergeet niet de bestuurder bij dat gesprek te betrekken.

8

GA OP TIJD IN GESPREK MET BESTUURDER IN TWEDE TERMIJN

Een bestuurder die goed functioneert, zit halverwege zijn tweede benoemingstermijn. De RvC én de bestuurder willen op tijd in gesprek over hoe verder na de tweede termijn. Hoe voer je als RvC hierover het goede gesprek met de bestuurder?

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de individuele bestuurder en Kracht en tegenkracht.

CONTEXT

Een bestuurder zit halverwege zijn tweede benoemingstermijn. De RvC én de bestuurder willen op tijd in gesprek over hoe verder na de tweede termijn. De RvC heeft geen enkele twijfel over het functioneren van de bestuurder. Hij heeft de organisatie in beweging gekregen en de koers verlegd. Bij alle belangrijke stakeholders heeft de bestuurder veel credits opgebouwd. De externe omstandigheden en/of de organisatie vragen niet om een ander type bestuurder. Als de bestuurder in zijn eerste termijn had gezeten, zouden alle seinen op groen staan voor een tweede termijn.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Hoe voer je als RvC een goed open gesprek met de bestuurder die naar volle tevredenheid functioneert? Kortom: hoe krijg je als RvC zicht op de mogelijke perspectieven van de bestuurder en de organisatie?

DISCUSSIE

De werkgroep vindt het positief dat de RvC tijdig in gesprek wil met de bestuurder. De ambities van de corporatie moeten wel duidelijk zijn: wat staat de organisatie intern en extern te doen? Past dit verhaal bij de ambities van de bestuurder? En is de organisatie in staat om deze opgaven te realiseren?

De RvC moet weten wat de ambities van de bestuurder zijn, bij de eigen organisatie of daarbuiten. Dat is in het belang van de organisatie. De RvC zou dit onderwerp jaarlijks moeten bespreken, ook als nog geen sprake is van een herbenoeming voor een volgende termijn. Als die termijn wel nadert, kunnen de RvC en bestuurder doorpraten over wat zij eerder samen hebben besproken.

De werkgroep vindt het gesprek met een bestuurder in zijn/haar eerste termijn anders dan het gesprek met dezelfde bestuurder in zijn/haar tweede termijn. In dat laatste gesprek gaat het ook over de vraag hoe de RvC en bestuurder over een derde termijn denken, los van de beoordeling van de prestaties en persoon van de bestuurder door de RvC. Het gaat dan om een perspectiefgesprek (niet om een prestatiegesprek).

Volgens sommigen geldt voor een tweede termijn: ja, tenzij de bestuurder niet goed functioneert. En voor een derde termijn: nee, tenzij er heel goede redenen zijn om het wél te willen. De vraag is vooral waarom de bestuurder na zijn tweede termijn aan zou moeten blijven. Als de bestuurder ook bij die vraag stil wil staan, kan je daar samen een goed gesprek over voeren en anticiperen op wat komen gaat (bijvoorbeeld een profiel opstellen voor een nieuwe bestuurder). Uitkomst kan ook zijn dat de bestuurder een derde termijn niet helemaal volmaakt.

Alle leden van de werkgroep vinden het verfrissend als een bestuurder na zijn/haar tweede termijn vertrekt, hoe goed deze ook functioneert. Een nieuwe bestuurder zorgt voor een frisse blik. Bovendien biedt dit een kans om talent in de organisatie/sector te laten doorstromen.

Sommigen hebben bij een bestuurder in zijn/haar derde termijn ervaren dat sleur optreedt, hij/zij neemt minder initiatief en in de relaties met stakeholders treden ingesleten patronen op. Anderen herkennen dit minder of niet. Is er wel sprake van sleur, dan moeten de RvC en bestuurder daarover samen in gesprek.

De werkgroep vraagt zich af hoeveel bestuurders die na de inwerkingtreding van de Woningwet 2015 zijn benoemd langer dan acht jaar bestuurder bij dezelfde corporatie zullen zijn. Sinds dat jaar worden bestuurders steeds voor maximaal vier jaar benoemd. De wet stelt geen maximum aan het aantal benoemingen. In de sector werken nog enkele bestuurders die voor onbepaalde tijd zijn benoemd.

Volgens het 'rapport Kracht en Tegenkracht' is de zittingsduur van een bestuurder niet het grootste risico, maar de mate waarin hij/zij tegenspraak krijgt, ook van de RvC. Dat betekent dat de RvC kritisch naar de eigen rol moet kijken: biedt de RvC voldoende tegenkracht?

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Ga als RvC op tijd en in alle openheid in gesprek met de bestuurder over wel of geen derde termijn.
- Vraag als RvC naar de ambities van de bestuurder. Spreek hier jaarlijks over met de bestuurder zelf. Sluiten deze aan op de ambities van de organisatie? Dit gesprek is belangrijker geworden nu de RvC een bestuurder steeds opnieuw voor een termijn van vier jaar benoemt.
- De handreiking De smalle en de brede werkgeversrol van de commissaris maakt duidelijk onderscheid tussen het prestatiegesprek én het perspectiefgesprek, en wat de RvC hierin anders moet doen.
- Volgens het rapport Kracht & Tegenkracht moet de bestuurder tegenkracht krijgen, ongeacht hoe lang hij/zij in dienst is. Het onderzoek biedt een aantal oplossingen voor de RvC om die tegenspraak te organiseren. De RvC moet stilstaan bij het functioneren van de bestuurder. Samen moeten ze actief in gesprek over de eigen werkwijze en denkbeelden (dus ook die van de RvC).

9

GA OPEN IN GESPREK OVER VERSCHILLENDE ROLLEN EN BELANGEN

De RvC is niet enthousiast over een investeringsbesluit dat de raad vooraf moet goedkeuren, de organisatie is dat wél over het project, en dat laat de bestuurder de RvC-voorzitter nadrukkelijk weten.

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de RvC zelf en Kracht en tegenkracht.

CONTEXT

De bestuurder legt de RvC een voorgenomen investeringsbesluit voor dat de raad vooraf moet goedkeuren. De RvC is op een aantal punten uitgesproken negatief en onthoudt daarom zijn goedkeuring. De bestuurder komt met een aangepast projectvoorstel. Dit voorstel wordt eerst besproken in een zeer kritische commissievergadering. Daarna stuurt de bestuurder het voorstel, met de vragen van de commissie en de antwoorden van de bestuurder, naar de RvC.

Het voorstel wordt besproken in de RvC-vergadering. De toelichting van de bestuurder neemt de zorg en onduidelijkheid bij de RvC slechts ten dele weg. De RvC vraagt de bestuurder nogmaals om extra informatie. Nadat de RvC deze informatie heeft ontvangen is er een extra ingelaste RvC-vergadering. In de RvC-voorvergadering – zonder aanwezigheid van de bestuurder – blijkt dat een aantal commissarissen nog steeds moeite heeft met het voorstel.

In de periode tussen de RvC-voorvergadering en de besluitvormende RvC-vergadering hebben de bestuurder en de RvC-voorzitter contact. Als de RvC het voorstel niet goedkeurt, stelt de bestuurder, heeft dat gevolgen voor haar positie, in de organisatie en tegenover de RvC. De RvC-voorzitter gaat hier niet op in: de (voltallige) RvC moet hierover een inhoudelijk discussie voeren, vindt hij, en niet in een een-tweetje tussen de bestuurder en de RvC-voorzitter. De RvC-voorzitter informeert de overige RvC-leden over de uitspraken en gevoelens van de bestuurder.

VRAGEN EN DILEMMA'S

De RvC werkt vanuit vertrouwen met de bestuurder samen, maar moet de bestuurder ook kritisch beoordelen. Dat levert in de praktijk vaak spanning op. Hoe ga je als RvC(-voorzitter) en bestuurder hier constructief mee om?

DISCUSSIE

De werkgroep stelt dat de RvC nadrukkelijk de bevoegdheid heeft om investeringsbesluiten goed te keuren. De RvC moet, alle beschikbare informatie afwegende, tot een eigen oordeel komen. Daarbij moet de RvC de eventuele imagoschade voor de corporatie(bestuurder) ook afwegen.

De RvC kan zijn goedkeuring ook onthouden, als een voorstel niet voldoet aan de (financiële) kaders en/of als de procedure niet goed is doorlopen. De bestuurder moet hiermee rekening houden. Als de RvC het voorstel matig vindt en het project liever niet gerealiseerd ziet, is dat onvoldoende reden om een voorstel niet goed te keuren. De RvC kan niet anders dan het voorstel tóch goedkeuren.

Een lid van de werkgroep denkt dat de RvC(-voorzitter) de woorden van de bestuurder niet te zwaar moet nemen. De rol van de bestuurder verschilt wezenlijk van de rol van de toezichthouder, en dat kan spanning opleveren. Als het besluitvormingsproces zorgvuldig is geweest en het voorstel past binnen de kaders die zijn afgesproken en vastliggen, aan wie is het dan om te bepalen wat er gebeurt? De bestuurder stelt volgens het werkgroep-lid niet haar positie ter discussie, maar ze stelt de vraag over de onderlinge rolverdeling: wie bestuurt en wie houdt toezicht?

Een ander vindt dat de RvC met de bestuurder in gesprek moet gaan over haar uitspraken. Wat heeft zij precies bedoeld, wat was haar intentie? Daarbij is het goed om de onderliggende belangen (zoals haar imago en haar loyaliteit naar de organisatie) bespreekbaar te maken. Dat gesprek hoort bij de werkgeversrol van de RvC en de zorg voor de individuele bestuurder.

Iemand vraagt of alle onderwerpen geschikt zijn voor een RvC-voorvergadering zonder de bestuurder. Tijdens een RvC-voorvergadering kunnen commissarissen al een eindoordeel hebben, terwijl de besluitvormende RvC-vergadering nog moet beginnen. De bestuurder schiet dan direct in de verdediging. Dat staat een evenwichtige besluitvorming in de weg. Bij meer inhoudelijke onderwerpen, waar de bestuurder ook niet alle ins en outs van kent, is hoor en wederhoor tussen alle commissarissen én de bestuurder gewenst. Volgens een ander moet een vooroverleg zonder bestuurder altijd kunnen om de meningen van alle RvC-leden te horen.

De spanning tussen bestuurder en RvC(-voorzitter) komt voort uit de rolverdeling concludeert de werkgroep. De bestuurder leidt de organisatie. De RvC houdt hier toezicht op én corrigeert indien nodig. Dat levert in de praktijk vaak een spanningsveld op, vooral als er belangrijke onderwerpen op de RvC-agenda staan. Uitspraken over (eigen) posities kunnen voor beide partijen verschillende ladingen hebben. Het is van belang dat RvC(-voorzitter) en bestuurder zo lang mogelijk bij de inhoud blijven door feitelijke informatie en argumenten in de (voltallige) RvC samen met de bestuurder te bespreken.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- De relatie tussen de RvC en de bestuurder levert, vanuit de aard van hun functie en positie, in de praktijk vaak een spanningsveld op. Dat geldt vooral als er belangrijke onderwerpen op de agenda staan en de belangen groot zijn.
- Blijf in dergelijke situaties zo lang mogelijk bij de inhoud (feitelijke informatie en argumenten). En bespreek en beoordeel de inhoud in de voltallige RvC, samen met de bestuurder.
- Als de RvC vooraf een voorgenomen besluit moet goedkeuren, kan de raad de goedkeuring onthouden. De bestuurder moet hiermee rekening houden. De RvC beoordeelt een voorgenomen besluit vanuit het perspectief van toezichthouder. Probeer de discussie in de RvC vergadering te voeren. Dichtgetimmerde standpunten uit de voorvergadering kunnen de bestuurder in het defensief dwingen.
- Besef dat toezichthouden en besturen vooral ook mensenwerk is. Het gaat niet alleen om regels en procedures, maar vooral om cultuur en gedrag. De (persoonlijkheid en stijl van de) RvC-voorzitter en bestuurder spelen hierbij een belangrijke rol.
- Ga daarom als RvC en bestuurder regelmatig samen open in gesprek over: hoe zien we onze rolinvulling, welke belangen spelen er, hoe kunnen we de

kwaliteit van de relatie verbeteren en hoe gaan we om met (relationele, inhoudelijke en proces) conflicten? Dit gesprek is van groot belang, zeker als in of buiten de organisatie (plotseling) veranderingen optreden die impact hebben op de organisatie. Eventueel kunnen bestuur en RvC hiervoor een externe begeleider inschakelen.

10

HOUD ALS RVC DE REGIE BIJ HET PROCES VAN WERVEN, SELECTEREN EN BENOEMEN VAN HET BESTUUR

De interim bestuurder stelt de RvC voor een tweede bestuurder aan te stellen; te weten de interne kandidaat die de interim bestuurder op het oog heeft.

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Toezichhouden op het ontwikkelen van talent binnen de organisatie.

CONTEXT

Bij een maatschappelijke organisatie in financieel zwaar weer is een interim bestuurder aangesteld, op parttimebasis en voor een termijn van drie jaar. Deze heeft van de RvC de specifieke opdracht gekregen om te bezuinigen en voor groei te zorgen. Na enige tijd staat de organisatie financieel weer op de rit. Als er vergevorderde fusieplannen zijn met een andere maatschappelijke organisatie, geeft de bestuurder aan dat de hoeveelheid werk te veel is voor haar alleen als parttime bestuurder. Zij wil dat de RvC een tweede bestuurder aanstelt en dat zij voorzitter van het (tweehoofdig) collegiaal bestuur wordt. De tweede bestuurder volgt haar dan op als de fusie een feit is of – wat niet de verwachting is – als de fusie onverhoopt niet slaagt. De bestuurder heeft zelfs al iemand op het oog die volgens haar de beste kandidaat voor deze functie is; een van de MT-leden. De bestuurder vraagt de RvC om met haar voorstel akkoord te gaan.

De RvC erkent dat de werkzaamheden door de fusieplannen te veel zijn geworden voor de parttime bestuurder om te behappen, vindt het reëel om een tweede bestuurder aan te stellen en is van mening dat de door de bestuurder aangedragen interne kandidaat geschikt is. Toch voelt het voor de RvC niet als de juiste weg om in te stemmen met het voorstel van de bestuurder en de interne kandidaat nu te benoemen.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Moet de RvC meegaan met de bestuurder die goed zicht heeft op wat de organisatie nodig heeft en hoe de interne kandidaat functioneert, of moet de RvC op de rem trappen en eerst een goed gesprek voeren over wat voor een bestuurder de (straks) gefuseerde organisatie nodig heeft en afspraken maken over de te volgen procedure?

DISCUSSIE

De leden van de werkgroep hebben verschillende vragen. Heeft de RvC twijfels over de kwaliteit/persoon van de interne kandidaat of heeft de RvC problemen met de opstelling van de bestuurder dat dit tot haar mandaat behoort? Wat is er in de statuten geregeld m.b.t. een tweehoofdig bestuur, het bestuursprofiel en de processtappen? Heeft de RvC een beeld of en welke interne kandidaten er zijn die de bestuurder op zouden kunnen volgen? Wat vinden de andere medewerkers van de interne kandidaat?

De RvC vindt het vooral belangrijk dat het juiste proces wordt gevolgd en dat de RvC goed kan uitleggen waarom de door de bestuurder voorgestelde interne kandidaat de tweede bestuurder wordt. Over de mogelijkheid een tweede bestuurder aan te stellen heeft de RvC nooit eerder met de bestuurder gesproken, evenmin over de mogelijkheid dat de voorgedragen interne kandidaat geschikt is om de bestuurder op te volgen. De interne kandidaat heeft de steun van de andere MT-leden.

De werkgroep is unaniem van mening dat het aanstellen van een man/vrouw direct onder de bestuurder, tot het mandaat van de bestuurder behoort. Iemand merkt op dat bestuurders soms een nieuwe functie creëren om een ‘kroonprins/-es’ te positioneren. Dat wordt door sommige andere leden van de werkgroep herkend. Ook hebben sommigen de ervaring dat de RvC alert moet zijn op een vertrekkende bestuurder in zijn/haar laatste maanden.

De werkgroep is ook unaniem van mening dat het aanstellen van een bestuurder de exclusieve bevoegdheid is van de RvC. Het is immers een besluit waarmee de RvC echt impact kan hebben op de organisatie. Hierbij gelden als hoofdregels: de RvC heeft de regie bij de keuze van de bestuurder – waarbij het soms manoeuvreren is – en de werving van de bestuurder dient openbaar en transparant te zijn. Sommigen stellen dat de bestuurder zo’n dergelijk vergaand voorstel aan de RvC nimmer had mogen doen. Weer anderen vinden dat de RvC wel met de bestuurder zou moeten spreken waarom zij er zo van overtuigd is dat de door haar aangedragen interne kandidaat de beste kandidaat is voor de bestuursfunctie. De bestuurder kan goed zicht hebben op wat de organisatie nodig heeft en hoe de interne kandidaat functioneert, maar de RvC dient wel kritisch te zijn; er is namelijk altijd één MT-lid die boven de andere MT-leden uitspringt.

De statuten van de organisatie zijn duidelijk. Deze bepalen dat de RvC de bestuurder benoemt op basis van een profiel en dat er een selectiecommissie wordt ingericht. Ook in de modelstatuten voor corporaties is bepaald dat het bestuur bestaat uit een door de RvC te bepalen aantal leden en wordt benoemd door de RvC. Het modereglement Selectie- en Remuneratiecommissie bevat bepalingen over het profiel en het proces. Zo is bepaald dat deze commissie voorstellen doet voor de selectiecriteria en benoemingsprocedures van Bestuurders en voor een profiel-schets van het Bestuur en van hun individuele leden.

Ook vindt de werkgroep dat de RvC o.a. continu (bewust) moet nadenken over de opvolging van het bestuur en een beeld moet hebben of er (voldoende) kandidaten zijn die de bestuurder op zouden kunnen volgen. Hierbij is (toezicht op) de strategische personeelsplanning/strategisch P&O beleid van belang. Enkele leden wijzen op de waarde van een zgn. vloot-schouw en 360 graden evaluaties als onderdeel hiervan.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Houd als RvC de regie bij het proces van werven, selecteren en benoemen van het bestuur. Dit proces dient helder te zijn en de werving openbaar. Interne kandidaten kunnen meedoen aan het sollicitatieproces.
- Denk als RvC continu (bewust) na over de opvolging van het bestuur en zorg dat je beeld hebt of er (voldoende) kandidaten zijn die de bestuurder op zouden kunnen volgen.
- Houd als RvC (toezicht op) de strategische personeelsplanning/het strategisch P&O beleid.
- Wees als RvC alert op een vertrekkende bestuurder in zijn/haar laatste maanden.

11

**KIES ALS RVC NIET
TE SNEL PARTIJ!**

Een van de bestuurders van een organisatie zit ziek thuis. Volgens de bestuursvoorzitter functioneert zij niet.

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de individuele bestuurder en Zorgen voor het team van bestuurders/ bestuurder met een directieteam.

CONTEXT

De RvC stelt een extra bestuurder aan. Deze komt van buiten de organisatie en heeft nog geen bestuurservaring. Haar coachende leiderschapsstijl vormt een contrast met de sturende leiderschapsstijl van de zittende bestuurder.

De zittende bestuurder, inmiddels bestuursvoorzitter, steunt de keuze van de RvC. Beiden zien het gebrek aan bestuurservaring als een mogelijk risico, maar een beperkte. De bestuursvoorzitter zal de nieuwe bestuurder inwerken en coachen.

In de RvB is een portefeuilleverdeling afgesproken, die wordt na een jaar op initiatief van de bestuurder aangepast. Hiermee verschuiven een aantal van haar taken in de richting van de bestuursvoorzitter.

In het laatste beoordelingsgesprek met de Remuneratiecommissie geeft de bestuurder aan dat zij zich op de rand van een burn-out bevindt door de te zware belasting van werk en privé. Hierbij speelt mee, zo stelt zij, dat de samenwerking met de bestuursvoorzitter verre van optimaal is. Zij ervaart weinig steun en vertrouwen.

De RvC is verrast, vooral ook over het punt van de samenwerking in de RvB. Eerder hebben beide bestuurder steeds benadrukt dat de samenwerking tussen hen heel goed zou zijn.

De bestuursvoorzitter laat de RvC-voorzitter in een gesprek weten het de afgelopen jaren steeds moeilijker te vinden de bestuurder – die zich inmiddels ziek heeft gemeld – als volwaardig lid van de RvB te zien. Hierbij gebruikt hij woorden als “gebrek aan zelfvertrouwen en daadkracht” en “ik moet instaan voor de kwaliteit van het bestuur”. Ook deelt hij mee te zijn gestopt met de coaching.

Desgevraagd beaamt de bestuurssecretaris het gebrek aan zelfvertrouwen en daadkracht. In situaties waarin de bestuurder aarzelt om beslissingen te nemen en leiderschap te tonen, ziet zij dat de bestuursvoorzitter vaak de leiding (over)neemt.

De RvC(-voorzitter) vindt het lastig een oordeel te geven over het functioneren van de bestuurder. De 360-graden evaluatie leverde vorig jaar geen verrassende uitkomsten op. Het functioneren in RvC-vergaderingen vertoont vanaf haar benoeming een stijgende lijn.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Het ontbreekt de RvC aan voldoende inzicht; in hoe de bestuurder functioneert tijdens andere overlegmomenten en in de samenwerking binnen de RvB. De leden van de RvC staan toch op afstand. Hoe kan de RvC tot een goed oordeel komen?

DISCUSSIE

Een lid van de werkgroep stelt dat de RvC de aanpassing van de portefeuilleverdeling als een signaal had kunnen zien en hierover serieus met de bestuurder(s) had moeten doorpraten. Een ander voegt toe dat de RvC het functioneren van de bestuurder, gezien het gebrek aan bestuurservaring, beter had moeten monitoren.

Iemand merkt op dat leren van het vak van bestuurder tijd kost. En wijst erop dat als een van de bestuurders een coachende bestuursstijl hanteert en de andere een meer sturende bestuursstijl, het risico bestaat dat deze laatste te snel de leiding (over)neemt van de eerste. Er kan dan een vicieuze cirkel ontstaan – de eerstgenoemde bestuurder wordt steeds in de eigen valkuil geduwd – die het zelfvertrouwen kan aantasten.

Iedereen vindt het belangrijk dat de RvC snel duidelijk krijgt of er in de organisatie dingen misgaan vanwege het (dis)functioneren van de bestuurder of dat er (ook/alleen) sprake is van onenigheid in de top. Een gesprek van de Remuneratiecommissie met de RvB over de samenwerking in de raad is noodzakelijk. Hierbij zal ook moeten worden doorgesproken over (het stoppen van) de coaching. Verder wordt benadrukt dat het de RvC-voorzitter is die de regie behoort te nemen om in gesprek te blijven met de ziekgemelde bestuurder. Er moet ook duidelijkheid komen over hoe de bestuurder haar toekomst ziet. Dit geldt ook voor de bestuursvoorzitter.

Daarnaast dient de RvC breder in de organisatie te kijken door informatiebronnen uit verschillende gremia te raadplegen. O.a. een gesprek met de OR over hoe deze de organisatie en de samenwerking met de bestuurders ervaart. Sommigen vinden dat de RvC ook gerust de werkvloer op kan om de sfeer te proeven en signalen op te halen over mogelijke frictie in de organisatie. Iemand waarschuwt dat de RvC-leden met dit laatste moeten oppassen hun objectiviteit – in de ogen van de medewerkers – niet te verliezen, vooral als ze dat voorheen nooit hebben gedaan.

De werkgroep concludeert dat de RvC moet oppassen niet te snel partij te kiezen door mee te gaan met de opvatting van de bestuursvoorzitter en de bestuurssecretaris. Het functioneren van de bestuurder en de samenwerking in de RvB zijn twee verschillende zaken die de RvC los van elkaar moet onderzoeken. Hierbij is zorgvuldig en evenwichtig handelen vereist. De RvC moet de situatie vanuit meerdere perspectieven begrijpen alvorens een conclusie te trekken.

De conclusie zou ook kunnen zijn dat afscheid wordt genomen van beide bestuurders, of dat wordt doorgedaan met beide. In het laatste geval zal de RvC zich moeten richten op het aanmoedigen van beide bestuurders om constructief samen te werken en op zoek te gaan naar oplossingen voor de bestuurscrisis.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Kies als RvC niet te snel partij; handel zorgvuldig en evenwichtig en zorg dat je de situatie vanuit meerdere perspectieven begrijpt alvorens een conclusie te trekken.

12

ZORGEN OVER ONTVANGEN SIGNALEN? BRENG HET GOEDE BREDE GESPREK MET DE BESTUURDER OP GANG!

De RvC heeft zorgen naar aanleiding van één enkel signaal en bevroegt de bestuurder hierop.

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Toezichthouden op de randvoorwaarden en omstandigheden in het dagelijks werk van alle werknemers.

CONTEXT

De RvC heeft toegang tot het intranet van de corporatie. Op een dag verschijnt hierop een bericht van een manager over taart eten wegens het afscheid van een medewerker 'die op eigen verzoek ontslag heeft genomen omdat hij zich niet meer thuis voelt binnen de organisatie'. De RvC-voorzitter en een ander RvC-lid kunnen dit bericht niet goed rijmen met de enthousiaste posts die de vertrekkende medewerker met enige regelmaat en ook nog zeer recent op het intranet heeft geplaatst. In de organisatie is in het verleden – weliswaar onder de verantwoordelijkheid van een andere bestuurder – sprake geweest van grensoverschrijdend gedrag.

De RvC-voorzitter besluit een mail te sturen naar de bestuurder met het verzoek hier even over te bellen. In het telefoongesprek toont de bestuurder zich ontstemd. Zij geeft aan dat de RvC-voorzitter in haar bevoegdheid als werkgever treedt en strategische vragen kan stellen over het personeelsbestand in de eerstvolgende RvC-vergadering.

De RvC-voorzitter stelt hierop dat de bestuurder uiteraard niet over individuele medewerkers hoeft te praten, maar dat het de commissarissen vrij staat om op basis van signalen vragen te stellen over de stand van de organisatie. Dit gezien de taak van de RvC om toezicht te houden op de randvoorwaarden en omstandigheden in het dagelijks werk van alle werknemers. Hierbij wijst de RvC-voorzitter ook wat in het verleden in de organisatie is gebeurd en op de zgn. haalplicht van de RvC. Het gesprek loopt hoog op.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Mag en moet je als RvC doorvragen over signalen die je bereiken om erachter te komen wat er speelt in een organisatie? Ook in dit specifieke geval waarbij sprake is van één enkel signaal?

DISCUSSIE

Een van de werkgroepleden stelt "één enkel signaal is geen signaal"; hierop zou je de bestuurder niet moeten bevroegen. Een ander is van mening dat je als RvC normaal gesproken een zekere afstand moet houden maar dat je ook af en toe moet kunnen 'inboren'. Dit kan best een keer naar aanleiding van een enkel signaal. Maar bij meerdere signalen ben je als RvC sowieso gelegitimeerd om daarover door te vragen en lukt het waarschijnlijk beter om de thermometer in de organisatie te krijgen.

Er is een verschil tussen je als RvC bemoeien met een individuele casus, of als RvC

een algemene vraag stellen naar aanleiding van een individuele casus voor een toelichting van de bestuurder op hoofdlijnen. Hoe de RvC de vraag formuleert en verbreedt is belangrijk om een goed gesprek op gang te brengen.

Een manier om de vraagstelling te verbreden is via de bespreking van het PO instrumentarium (o.a. medewerkerstevredenheidsonderzoek, strategische personeelsplanning, overzicht vertrekkende en komende functies) of de Aedes-benchmark (doorvragen op de benchmark ziekteverzuim) met de bestuurder en de HRM-manager, in de RvC of de Remuneratiecommissie.

Iedereen is het er mee eens dat het er om gaat hoe je als RvC op een niet geforceerde manier het goede brede gesprek met de bestuurder op gang kan brengen en kan voeren. Geconcludeerd wordt dat de Remuneratiecommissie, zeker als die zich ook bezighoudt met organisatieontwikkeling, een goed voertuig is om in een wat meer informele – niet formeel besluitvormende – sfeer met de bestuurder te praten over de gang van zaken in de organisatie. Bij één signaal maar zeker ook bij meerdere signalen.

Het is belangrijk om als RvC regelmatig informeel met medewerkers te (blijven) spreken en ervoor te zorgen bij voldoende gelegenheden vertegenwoordigd te zijn. Wees je als RvC ervan bewust dat de raad per definitie op enige afstand staat en dat medewerkers zich niet altijd op hun gemak voelen om hun gedachten of zorgen te delen.

Van een bestuurder mag verwacht worden dat deze beseft dat de organisatie een geschiedenis heeft en bereid is te reageren op vragen en eventuele zorgen van de RvC, en hierover in dialoog te gaan. Het is prettig als de bestuurder over de lenigheid (of de wijsheid) beschikt om signalen die de RvC oppikt in een proces te plaatsen zodat het ergens in de RvC(-commissie) aan de orde kan komen.

Gewezen wordt op de bijdrage van Marilieke Engbers (auteur rapport Kracht en Tegenkracht en boek Onder commissarissen) op een bijeenkomst van het Toezicht Netwerk over weerstand in de boardroom. Zij besprak daar o.a. de evolutie van de rol van toezichthouders; de overgang van ‘een agency’ benadering vanuit ratio en wantrouwen, naar een meer relationele ‘stewardship’ benadering gebaseerd op vertrouwen en samenwerking. Dit brengt volgens Engbers de uitdaging met zich mee om effectief om te gaan met conflict en verschil van mening.

De RvC moet in het goede gesprek met de bestuurder zijn positie bewaken. De RvC kan sparren, brainstormen, verduidelijkende vragen stellen en doorvragen, maar niet meedoen met de bestuurder en dus geen directieve adviezen geven. Pas als RvC op dat te diepgaand informeren en klankborden er niet toe leidt dat de raad medeverantwoordelijk wordt gemaakt en in een later stadium zijn onafhankelijke rol lastig kan waarmaken.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Probeer bij vragen en/of zorgen naar aanleiding van signalen die de organisatie betreffen de vraagstelling te verbreden en te letten op de formulering ervan.
- Het gaat erom hoe je als RvC op een niet geforceerde manier hierover het goede brede gesprek met de bestuurder op gang kan brengen en kan voeren.
- De Remuneratiecommissie is een goed voertuig is om in een wat meer informele – niet besluitvormende – sfeer met de bestuurder te praten over de gang van zaken in de organisatie.
- Bewaak als RvC je positie; de bestuurder blijft verantwoordelijk.
- Spreek als RvC regelmatig informeel met medewerkers maar wees je ervan bewust dat medewerkers zich niet altijd op hun gemak voelen om hun gedachten of zorgen met de raad te delen.
- Zie ook het nieuwsbericht op de VTW-website Bestuurders en commissarissen woningcorporaties moeten kritisch blijven op eigen overtuigingen.
- Zie ook het nieuwsbericht op de VTW-website De kunst van conflict: Terugblik op de invited conference over Weerstand in de Boardroom.

13

OOK DE RVC HEEFT EEN ROL BIJ HET ZOEKEN EN STIMULEREN VAN VERNIEUWING VAN HUURDERSPARTICIPATIE

De samenwerking tussen de huurdersorganisatie (HO) en de bestuurder is verre van constructief.

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Toezichthouden op de randvoorwaarden en omstandigheden in het dagelijks werk van alle werknemers.

CONTEXT

Bij een corporatie die goed presteert is jarenlang sprake van een structureel verziekte relatie tussen bestuur en HO. Binnen de HO – een fusie van een aantal HO's uit verschillende dorpen met verschillende culturen – was jarenlang onderling veel frictie. De verhoudingen binnen de HO zijn redelijk sinds een paar jaar geleden een aantal leden zijn vertrokken. Omdat dit leden van het 'platteland' waren, bestaat de HO nu alleen nog uit leden van de 'stad'. De corporatie heeft sinds anderhalf jaar een nieuwe bestuurder die goed functioneert. Maar het lukt ook haar niet een goede relatie met de HO op te bouwen. De relatie tussen de RvC en de HO is goed, maar de RvC ziet ook dat de HO moeilijk is om mee samen te werken en de corporatie heel veel energie kost.

Ondanks dat de RvC probeert de verhoudingen te normaliseren, door het aanspreken van de bestuurder en in gesprek te blijven met de HO, komt een goede samenwerking niet van de grond.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Hoe kan de RvC invloed uitoefenen om de relatie tussen de bestuurder en de HO te verbeteren? Wat kan de RvC doen om de bestuurder te bewegen tot een (meer) constructieve samenwerking? Wat kan de RvC doen in de richting van de HO?

DISCUSSIE

Een paar leden van de werkgroep herkennen het dilemma. Aangegeven wordt dat de RvC een bestuursopdracht kan geven om tot een constructieve samenwerking met de HO te komen. Anderen benadrukken dat het belangrijk is om als RvC altijd in gesprek met de HO te blijven. En om scherp te blijven of de HO voldoende wordt betrokken.

Een aantal andere werkgroepleden ervaren problemen in de samenwerking met HO's die te maken hebben met frictie in de HO zelf. Bijvoorbeeld een gefuseerde HO waarvan het bestuur niet goed samenwerkt of verschillende HO's die het niet lukt tot een gezamenlijke bindende voordracht voor een huurderscommissaris te komen. Het is voor de RvC bijzonder moeilijk om in dat soort situaties invloed uit te oefenen aangezien een HO een zelfstandig orgaan is. De RvC kan dan vaak niet meer zijn dan een klankbord voor de bestuurder.

Alle werkgroepleden hebben zorgen over de samenstelling van HO's en in het bij-

zonder de toenemende vergrijzing. Sommigen merken op dat het vaak maar een paar actieve (oudere) bewoners zijn die heel veel energie in huurdersparticipatie steken en lukt het HO's niet altijd meer de opvolging te regelen. Als te weinig bewoners betrokken zijn bij huurdersparticipatie en alles door enkele bewoners gedaan wordt, komt de kwaliteit en het draagvlak van de inbreng onder druk te staan. Men waardeert de (vaak langdurige) inzet van betrokken bewoners (als vrijwilliger) maar vindt tegelijkertijd dat de huurderparticipatie naar een hoger niveau getild zou moeten worden. Zeker gezien ook de meervoudige en complexe context waarin corporaties functioneren en de toenemende complexiteit van regelgeving.

Iedereen vindt dat (meer) aandacht nodig is voor het zoeken naar en stimuleren van vernieuwing van huurdersparticipatie, ook gezien de rol die aan HO's wordt toegekend door de Woningwet (gemeenten, woningcorporaties en huurdersorganisaties maken op gelijkwaardige basis afspraken over de volkshuisvestelijke opgave in hun gebied en leggen dit vast in de prestatieafspraken; instemmingsrecht bij fusies en verbindingen) en door de Overlegwet (recht op ondersteuning door de corporatie; informatierecht, adviesrecht, overlegrecht, agenderingsrecht en instemmingsrecht bij tal van onderwerpen zoals renovatie, verkoopbeleid, herstructurering, leefbaarheid buurt, uitspraken klachtencommissie verhuurder). De bestuurder heeft hierin een verantwoordelijkheid, en ook de RvC in zijn toezichthoudende rol en rol als klankbord van de bestuurder. Veel corporaties en HO's zijn bezig met (een zoektocht naar) andere aanpakken en vormen van participatie – naast de formele huurdersparticipatie – die betekenisvolle huurdersparticipatie mogelijk maken.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- De bestuurder is verantwoordelijk voor een constructieve samenwerking met de HO. Als dit onvoldoende van de grond komt, kan de RvC een bestuursopdracht geven.
- Blijf als RvC altijd in gesprek met de HO.
- Geef als bestuurder en RvC (meer) aandacht aan het zoeken naar vernieuwing van betekenisvolle huurdersparticipatie en het stimuleren van deze vernieuwing.
- Tip: onlangs verscheen bij Mediawerf het [Handboek Bewonersparticipatie](#).

14

KAN DE RVC ZIJN ROL ALS TOEZICHTHOUDER EN KLANKBORD GOED UITOEFENEN?

Een bestuurder gaat vaak zijn eigen gang en neemt de RvC niet of onvoldoende mee bij het nemen van beslissingen. Het voelt voor de commissarissen vaker als een continu gevecht dan als een goed samenspel. Bovendien loopt de RvC (en de organisatie) hierdoor risico. Kortom het toezicht boet in aan kwaliteit.

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Kracht en tegenkracht.

CONTEXT

De organisatie heeft een bestuurder die tegen de pensioengerechtigde leeftijd aanzit. De bestuurder presteert enerzijds voldoende en voldoet aan de verwachtingen, maar gaat daarnaast ook zijn eigen gang en loopt regelmatig voor de troepen uit zonder de RvC in beslissingen mee te nemen.

De RvC vindt het soms lastig om voldoende en kwalitatief tegenspel te bieden aan de bestuurder. Het voelt voor de commissarissen eerder als een continu gevecht om de juiste onderwerpen op de agenda te krijgen en daarbij adequate informatie te ontvangen, dan als een goed samenspel waarin met de RvC de 'pros&cons' en de consequenties worden verkend. En niet onbelangrijk, er is een risico aanwezig is dat het juridisch/governance-technisch niet correct is.

Bij interventies van de RvC raakt de bestuurder geïrriteerd met een remmend effect op de dialoog, of wordt toegezegd informatie na te zenden en het onderwerp de volgende keer weer te agenderen maar dit blijft uit. Dit roept bij de RvC alertheid en wantrouwen op.

In het verleden zijn commissarissen voor het einde van hun benoemingstermijn gestopt vanwege de houding van de bestuurder. De rest van het team beschouwt de situatie als een helaas vaker voorkomend probleem in 'toezichtland.' De RvC is 'eager' om de situatie te verbeteren en meent dat er door gezamenlijk op te stappen niets verandert.

VRAGEN EN DILEMMA'S

De RvC heeft twee dilemma's. Hoe moet de RvC in het algemeen omgaan met de houding van de bestuurder? Welke interventies zijn er mogelijk?

En meer specifiek: moet de RvC het gevecht met de bestuurder aangaan of dit laten lopen, mede gezien de naderende pensionering en het gebrek aan sancties?

DISCUSSIE

Een lid van de werkgroep stelt dat de twee verschillende dilemma's los van elkaar staan en vraagt of de RvC de risico's heeft besproken als de bestuurder aanblijft tot

aan zijn pensioen. Als deze zijn eigen weg gaat en de RvC niet of onvoldoende meeneemt, is de RvC dan wel in staat zijn rol als toezichthouder en klankbord goed uit te oefenen?

Uit de discussie blijkt dat alle leden van de werkgroep van mening zijn dat de RvC iets moet doen. Iemand merkt op ervaring te hebben met 'het uitzitten' van een bestuurder en vindt terugkijkend dat de RvC beter afscheid had kunnen nemen: "Er zijn twee jaar geen beleidsrijke stappen gezet en na zijn vertrek trof de RvC nogal wat lijken in de kast." Een ander merkt op dat twee jaar lang is in deze turbulente tijd.

De RvC zou een scenarioanalyse moeten maken: wat zijn de financiële en andere implicaties – voor de sturing van de organisatie en voor het functioneren van de RvC – als er van de bestuurder afscheid wordt genomen en als de bestuurder blijft zitten. Hierbij is het verstandig om juridische expertise te betrekken. Bovendien is het belangrijk dat de RvC eenheid bereikt in de gekozen koers en aanpak.

Het wordt noodzakelijk gevonden dat de RvC het gesprek aangaat met de bestuurder; over de rollen van de RvC en de bestuurder en over diens houding, waarvan de RvC vindt dat die moet veranderen. Dit gezien de verantwoordelijkheid van de RvC in de richting van de organisatie en uiteindelijk voor de impact op de huurders.

Men vindt het raadzaam om vast te leggen dat de RvC ontevreden is over de houding van de bestuurder; dit moet zoveel mogelijk worden geobjectiveerd.

Ook is men van mening dat de RvC onderling zou moeten bespreken waarom het gaat zoals het gaat en wat dit doet met de onderlinge dynamiek in de raad.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Als een bestuurder te veel zijn eigen weg gaat en de RvC niet of onvoldoende meeneemt, kan de RvC zijn rol als toezichthouder en klankbord niet goed uitoefenen.
- Bespreek dan als RvC onderling waarom dit gebeurt en wat dit doet met de onderlinge dynamiek in de raad.
- Ga ook als RvC en bestuurder in dialoog; over de rollen van de RvC en de bestuurder en over de hierbij behorende houdingen.
- Maak eventueel als RvC een scenarioanalyse: wat betekent het voor de organisatie en de RvC als er van de bestuurder afscheid wordt genomen en wat betekent het als deze blijft zitten. Betreft hierbij juridische expertise.
- Wees als RvC unaniem in de gekozen koers en aanpak.
- De RvC heeft – behalve de mogelijkheid tot schorsing en ontslag – geen andere sancties, hetgeen landelijk geagendeerd zou moeten worden.

15

HET (COMMUNICATIE)GEDRAG VAN DE BESTUURDER TAST HET VERTROUWEN VAN DE RVC AAN

Ondanks dat de bestuurder alle doelstellingen behaalt blijkt er een terugkerend knelpunt in de samenwerking met de RvC: zijn communicatiegedrag. Dit leidt tot spanningen en roept vragen op over de onderlinge werkrelatie en de manier waarop deze kan worden verbeterd.

AANDACHTSGEBIED WERKGEVERSROL

Zorgen voor de individuele bestuurder en Kracht en tegenkracht.

CONTEXT

Een bestuurder van een corporatie presteert naar tevredenheid en behaalt jaarlijks alle vastgestelde meetbare doelstellingen. Tijdens de halfjaarlijkse evaluatiegesprekken van de Remuneratiecommissie met deze bestuurder komt één punt steeds opnieuw naar voren: het (communicatie)gedrag van de bestuurder in de richting van de RvC. In raadsvergaderingen reageert hij vaak defensief wanneer door commissarissen kritische of verhelderende vragen worden gesteld. De bestuurder laat de RvC dan voelen niet op zijn terrein te komen. Zijn wijze van communiceren is regelmatig onhandig en zijn toon niet constructief voor goede verhoudingen.

Op een gegeven moment plaatst de bestuurder een voorstel op de agenda zonder dit, zoals gebruikelijk, met de RvC(-voorzitter) af te stemmen. Bovendien is er geen urgentie om in deze raadsvergadering een besluit te nemen en is het voorstel onvoldoende onderbouwd. De RvC is hierdoor onaangenaam verrast en besluit het voorstel van de agenda te halen.

Na afloop van de vergadering licht de voorzitter toe waarom de RvC het voorstel niet wil bespreken. Hierop stelt de bestuurder dat de RvC blijkbaar onvoldoende vertrouwen in hem heeft. De voorzitter koppelt dit terug naar de RvC die dit niet licht neemt en zich afvraagt hoe verder?

VRAGEN EN DILEMMA'S

Hoe kan de RvC effectief omgaan met een bestuurder wiens (communicatie)gedrag het vertrouwen van de RvC aantast?

DISCUSSIE

Communicatie is een cruciaal onderdeel van het werk van een bestuurder van een woningcorporatie, met name in de interactie met de RvC. Effectieve communicatie is essentieel voor een goede samenwerking. Als een bestuurder hierin tekortschiet, is verdere ontwikkeling noodzakelijk, bijvoorbeeld met begeleiding door een communicatiecoach. Dit kan door de Remuneratiecommissie tijdens evaluatiegesprekken worden besproken.

De werkgroep benadrukt dat de RvC moet achterhalen waarom de bestuurder de relatie met de RvC op scherp zet. De RvC werkt vanuit vertrouwen samen met de bestuurder, maar moet deze ook kritisch beoordelen. Het vinden van een balans hierin is essentieel. Voelt de bestuurder zich te sterk gecontroleerd, terwijl de RvC slechts zijn rol als kritische toezichthouder vervult? Of speelt er iets anders waar de RvC nog niet van op de hoogte is? Het kan ook zijn dat de bestuurder zijn spanningen en de inherente spanning van de rolverdeling onhandig communiceert.

Een open gesprek tussen de RvC (of een vertegenwoordiging daarvan) en de bestuurder is noodzakelijk om deze zaken te verhelderen. Hierbij moet duidelijk worden gemaakt dat de RvC de bestuurder niet alleen beoordeelt op prestaties, maar ook op gedrag. Enkele leden van de werkgroep vragen zich af in hoeverre de bestuurder nog openstaat voor feedback en of de RvC zijn verantwoordelijkheid nog adequaat kan nemen. De RvC moet zijn grenzen duidelijk aangeven voordat de situatie verder uit de hand loopt. Daarnaast moet de RvC een goed beeld hebben van hoe de bestuurder binnen de organisatie en door belangrijke stakeholders wordt ervaren.

Voordat het gesprek met de bestuurder plaatsvindt, moet de RvC eerst intern overleg voeren. Het is van belang dat de RvC nadenkt over de voorwaarden van de verschillende scenario's (doorgaan met de bestuurder of afscheid nemen), hiervoor een stappenplan opstelt en als een eenheid optreedt.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- Effectieve communicatie is essentieel voor een goede samenwerking. Als een bestuurder hierin tekortschiet, is verdere ontwikkeling noodzakelijk.
- De RvC werkt vanuit vertrouwen samen met de bestuurder, maar moet deze ook kritisch beoordelen. Het vinden van een balans hierin is essentieel.
- De bestuurder wordt niet alleen door de RvC beoordeeld op prestaties, maar ook op gedrag.
- Als de bestuurder niet open lijkt te staan voor feedback van de RvC, moet deze ervoor waken zijn grenzen duidelijk aan te geven.
- Bij conflicten met de bestuurder moet de RvC als een eenheid optreden.

16

OOK ANONIEME OF VAGE MELDINGEN MOETEN SERIEUS WORDEN GENOMEN

De OR uit zorgen over het gedrag van een bestuurder, maar de betrokken medewerkers willen anoniem blijven. De RvC balanceert tussen het serieus nemen van meldingen, het beschermen van anonimiteit, en het bieden van een eerlijke kans aan de bestuurder.

AANDACHTSGEBIED

Toezichthouden op de randvoorwaarden en omstandigheden in het dagelijks werk van alle werknemers.

CONTEXT

De OR meldt bij de vertrouwenspersoon zorgen over de bejegening, het gedrag en de taal van de bestuurder richting medewerkers. De vertrouwenspersoon adviseert de OR om contact op te nemen met de RvC, die hierover geïnformeerd wordt zonder specifieke casussen of medewerkers te noemen. De betrokken medewerkers blijven anoniem, hoewel hun identiteit bij de vertrouwenspersoon bekend is. De RvC heeft hierover ook contact met de vertrouwenspersoon.

De RvC spreekt de bestuurder, die boos en teleurgesteld reageert omdat de OR eerst de vertrouwenspersoon en daarna de RvC heeft ingelicht zonder haar op de hoogte te stellen. Ze geeft aan zich niet te herkennen in het geschetste beeld, maar is bereid mee te werken aan een oplossing.

De RvC besluit de kwestie voorlopig 'klein' te houden en geen bredere communicatie te doen, aangezien de bestuurder bereid is samen te werken en de melding alleen bij een beperkte groep bekend is. Ook wordt besloten om een onderzoek uit te laten voeren.

Het onderzoek, met gesprekken met de OR en de bestuurder in aanwezigheid van de vertrouwenspersoon, resulteert in een advies. De RvC besluit op basis hiervan een voorstel te doen, dat met de bestuurder wordt besproken.

Het voorstel houdt in dat de bestuurder samen met de OR een cursus volgt, met nadruk op de onderlinge gedragsverwachtingen. Casussen die door de OR met de vertrouwenspersoon zijn besproken, worden niet in de cursus behandeld. Daarnaast biedt de RvC de bestuurder coaching aan en dringt aan op de aanstelling van een HR-functionaris om de strategische en operationele functies te scheiden en als brug te fungeren tussen medewerkers, de OR en de bestuurder.

De bestuurder wijst het voorstel af en verlangt eerst gesprekken met de OR over de casussen. Ze geeft aan niet te begrijpen waar de zorgen over gaan of wat ze mogelijk verkeerd heeft gedaan. De RvC gaat niet akkoord met dit verzoek, op advies van de vertrouwenspersoon. Kort daarna meldt de bestuurder zich ziek.

De bedrijfsarts stelt dat de bestuurder weer kan werken, deels vanuit huis en één tot twee dagdelen op kantoor. De RvC blokkeert dit echter en verlangt eerst duidelijkheid over een oplossingsrichting voordat de bestuurder terugkeert op de werkvloer.

VRAGEN EN DILEMMA'S

Hoe zou de RvC moeten handelen en/of heeft de RvC (tot nu toe) goed gehandeld?

DISCUSSIE

Het is belangrijk dat de RvC een gezamenlijke koers volgt. Over de noodzaak van duidelijkheid over de oplossingsrichting vóór de terugkeer van de bestuurder en het respecteren van de anonimiteit van de betreffende medewerkers is de RvC het eens.

Iemand merkt op dat het lastig is voor een bestuurder om beschuldigingen te horen zonder details over de inhoud of de bron. Als ook de RvC geen verdere details heeft, kan dit de bestuurder het gevoel geven dat de RvC haar afvalt. Zou de RvC niet alsnog moeten proberen met de betreffende medewerkers in gesprek te gaan?

Een kleine meerderheid is het hier niet mee eens. Bij anonieme of vage meldingen geeft de betrokkene vaak aan zich niet te herkennen in de signalen, zeker als er geen besef is van probleemgedrag. Juist dan is het van belang dat de RvC zorgvuldig handelt en probeert meer duidelijkheid te verkrijgen.

Anonimiteit kan het vinden van een oplossing bemoeilijken, maar er zijn goede redenen om niet van medewerkers te verlangen dat zij hun anonimiteit opgeven door hun verhaal rechtstreeks bij de RvC te doen. Dit betekent niet dat de RvC de bestuurder afvalt. Angst voor repercussies en de machtsongelijkheid, vooral bij meldingen over een bestuurder, spelen hierin een grote rol. Het verlangen dat medewerkers uit de anonimiteit te treden kan juist een averechts effect hebben en leiden tot een onveilige meldcultuur.

De RvC moet er daarnaast voor zorgen dat de bestuurder een eerlijke kans krijgt om haar kant van het verhaal te geven, zonder dat medewerkers hun anonimiteit hoeven op te geven. De signalen die via de OR en vertrouwenspersoon zijn gedeeld, kunnen als indirecte input op een meer algemene, brede manier met de bestuurder worden besproken.

Het is positief dat de RvC een objectieve aanpak heeft gekozen door een externe, onafhankelijke partij onderzoek te laten doen, zonder directe betrokkenheid van de betreffende medewerkers. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn: transparantie over het proces (anonimiteit blijft gewaarborgd tenzij medewerkers anders willen) en het benoemen van (gedrags)patronen zonder individuele gevallen uit te lichten.

Bij problematische gedragspatronen moet de RvC de bestuurder helpen inzien dat deze bestaan en ondersteuning bieden. Lukt dat niet, dan kan de RvC een breder onderzoek naar de organisatiecultuur overwegen. Mediation tussen de OR en de bestuurder wordt ook genoemd als middel om hun onderlinge verstandhouding te verbeteren.

Tot slot wordt opgemerkt dat de RvC moet beseffen dat anonieme en vage meldingen als bedreigend en verontrustend kunnen voelen, vooral zonder concrete voorbeelden of details. Dit kan bij de bestuurder een gevoel van kwetsbaarheid oproepen, omdat er geen duidelijke mogelijkheid is om zich te verdedigen.

LESSONS LEARNED

De lessen die de werkgroep trekt:

- De RvC moet zorgen voor goed bestuur en een veilige werk- en meldcultuur. Meldingen, ook anonieme of vage, moeten serieus worden genomen. De RvC

- moet dan op zoek naar een balans tussen het beschermen van de anonimiteit van de melders en het bieden van duidelijkheid aan de bestuurder.
- Bij meldingen moet de RvC nagaan of sprake is van onderliggende patronen, die niet meteen zichtbaar zijn, bijvoorbeeld via extern onderzoek, gesprekken met medewerkers of een tevredenheidsonderzoek.
 - Heldere communicatie met de bestuurder over de meldingen is essentieel, zodat deze niet het gevoel krijgt zich zonder aanleiding te moeten verantwoorden.
 - De RvC moet de bestuurder op een empathische manier helpen inzien als er sprake is van problematische gedragspatronen.

COLOFON

Casusbeschrijvingen: Ingrid van der Kraan (casus 1-4, 6-16)
en Lisette Vos (casus 5)

Redactie: Ingrid van der Kraan (casus 10-16) en Lisette Vos (casus 1-9)

Omslag beeld: Winand Stut

Vormgeving: Curve Mags & More www.curve.nl

©2025: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties