

VTW

HANDREIKING



2022

12 CASUSSEN BESPROKEN

TOEZICHT IN DE PRAKTIJK 4

Auteurs: Koos Parie en Gerard Erents



VOORWOORD

Duidelijke regels zijn belangrijk voor good governance. Toch kan er binnen de regels veel fout gaan of iets gebeuren waar je grote vraagtekens bij kunt zetten. Daarom is het voeren van een goed gesprek over wat verstandig is of wat deugt, zeker zo belangrijk als scherp op de regels letten.

Bijvoorbeeld bij het onderwerp belangentegenstellingen. Nergens staat dat de buurman van de directeur-bestuurder, waarmee hij ook nog eens wekelijks klaverjast, geen commissaris bij dezelfde corporatie mag worden. Toch maar niet doen natuurlijk. En wel op basis van je eigen overwegingen en niet omdat het wel of niet mag.

Andersom geldt het ook. Als aan de regels houden in een bijzonder geval tot zeer ongewenste uitkomsten leidt, durf dan een uitzondering te maken en leg dat vervolgens goed uit. Om dan voor die zeldzame situatie weer een nieuwe regel te maken is de dood in de pot en draagt alleen bij aan een verstikkende bureaucratie. Kortom, beoordelen wat verstandig is en wat deugt – noem het moreel kompas – is belangrijker dan een overkill aan reglementen en codes.

In deze vierde Handreiking Toezicht in de praktijk leggen we weer een aantal dilemma's voor. Er is nooit een enig juiste oplossing. Wat in de ene situatie goed werkt, is onder ander omstandigheden minder effectief. Alles hangt af van de context en van de mensen die erbij betrokken zijn

*Koos Parie
Gerard Erents*

INHOUD

VOORWOORD	2
WAT ALS DE RVC HET PAS IN DE KRANT LEEST?	4
TE ZWARE KANDIDAAT	6
EEN GOEDE RELATIE MET DE GEMEENTE IS BELANGRIJK	8
WAT VONDEN DE MANAGERS ERVAN?	10
LIEVER GOVERNANCEVISIE DAN TOEZICHTSVISIE	12
DE NIEUWE COMMISSARIS WIL TEMPO MAKEN	14
WEL OF NIET ARBEIDSMIGRANTEN HUISVESTEN?	16
ZELFEVALUATIE ZONDER BEGELEIDING	19
EEN GOEDE COMMISSARIS	21
DE COMMISSARIS OP VOORDRACHT	23
BINNEN DE REGELS?	25
STAGE LOPEN BIJ EEN RVC	27
TOT SLOT	29

1

WAT ALS DE RVC HET PAS IN DE KRANT LEEST?

... over het principe van no-surprise

Het gebeurt nogal eens dat een commissaris zijn mening over een onderwerp met grote stelligheid op tafel legt. De kans is dan groot dat daarmee de toon van de discussie direct is gezet, wat een open discussie dan behoorlijk kan bemoeilijken. Een goed geformuleerde vraag – dus niet insinuerend laat staan intimiderend – is een veel constructievere manier om een dialoog te starten en tot een goed besluit te komen. In deze casus leest commissaris Hans Burgerzin in de lokale krant dat zijn corporatie een beveiligingsdienst heeft ingeschakeld. Dat gaat hem veel te ver.

Hans grijpt direct naar de telefoon en belt met voorzitter Tineke Welgemoed om zijn verontwaardiging over dit bericht te delen. Hij noemt twee redenen waarom dit in zijn visie absoluut niet kan.

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

Tineke hoort zijn verhaal aan en meldt dat dit ook voor haar nieuw is en dit zal bespreken met de bestuurder. Tineke zegt toe dat dit onderwerp de komende vergadering aan de orde zal komen. Hans geeft aan dit af te wachten.

Tijdens het agenda-overleg legt Tineke de kwestie voor aan de bestuurder. Hij is zeer verrast door de reactie van commissaris Burgerzin. De negatieve trend in deze wijken is al vaker besproken in de Commissie Volkshuisvesting van de Raad en ook bij de bespreking van de leefbaarheidsbarometer in de voltallige Raad is de toestand in deze drie wijken uitvoerig toegelicht. Extra patrouilles van de politie heeft niet geholpen.

De bestuurder gaat nog even door en meldt dat de huurdersvereniging regelmatig klaagt over de situatie in deze wijken en heeft aangedrongen op actie. Daarom is besloten om drie maanden een beveiligingsdienst in te schakelen om te zien of dit bijdraagt aan een oplossing. De bestuurder is niet blij met dat negatieve oordeel.

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

Tijdens de bespreking in de Raad blijkt, na toelichting van de bestuurder, dat de Raad zich goed kan vinden in de gekozen strategie. Tevens geven de leden van de Commissie Volkshuisvesting aan dat zij voorbereid waren op deze stappen, maar dat wellicht concreter hadden moeten laten notuleren.

WAT HIERVAN TE LEREN VALT

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

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

Als het om wezenlijk gevoelige besluiten en acties gaat, is het beter om vooraf de voltallige Raad te informeren over de te nemen stappen. Dit voorkomt dat leden van de Raad zich overvallen voelen en bij ernstige twijfel ook vooraf de discussie kunnen voeren. Een andere les uit deze casus is: zorg ervoor dat zaken die in commissies van de Raad besproken worden met de voltallige raad worden gedeeld. Dat kan door zowel de agenda als de conceptnotulen van de commissies ter kennisgeving of bespreking op de agenda van de RvC te zetten.

2

TE ZWARE
KANDIDAAT*... jammer om zo'n kans te laten lopen*

Gelukkig is de tijd voorbij dat commissarissen voor vier jaar werden benoemd, maar een onbepaald aantal malen konden worden herbenoemd. De beperking tot maximaal twee perioden en acht jaar betekent dat regelmatig nieuwe commissarissen aantreden, waardoor de raad zich kan verrijken met nieuwe kennis en inzichten en ook het risico wordt beperkt dat vastgeroeste gewoonten een rol gaan spelen. In deze casus liet de raad een mooie kans lopen om een oneigenlijke – maar toch regelmatig gehoorde – reden.

Compleet Wonen heeft ongeveer 3000 woningen in een kleine gemeente. De directeur (bestuurder) is een oude rot in het vak en de RvC is evenwichtig samengesteld. Onlangs kwam uit een analyse van de persoonlijkheidskenmerken dat de raad uit een mooi “evenwichtig gekleurd palet” bestond.

De huidige voorzitter van de auditcommissie is van huis uit econoom en bestuurder van een onderwijsinstelling. Over ruim een half jaar treedt hij statutair af en volgende week staat de advertentie voor zijn opvolging in de krant. Er is goed nagedacht over het profiel en de nadruk ligt op financiën en governance. Aangezien de raad verder divers is samengesteld was zowel een vrouwelijke als een mannelijke kandidaat welkom en leeftijd was ook niet echt een criterium. Regionale binding niet per se, maar wel wenselijk. Een extern bureau begeleidde de procedure en naar het profiel hadden ondernemingsraad en de huurdersorganisatie gewoontegetrouw gekeken. De commissie bestond uit drie commissarissen waaronder de voorzitter van de raad en de voorzitter van de huurdersorganisatie. Het ging weliswaar niet om een kandidaat op voordracht van de huurders, maar zo deed men dat bij Compleet Wonen. De directeur nam als adviseur deel aan de beraadslagingen. De externe consultant begeleidde het proces en zat de vergaderingen voor.

Op de advertentie reageerden 60 kandidaten middels een brief en een CV. Na een voorselectie door de consultant werd een short list voorgelegd met 8 kandidaten met cv's en brieven die in belangrijke mate in het profiel pasten. Bij eerste lezing - wat alle leden van de wervings- en selectiecommissie individueel deden – waren het stevige kandidaten, waarvan er een uitsprong: een lid van de Raad van Bestuur van een bank, van huis uit econoom, een ervaren commissaris tot voor twee jaar ook bij een grote corporatie, achter in de vijftig en ook nog wonend in het werkgebied van Compleet Wonen. Wat wil je nog meer.

Maar dat liep op de vergadering toch anders. Afsproken was dat elk commissielid vier kandidaten zou prioriteren met als streven er drie uit te nodigen. Tot verbazing van de consultant ontbrak de bankier op de voorkeurslijstjes van de RvC-voorzitter en van de directeur. “Te zwaar”, zo spraken de directeur en de voorzitter nogal stellig. Van de andere kandidaten kwam weinig weerwoord en de consultant kwam niet verder dan “oké, het is jullie keuze, dan ga ik verder met de drie die jullie allemaal noemen”.

MAAR IS DIT NIET TE KORT DOOR DE BOCHT?

De uitdrukking “te zwaar” hoor je inderdaad wel eens en dat is een merkwaardige afweging. Als iemand uit superioriteitsoverwegingen de baas wil gaan spelen leidt dat zeker tot problemen, maar als iemand zich dienstbaar wil en kan opstellen, is het juist een enorme kans om een zwaargewicht te kunnen benoemen. Die overwegingen kunnen in een goed gevoerd gesprek duidelijk worden. En ook komt het – met name bij maatschappelijke ondernemingen - nogal eens voor dat dergelijke kandidaten juist bewust en gemotiveerd in de lokale omgeving zo’n commissariaat ambiëren. Zonder de baas te willen spelen!

Onhandig in dit geval was dat de bewuste kandidaat in zijn brief een dergelijke motivering niet had aangegeven, maar ook daar had men naar kunnen vragen. Het optreden van de consultant was onnodig vaag. Tijdens de vergaderingen leek de rol beperkt tot procesbegeleider en had de consultant weinig of geen inhoudelijke inbreng. De voorselectie om tot een shortlist te komen was echter door de consultant gedaan en daardoor bleek dus wel inhoudelijke betrokkenheid. Bij de vergadering had hij toch meer mogen doorvragen, wellicht en had hij de motieven van de kandidaat - die hij in een eerdere fase had kunnen achterhalen – goed op tafel kunnen leggen. Ook had hij kunnen zorgen dat de meningen van de andere commissieleden steviger onder de aandacht waren gekomen. Het is van belang bij het geven van de opdracht goede afspraken te maken over de rol van de extern adviseur.

Tot slot de directeur. Sommige RvC’s geven er de voorkeur aan de directeur niet te betrekken bij de wervings- en selectieprocedure van commissarissen. De auteurs van deze rubriek zijn nadrukkelijk voorstander dat juist wel te doen. Niet alleen vanuit het perspectief van de wervings- en selectiecommissie. De kandidaat-commissaris zou een goed gesprek met de directeur moeten willen, voorafgaand aan de aanvaarding van de voordracht tot benoeming. Wel ligt een terughoudende opstelling - van de directeur - voor de hand en het is goed daar aan het begin van het traject over te spreken. En natuurlijk moet – net als bij andere vraagstukken – de opvatting van de directeur serieus worden gewogen. Met goede argumenten negatief adviseren over een kandidaat kan altijd, maar het motief “te zwaar” wekt op zijn minst argwaan.

3

EEN GOEDE RELATIE MET DE GEMEENTE IS BELANGRIJK

... maar wat als de prestatieafspraken mislopen

Met de Woningwet 2015 is het maken van prestatieafspraken tussen corporaties, huurdersorganisaties en gemeenten wettelijk verankerd. Doel is een steviger inbedding van de volkshuisvestelijke prestaties in het lokale woonbeleid. Bij de evaluatie van de Woningwet in 2019 is vastgesteld dat dit meestal succesvol is. In de gemeente Presdam liep het jammer genoeg ineens niet zo soepel meer.

Presdam is een kleine gemeente onder de rook van een grote stad. In Presdam werkt een kleine corporatie, Gewoon Wonen, die de zaken goed op orde heeft en ook een prima relatie onderhoudt met de lokale partners. Het maken van prestatieafspraken met de huurdersorganisatie en de gemeente was de laatste jaren soepel verlopen. Geheel in de geest van de Woningwet ging dat op basis van gelijkwaardigheid tussen de corporatie, de gemeente en de huurders. Ook de RvC kreeg positieve berichten over het verloop van de samenwerking.

Maar daar kwam ineens lelijk de klad in. Tijdens een RvC vergadering geeft de bestuurder Joke Swart een terugkoppeling van de gesprekken met de gemeente over het ingediende prestatiecontract. Zoals in voorgaande jaren was de voorbereiding zonder noemenswaardige hobbels verlopen. De huurders konden zich goed vinden in de afspraken en hadden al toegezegd te zullen tekenen en ook met de betrokken beleidsambtenaren van Presdam zat Gewoon Wonen op dezelfde lijn. Ook de RvC heeft zijn werk gedaan: getoetst of de afspraken pasten binnen het beleid van de corporatie, vastgesteld dat alles in lijn was met eerdere meerjaren afspraken en het document dat naar de wethouders ging goedgekeurd. En nu meldt – tot ieders verbazing – Joke Swart dat de twee verantwoordelijke wethouders het document vooralsnog niet wensen te ondertekenen. Op de valreep waren de wethouders van mening dat de geplande sociale nieuwbouw moest worden geschrapt en dat de corporatie veel meer kon bijdragen aan de energietransitie. Als belangrijkste argument was genoemd de verslechterde financiële positie van de gemeente. De corporatie en de huurdersorganisatie hebben het gesprek beëindigd en aangegeven dat zij not amused waren over de werk- en zienswijze van de gemeente.

De RvC was zeer verrast over deze opstelling van de gemeente en vroeg zich of de bestuurder dit had kunnen zien aankomen. Volgens de bestuurder was dit ook voor haar verrassend en was deze koerswijziging van de gemeente heel recent. Ze merkte op dat ook de beleidsambtenaar Wonen er niet vrolijk bij had gekeken. Blijkbaar – zo schatte Swart in – wil de gemeenteraad zich nadrukkelijker profileren en hebben de wethouders daar gevolg aan gegeven. Een lastige patstelling

De reactie van de RvC-leden is gemengd. Natuurlijk snappen ze de moeilijk financiële positie van de gemeente, maar omdat nu helemaal door te schuiven naar de corporatie gaat wel erg ver. Het belangrijkste bezwaar tegen de opstelling van de wethouders is het afremmen van de sociale nieuwbouw. Daar is gewoon grote behoefte aan en ook de bij huurders was dat volkomen verkeerd gevallen. Het stond natuurlijk ook niet voor niets goed onderbouwd in het portefeuilleplan van Gewoon Wonen. Aan de andere kant benadrukken de commissarissen dat zij zeer hechten aan een goede relatie met de gemeente.

WAT NU

Bestuurder en RvC vinden deze kwestie zo belangrijk dat op korte termijn een extra vergadering wordt ingelast. Tijdens die bijeenkomst bepleit een van de commissarissen om in plaats van sociale huur dan maar middenhuur te bouwen, wat gezien het vervallen van de markttoets en de financiële positie toch geen probleem kan zijn. De bestuurder geeft fors tegengas en zegt er niets voor te voelen een “second best” oplossing te kiezen, omdat de wethouders de confrontatie met de gemeenteraad kennelijk niet aandurven. Ze wijst terecht op het eigen beleidsplan en de groeiende wachtlijsten voor sociale huurwoningen. Ook merkt Joke Swart op dat wel meer vergelijkbare randgemeenten sociale nieuwbouw niet bepaald bevorderen om overloop uit de grote stad tegen te houden. Dat onsympathieke argument wordt meestal niet genoemd, maar speelt vaak wel degelijk een rol.

Na een goede dialoog is men het er in deze boardroom over eens dat een goede relatie met de gemeente belangrijk is, maar niet ten koste van alles. En het gaat voor Gewoon Wonen wel erg ver om de primaire taak – zorgen voor voldoende betaalbare woningen – daarvoor opzij te schuiven. Daarom wordt besloten om opnieuw in gesprek te gaan met de wethouders. De afweging om de RvC daarin een rol te laten spelen is afhankelijk van de inschatting hoe dat uitpakt. Dat hangt af van personen en informele relaties in de lokale context. Zo'n vooronderstelling over het tegenhouden van de overloop uit de grote stad kan wellicht beter formeel worden aangekaart. Het kan in ieder geval niet zo zijn dat de RvC de onderhandelingen overneemt. Dat is echt aan de bestuurder. We zijn geen “superbestuurder” zo benadrukt de voorzitter.

Mocht de patstelling blijven en Gewoon Wonen er echt van overtuigd zijn dat de gemeente de corporatie belemmert in het realiseren van haar volkshuisvestelijke taak, dan is er nog de weg naar de minister. Die loopt dan via een ‘adviescommissie’ (artikel 44 lid 3 en 4 Woningwet). Dat kan samen met de huurdersorganisatie. De commissie toetst de opvatting van de corporatie aan het volkshuisvestelijkbeleid en adviseert de Minister, die vervolgens een bindende uitspraak doet. Echt goed voor de samenwerking in Presdam is dat natuurlijk niet. Beter Wonen doet er goed aan om dat te voorkomen, maar alles...dat gaat te ver!

Lees ook de Handreiking *Toezicht en prestatieafspraken*, een uitgave van de VTW

<https://www.vtw.nl/publicaties/handreiking/toezicht-en-prestatieafspraken/> en / of bekijk de online masterclass van de VTW-Academie *Prestatieafspraken en de rol van de RvC*

<https://onlinemasterclasses.empoweredlearning.nl/introductie-prestatieafspraken/>

4 WAT VONDEN DE MANAGERS ERVAN?

... geen onbelangrijke vraag van de RvC

Checks and balances zijn van groot belang om een goed besluit te nemen. Dat geldt in de boardroom waar het goed mis kan gaan als de RvC en de bestuurder onvoldoende tegen elkaar opgewassen zijn. Maar het begint al eerder. Ook bij een besluit dat in het MT genomen wordt – formeel door de bestuurder – moet sprake zijn van kracht en tegenkracht en moeten managers serieus genomen worden. En vergeet de controller en de ondernemingsraad niet. Dat vraagt om stevige persoonlijkheden, maar ook van een gezonde bedrijfscultuur, waarin de directeur-bestuurder een doorslaggevende rol speelt. Voor de RvC is het waarnemen, beoordelen en zo nodig beïnvloeden van die cultuur net zo belangrijk als hoe het binnen de boardroom gaat. Bij Blijven Bouwen werd de RvC daarmee geconfronteerd.

Het gaat er stevig aan toe in de auditcommissie (AC) van Blijven Bouwen, een woningcorporatie met 5000 woningen in het midden van het land. Bij de behandeling van een klein nieuwbouwproject in het dorpscentrum wordt in de oplegnotitie aangegeven dat de onrendabele top behoorlijk hoger is dan het maximum in het investeringsstatuut. De voorzitter vraagt hoe hier in het managementteam over is gesproken, waarop de manager financiën – die namens de werkorganisatie aan de vergadering van de AC deelneemt – aangeeft dat ook daar een stevige discussie is gevoerd. Piet van Delft – lid van de auditcommissie - is verrast dat dit investeringsvoorstel voorligt, terwijl toch een van de stoplichten op knalrood staat. Piet vindt daarom dat het voorstel absoluut niet door de RvC kan worden goedgekeurd. Truus Bakker, voorzitter van de auditcommissie, sust de zaak en stelt voor het agendapunt zonder advies van de auditcommissie in de raad te bespreken.

HOE GING DIT VERDER

De dag erna neemt Truus contact op met de directeur en vertelt hoe de discussie in de commissie is verlopen en sluit af met de vraag hoe de andere managers deze investering hadden beoordeeld. De directeur is verbaasd over de ophef en geeft aan dat alle managers erg enthousiast waren. Truus confronteert daarop de directeur met de bewering van de manager financiën, die toch een andere strekking had. Waarop de directeur aangeeft dat het toch niet de bedoeling kan zijn dat alle interne discussies door de RvC worden beoordeeld en dat de betreffende manager financiën beter zijn mond had kunnen houden. Hij geeft aan dat ook de wethouder niet blij zou zijn als Blijven Bouwen dit project zou afblazen.

WAT SPEELT HIER ALLEMAAL

Wat betreft de “soft signals” kan hier heel wat spelen waar de raad niet aan voorbij kan gaan. Om te beginnen is de vraag hoe de andere managers over een investeringsvoorstel denken een goed toezichtsvraag die ook helpt bij de oordeelsvorming van de raad. Er zijn corporaties die de op- en aanmerkingen van de beraadslagingen in een MT ook in een kort format rapporteren. Het hangt dan wel van de cultuur af of dat een goede weergave van de discussie is. Bij Blijven Bouwen wordt de indruk gewekt dat de RvC daar niets mee te maken heeft. Zeker een punt om te bespreken en een goed argument om een periodiek overleg tussen de RvC en de managers te houden zonder aanwezigheid van de bestuurder. Dan gaat het vooral om vragen als “wordt serieus met kritiek omgegaan” en “is de sfeer voldoende open om twijfels te kunnen bespreken”. Ook prima vragen voor het overleg met de ondernemingsraad trouwens. De reactie van de directeur geeft aan dat hier zeker een kwestie ligt waar de raad iets mee zal moeten.

Inhoudelijk ligt hier een dilemma dat goed uitgelegd moet worden door de bestuurder. Het feit dat een stoplicht op rood staat hoeft niet te betekenen dat de raad – zoals Piet van Delft wil – een project blokkeert. Bij een klein project zal ook met een opvallend hoge onrendabele top de financiële ruimte meestal genoeg zijn. Maar dan nog kan het “zonde” van het geld zijn. In die afweging gaat het om vragen als “wat is de volkshuisvestelijke meerwaarde” of andersom “wat is de maatschappelijke schade” als we het wel of niet doen. En “zijn er mogelijkheden bekeken om het maatschappelijke doel op een andere manier te realiseren”. Vragen die in een goede bestuurscultuur met een proactieve directie eigenlijk al beantwoord moeten zijn als het project bij de RvC op tafel ligt. Maar de ratio's in het investeringsstatuut zijn natuurlijk niet in beton gegoten.

Ten slotte de tevreden wethouder. De manier waarop de directeur die tevredenheid meldt lijkt meer op een dreigement dan een mededeling. En dan nog, een tevreden wethouder is mooi meegenomen, maar geen doel op zich. Een harde toezegging dat de gemeente in ruil iets terug zou doen, had meer waarde gehad. Toch blijft de raad met een vervelend gevoel zitten. De manager financiën die de interne discussie meldt en – los van de inhoud – de directeur die dat ontkent en vindt dat de RvC daar niet over gaat. Dat heeft toch alles met gebrek aan openheid en vertrouwen in de boardroom te maken. En dat zijn twijfels waar je niet mee rond kunt blijven lopen.

5

LIEVER GOVERNANCE- VISIE DAN TOEZICHTSVISIE

... meer dan een mooie tekst!

Good governance is een middel om de organisatie goed te laten presteren. In onze sector gaat het dan om maatschappelijk presteren op een financieel verantwoorde manier. De valkuil van professioneel met het vak governance omgaan is dat het meer doel dan middel wordt. Nog mooiere reglementen, heldere kaders en veel compliancevereisten kunnen een eigen systeemwereld voor het toezicht creëren waarmee het doel van de organisatie niet veel dichterbij komt. Maar het hebben van een visie op governance vond men bij Passend Wonen uiteindelijk toch belangrijk.

Bij Passend Wonen is kortgeleden een visitatie uitgevoerd. In de passage over governance staat als kritiekpunt dat een toezichtsvisie ontbreekt. Joop van Dalen, die net is aangetreden als voorzitter, vraagt in de rondvraag van zijn eerste RvC vergadering of dit niet moet worden opgepakt. De directeur geeft een nogal badinerend antwoord en zegt enigszins smalend dat de visitatiecommissie “kennelijk geen tekstje met de kop toezichtsvisie heeft kunnen afvinken”. De nieuwe RvC voorzitter zegt het daarmee toch niet af te willen doen en wil daar op korte termijn op terug te komen.

De eerste stap van Joop is dit onderwerp te bespreken met directeur Hein den Ouden, een ervaren rot in de volkshuisvesting. Den Ouden geeft aan dat hij ook niet blij was met de tekst in het rapport, maar dat het ontbreken van een document toch niet hoeft te betekenen dat een visie ontbreekt. De voorzitter beaamt dat, maar geeft aan dat zijn ervaring met visitatiecommissies is dat met goede argumenten – en een gesprek over de niet-beschreven visie - de tekst in het definitieve rapport wel milder geformuleerd had kunnen worden. In dit geval bijvoorbeeld met de toevoeging dat de toezichtsvisie nog niet op papier was gezet. Ook sprak Joop de bestuurder aan op zijn badinerende toon over het rapport en de commissie, “niet verstandig over een rapport dat door veel belanghouders wordt gelezen”.

Hein begreep dat tegengas geven niet veel zin meer had en vroeg hoe de RvC dit wilde oppakken. Om te beginnen, zo stelde de voorzitter is die visie niet alleen van de RvC, maar net zo zeer van de bestuurder en wellicht van de gehele organisatie. Daarom heeft Joop van Dalen het ook liever over een governancevisie – waar de visie op het houden van toezicht natuurlijk een cruciaal onderdeel van is – dan over een toezichtsvisie. Besloten wordt dit onderwerp de volgende keer op de agenda van de RvC te zetten.

HOE GING HET VERDER

In de RvC vergadering had Joop snel de handen op elkaar om met dit onderwerp expliciet aan de slag te gaan. Het feit dat binnenkort twee commissarissen aan het einde van hun tweede termijn zaten en er dus twee vacatures zouden ontstaan, was een extra argument om de visie op governance op papier te hebben. Een mooi document om over te praten tijdens de selectiegesprekken. Een tegenargument van een van de commissarissen was dat er toch ook al goede reglementen – zowel voor bestuur als RvC – liggen. Maar dat is natuurlijk echt wat anders. De governance-visie beschrijft hoe de top van de organisatie aankijkt tegen de maatschappelijke opdracht en vanuit welke waarden de samenwerking met het bestuur en binnen de RvC vorm en inhoud krijgt. Bij het onderwerp belanghouders gaat het niet om met welke partijen en hoe en wanneer de dialoog wordt gevoerd, maar veel meer met welke intenties dat gebeurt.

RvC en bestuur van Passend Wonen besluiten om eerst goed na te denken over het traject. Vragen als welke thema's en dilemma's aan de orde moeten komen, wie erbij betrokken worden, met welke belanghebbenden de governancevisie wordt gedeeld en wie de penvoerder is. Immers, het gaat niet zo zeer om een goed geschreven document, maar vooral om een tekst die gezamenlijk tot stand is gekomen en is doorleefd. Een mooie tekst is zo gemaakt, maar dat zegt lang niet alles over de feitelijke kwaliteit van besturen, toezicht houden en verantwoorden. Wellicht win je daar een wedstrijd mee, maar dat is bijzaak. En laat een eventuele externe adviseur uw gesprek begeleiden en zorg dat het de eigen visie van uw raad en bestuurder wordt.

6

DE NIEUWE COMMISSARIS WIL TEMPO MAKEN

... fris geluid of stokpaardje?

Nogal wat commissarissen hebben de nodige bagage over onderwerpen die de corporatie rechtstreeks aangaan. Een hoogleraar duurzaamheid, of een jurist die veel met aanbestedingen te maken heeft en noem zo nog maar wat voorbeelden. En het is goed als zij tot het gaatje gaan als ze zich oprecht zorgen maken over zaken die in hun ogen niet goed gaan of beter kunnen. Daar zitten zij voor. Maar dat is wat anders dan als commissaris je eigen opvatting leidend te laten zijn bij het beleid van de corporatie. Het zal altijd moeten worden afgewogen tegen andere keuzes. En het is aan de bestuurder om de RvC ervan te overtuigen welke keuze het beste is in het verlengde van de missie en visie van de organisatie. En dat is meer dan de visie van een deskundige commissaris.

Corporatie Prima Wonen heeft de laatste jaren weinig gebouwd en wil de komende jaren een inhaalslag maken. Gezien de beschikbaarheid van locaties is dat realistisch. Het komend jaar wordt gestart met 100 nieuwe woningen en daarna zo'n 250 woningen per jaar. Prima Wonen heeft voldoende financierings- en borgingsruimte.

De begroting is vastgesteld en het daarvan afgeleide treasury jaarplan staat op de agenda van de auditcommissie. En daar gebeurt voor alle andere aanwezigen iets onverwachts.

Arjan de Vries is sinds is sinds een paar maanden commissaris en lid van de auditcommissie. Hij is ondernemer in de financiële sector en gaat op allebei nogal prat. In deze vergadering stelt hij dat de corporatie meer gebruik moet maken van de lage rente. Bovendien is er voldoende kapitaal beschikbaar om tegen gunstige voorwaarden te bouwen ook voor de middenhuur, aldus De Vries. Hij heeft zich goed voorbereid en laat met een fraaie presentatie zien dat er mooie kansen liggen voor de middenhuur, waar de corporatie bovendien financieel goed profijt van kan hebben. Het feit dat er een goedgekeurde begroting ligt, waar het treasuryplan van is afgeleid, ontroert hem niet echt. "Een goede ondernemer moet kunnen inspelen op nieuwe kansen en we laten echt veel geld liggen", zo benadrukt De Vries.

Het werd een verhitte discussie met zowel de manager financiën, de controller en de bestuurder over mogelijkheden en prijzen op de kapitaalmarkt en durf van de corporatie om hierop in te spelen. De voorzitter van de auditcommissie kapt de discussie af met de vaststelling dat het niet logisch is om een niet geagendeerd onderwerp uitvoerig te behandelen, laat staan er beslissingen over te nemen.

WAT GEBEURT HIER ALLEMAAL?

Prima wonen heeft te maken met een enthousiaste nieuwe commissaris die popelt om zijn inbreng te leveren. Niets mis mee, maar het is goed om toch een aantal spelregels in acht te houden. En dat is echt niet bedoeld om de bureaucratie te omarmen.

Om te beginnen had de voorzitter van de auditcommissie gelijk dat een goede behandeling van een belangrijk onderwerp om ordentelijke en tijdige agendering vraagt. In de tweede plaats gedraagt De Vries zich niet als een commissaris. Vragen als ‘waarom heeft Prima Wonen geen middenhuur woningen geprogrammeerd?’ Of ‘waarom wordt er zo weinig geprofiteerd van de lage rente en laten we daarvoor geen kansen liggen’ waren zinvoller geweest.

Naast de governance aspecten van deze casus is ook de inhoud interessant. De corporatie zou middenhuur moeten overwegen met volkshuisvestelijke argumenten. Passen die in het portefeuillebeleid, is daar in deze regio vraag naar of zou het de doorstroming bevorderen? Het loutere feit dat er goed aan te verdienen valt is wellicht een positief bijkomend neveneffect, maar voor een corporatie geen doel op zich. Dan lijkt het – niet materieel maar wel principieel – sprekend op de derivatenhandel van Vestia destijds, die ook meer bedoeld was om geld te verdienen dan dat die ten dienste van de financiering van de volkshuisvestingsopgave stond.

HOE GING HET VERDER?

Na overleg tussen de voorzitter van de auditcommissie, de bestuurder en de RvC-voorzitter werd besloten een themadag te organiseren, niet om besluiten te nemen, maar om de horloges gelijk te zetten. Die bijeenkomst had twee thema's: governance en portefeuillebeleid. Bij het thema governance zou vooral gesproken worden over de rollen en de do's en don'ts van bestuurder en commissarissen. Het portefeuillebeleid zou worden voorbereid door de bestuurder en er zou vooral gekeken worden naar de regionale woningmarkt en de portefeuillestrategie van Prima Wonen. Afgesproken werd dat commissaris De Vries aan de voorbereiding van dit onderdeel zou meewerken.

7

WEL OF NIET ARBEIDS- MIGRANTEN HUISVESTEN?

.... voorleggen aan de Aw?

Woningcorporaties staan voor het huisvesten van mensen met een **bescheiden inkomen** en voor **kwetsbare** groepen, zo staat het letterlijk in de Governancecode Woningcorporaties. Dat is een breed palet, maar de basisgedachte is dat niemand in Nederland onder de brug zou moeten slapen. De zorg voor een leefbare omgeving hoort daarbij. Een cynische opmerking daarbij is dat mensen in grote steden die net te veel verdienen niet aan de bak komen en door corporaties niet geholpen mogen worden, al begint het denken over middenhuur weer wat in de goede richting te gaan. Maar voor bijvoorbeeld arbeidsmigranten is de opdracht voor corporaties duidelijk. In deze casus werd daar toch verschillend over gedacht. En of de Autoriteit wonen dan maar een knoop wil doorhakken.

Stedelijk Wonen is een corporatie met ongeveer 10.000 woningen in een middelgrote stad. Er zijn nogal wat bedrijven met veel arbeidsmigranten. De meeste blijven een jaar of drie en een kleine groep vestigt zich permanent. Het grootste deel – meestal alleenstaande mannen – woont in woningen aangrenzend aan het bezit van corporatie. Deze zijn vaak gekocht door beleggers en een paar door uitzendbureaus. De migranten zijn een zorg voor de gemeente, de corporatie en de bewoners in de buurt. Hun woonomstandigheden zijn niet best en helaas zorgen ze ook voor nogal wat overlast. De corporatie heeft dit dikwijls in het overleg met de gemeente en beleggers op de agenda gezet.

De gemeente neemt het probleem serieus en heeft besloten dat vrijkomende woningen niet gesplitst mogen worden en wil overbewoning actief tegengaan. Ook vindt de gemeente dat er een migrantenhotel moet komen voor circa 200 personen en heeft daarvoor een eerste gedachte aan verschillende partijen voorgelegd. De gemeente wil graag dat de corporatie het hotel bouwt en beheert en heeft al overleg gestart met een aantal arbeidsbemiddelingsbureaus voor migranten. De bedoeling is dat die bureaus de woonruimte huren van de corporatie en betalen voor energie, beveiliging, een huismeester, schoonmaak etc. Uitgangspunt is dat de exploitatie voor de corporatie minimaal kostendekkend is.

De bestuurder van Stedelijk Wonen - Alie Zwart - heeft al vaker aangegeven dat zij vindt dat de situatie in de buurt veel aandacht vraagt en wordt hierin ondersteund door de huurdersorganisatie. Ze heeft de gedachte van de gemeente geagendeerd voor de komende RvC vergadering om te polsen of de RvC zich in de richting van de voorgestelde oplossing kan vinden, zodat verdere gesprekken met de gemeente en de bureaus kunnen plaatsvinden.

In het agendaoverleg aarzelt de voorzitter van de RvC of dit onderwerp op de agenda moet komen. Hij is niet enthousiast en vraagt zich af of de corporatie dit moet doen.

Tijdens de RvC vergadering neemt een van de commissarissen het voortouw en zegt er helemaal niets voor te voelen. Er volgt een felle discussie. Alle commissarissen vinden de overlast een serieus probleem, maar de meerderheid van de raad vindt dat de corporatie dit niet moet oplossen. Eigenlijk vinden zij dat arbeidsmigranten niet tot de doelgroep van de corporatie horen en dat de gemeente dit zelf maar moet oppakken.

Maar bestuurder Alie Zwart gaat niet door de bocht. Zij stelt dat de gemeente bereid is een locatie aan te wijzen en dat de partijen ook de bereidheid hebben uitgesproken dat het voor de corporatie een minimaal kostendekkende exploitatie wordt. Uiteraard moet dit goed uitgewerkt worden. Ook vindt zij dat arbeidsmigranten wel degelijk tot de doelgroep horen. Ze wijst op de statuten die bepalen dat Stedelijk Wonen mensen willen huisvesten die daar niet zelf in kunnen voorzien. Daarnaast wijst zij op de verantwoordelijkheid van de corporatie om 'het woongenot van de huurders te garanderen' en dat Stedelijk Wonen dus ook oog moet hebben voor de leefbaarheid in de buurt. En daar zou deze oplossing wel eens een belangrijke bijdrage aan kunnen leveren. Zij wijst verder op de toezegging van de gemeente om indien nodig een gemeentegarantie voor de financiering te geven, al verwacht zij dat dit niet nodig is gezien het voorgestelde huurniveau.

De RvC-voorzitter stelt vast dat de meerderheid de voorgestelde oplossing niet ziet zitten en dat het onderwerp dus van tafel is. De bestuurder betoogt nogmaals hartstochtelijk dat dit toch echt een maatschappelijk kwestie op het terrein van wonen is die de corporatie zich moet aantrekken. De voorzitter van de RvC vindt stemmen te voorbarig en stelt dat de corporatie de casus maar moet voorleggen aan de Autoriteit wonen en dat we dan wel verder zien. Maar hier zijn de overige leden en de bestuurder het niet mee eens. De bestuurder stelt dat zij alleen met de Aw wil gaan praten als de corporatie zelf een principebesluit heeft genomen en ze wil deze beleidsvraag dus niet bij de Aw neerleggen.

WAT VALT HIER OVER TE ZEGGEN?

Als de woningmarkt verandert – in dit geval door instroom van een andere groep – kun je daar als corporatie niet aan voorbij gaan. In dit geval zal goed moeten worden overwogen welke plek deze nieuwe doelgroep – door de bestuurder volkomen terecht zo aangeduid – krijgt in de portefeuillestrategie. In deze casus gaat het ook nog om leefbaarheid en is het logisch dat gemeente, huurdersorganisatie en corporatie daar samen naar kijken. Ook logisch dat het belang van de zittende huurder – het gegarandeerde woongenot – een rol speelt.

Het is te prijzen dat de voorgestelde oplossing niet werd afgeschoten omdat de meerderheid het niet zag zitten. Als de bestuurder nadrukkelijk pleit voor een bepaalde oplossing, moet een raad die met een kleine meerderheid iets anders wil, zich goed beraden wat de juiste weg is. Maar het is weinig professioneel om een dilemma waar de raad zelf – nog – niet uit is al voor te leggen aan de Aw. Een zwaarwegend besluit toetsen bij de Aw is wat anders en kan altijd nog. Maar eerst je opvatting helder maken en een keuze bepalen.

Ook over de dynamiek tussen bestuurder en commissarissen valt het nodige op te merken. De bestuurder neemt de commissarissen vanaf het begin mee met een bijzonder project. Dat zij daarin bijna wordt geblokkeerd door de voorzitter die aarzelt het te agenderen past niet in evenwichtige verhoudingen. Als een bestuurder die het vertrouwen geniet van de raad – zo niet, dan heb je een ander probleem - een onderwerp wil agenderen zijn er eigenlijk geen argumenten om dat te weigeren. Ook de commissaris die direct zijn oordeel klaar heeft werkt niet mee

aan constructieve verhoudingen. Eerst eens wat vragen stellen zou veel passender zijn geweest dan gelijk de toon te zetten. Tegenkracht is prima, maar dat betekent dat ook de inbreng van de bestuurder gelijkwaardig gewogen moet worden. Afschieten hoort daar niet bij! Deze RvC mag blij zijn met een bestuurder die niet voor de weg van de minste weerstand kiest, maar staat voor haar zaak.

Een online college van de VTW-Academie dat aansluit bij deze casus is
“Kracht en tegenkracht in de boardroom”

<https://onlinemasterclasses.empoweredlearning.nl/kracht-tegenkracht-het-ongemakkelijke-gesprek-in-de-boardroom/>

8

ZELFEVALUATIE ZONDER BEGELEIDING

.... meer dan een gesprekje dat het zo goed gaat

De jaarlijkse zelfevaluatie wordt breed beschouwd als een belangrijk instrument om het functioneren van de RvC te beoordelen en te verbeteren. De Governance-code 2020 zegt daarover het volgende.

“De RvC bespreekt ten minste één keer per jaar het eigen functioneren (in termen van effectiviteit) en dat van individuele leden van de RvC. Eens per twee jaar doet de RvC dat onder onafhankelijke, externe begeleiding. Waar nodig worden afspraken gemaakt over het functioneren en de ontwikkeling van (leden van) de raad. Hierbij wordt besproken in hoeverre men een kritische en open geest heeft, wat de invloed is van de besluiten van de RvC en hoe in het functioneren durf, onafhankelijk denken, samenwerkingsbereidheid en oog en respect voor elkaars rollen aan bod komt. Ook de onderlinge samenwerking in de RvC en relatie tot het bestuur is onderwerp van de evaluatie.”

In deze casus moet een jonge assertieve commissaris aardig wat moeite doen om de ervaren voorzitter te overtuigen kritisch naar het functioneren van de raad te kijken. Uit andere ervaringen weet zij dat een zelfevaluatie “in eigen beheer”, zoals om het jaar gebruikelijk is, nogal eens een wassen neus is.

Woningcorporatie Corpotop heeft alles goed op orde. De directeur is een ervaren rot, zit er al lang en is een charismatische man. Corpotop heeft een ervaren raad van commissarissen. Vier zitten in hun tweede termijn, de vijfde – Selma de Jong - is net nieuw maar bepaald geen groentje en direct benoemd tot voorzitter van de remuneratiecommissie. In het dagelijks leven is zij consultant en ze heeft veel kijk op de dynamiek in de boardroom. Wel is de volkshuisvesting voor haar nog onbekend terrein. Tijdens de eerste twee voorvergaderingen en vergaderingen valt een aantal zaken op in het samenspel tussen directeur en raad en ook tussen de commissarissen onderling. Selma belt de voorzitter en vraagt of zij haar eerste observaties met hem mag delen. De voorzitter vindt dat na twee vergaderingen nog wat vroeg en geeft aan dat de zelfevaluatie daar wellicht een geschikt moment voor was. Hij zegt te begrijpen dat Selma aan veel zaken nog moet wennen.

Ze laat zich niet zomaar uit het veld slaan en zegt – vriendelijk doch beslist – dat die opmerking van de voorzitter – dat Selma nog aan veel zaken moet wennen – nu precies past bij de observaties waar zij het over wil hebben. Ze voegt eraan toe dat zij er wat mee wil in de volgende zelfevaluatie die zij als voorzitter van de remuneratiecommissie moet voorbereiden en die dit jaar zonder externe begeleiding is. Dat maakt de voorzitter nieuwsgierig en ze maken een afspraak.

HOE HET VERDER GING

Het gesprek verliep heel goed. De voorzitter startte met de vraag aan welke opmerking Selma zich gestoord had. Haar reactie is dat de voorzitter haar met de opmerking dat “zij nog aan veel zaken moet wennen” direct in de hoek van de onwetende nieuwkomers plaatst. Een wat minder assertieve nieuwe commissaris wordt daarmee eigenlijk de mond gesnoerd. De voorzitter schrikt en verzekert haar dat hij dat zeker niet zo bedoeld heeft en dat hij

steeds benieuwder wordt naar haar observaties.

Selma steekt van wal. Wat haar vooral is opgevallen is dat de bestuurder nauwelijks tegengas krijgt. De voorzitter wijst op zijn enorme kennis, reputatie en overtuigingskracht. Selma herkent dat, maar geeft aan dat het charisma van de bestuurder ook een keerzijde kan hebben als tegengas ontbreekt in situaties dat het hard nodig is. Dat begint meestal in de directe omgeving van de bestuurder, bij de leden van het MT en de beleidsmedewerkers. Maar ook commissarissen zijn soms te snel geïmponeerd door zo'n bestuurder. En daar heeft de raad nu juist een belangrijke rol in! Ze wijst ook op het risico dat de bestuurder, maar ook lang zittende commissarissen last kunnen krijgen van vastgeroeste gewoontes en steeds minder tegenspraak dulden. "Dat hebben we vijf jaar geleden al eens geprobeerd" is dan zo'n doodoener. Ze raadt de voorzitter aan om een nieuwe online masterclass van de VTW-Academie te bekijken die gaat over *Kracht en tegenkracht* in de boardroom.

<https://onlinemasterclasses.empoweredlearning.nl/product/kracht-tegenkracht-het-ongemakkelijke-gesprek-in-de-boardroom/>

Selma lanceert gelijk haar idee voor de zelfevaluatie. Zij stelt voor dat elk lid van de raad, de bestuurder en de bestuurssecretaris de genoemde online masterclass bekijken. Dat iedereen voor zichzelf nagaat welke elementen van de masterclass ook spelen in de boardroom van Corpotop en de bevindingen opstuurt aan Selma. Zij biedt aan daar dan een korte notitie over te schrijven en deze als basis te gebruiken voor de zelfevaluatie.

Deze gedachte spreek de voorzitter aan. Hij gaat het filmpje bekijken en wil de aanpak van Selma vergelijken met twee andere mogelijkheden die de VTW biedt. De eerste is de VTW Zelfevaluatie Online <https://nr.zelfevaluatieonline.nl/vtw/> en de tweede het VTW-Toezichtspel, dat in de vorm van een kaartspel veel aanknopingspunten biedt om een gesprek over het eigen functioneren te voeren. Hij vraagt Selma om de drie mogelijkheden in de remuneratiecommissie te bespreken en de raad over een aanpak te adviseren. Samen komen ze tot de conclusie dat de zelfevaluatie zonder extern adviseur in ieder geval meer moet worden dan een formaliteit.

In deze casus had Selma het geluk dat de voorzitter meer zelfreflectie toonde dan zij in eerste instantie had verwacht. De lastige paradox is dat commissarissen die een open geest missen dat ook niet snel zullen erkennen. Ook externe begeleiding is nog geen garantie en vraagt dan het nodige van de senioriteit van de adviseur.

9

EEN GOEDE
COMMISSARIS*... maar niet herbenoembaar*

Bij een aantal corporaties heeft de ondernemingsraad het recht een commissaris voor te dragen. Bij grote ondernemingen die onder de Wet op de Structuurvennootschappen vallen is dat verplicht; de Woningwet kent die verplichting niet, maar het staat elke rechtspersoon vrij dat in de statuten op te nemen. En is dat bij uw corporatie niet zo? Toch doorlezen, de parallel met de commissaris op voordracht van de huurders is evident.

De Voorloper is zo'n corporatie en Willem Bukstra vervult die rol van "werknemerscommissaris" - zoals informeel de aanduiding is, met enthousiasme. Hij heeft goed oog voor het totaal, maar is altijd alert op de betekenis die het beleid voor de medewerkers heeft. In de boardroom wordt hij zeer gewaardeerd. Hij is dan ook de commissaris die de contacten met de OR onderhoudt.

De Voorloper is een middelgrote woningcorporatie die al twee jaar bezig is een slag te maken naar modernere bedrijfsvoering en digitale dienstverlening. Naast een kwaliteitsverbetering wil de corporatie de komende jaren 400.000 euro besparen op de loonkosten. Willem spreekt de ondernemingsraad tweemaal per jaar en gaat dan terughoudend met zijn mening om. Hij wil de directeur bestuurder – die ook steeds aanwezig was – niet voor de voeten lopen en is het ook eens met het uitgestippelde beleid. Hij heeft vooral geluisterd, begrip getoond en steeds benadrukt dat het beleid van de directeur van alle kanten was bekeken. En eigenlijke leidde dat nooit tot heftige discussies.

Willem Bukstra zit er nu drieënhalve jaar en zijn herbenoeming moet worden voorbereid. De bestuurder vraagt middels een kort memo aan de ondernemingsraad commissaris Bukstra voor te dragen voor een tweede termijn. Tot ieders verrassing deelt de OR mee daar niets voor te voelen. In een schriftelijke toelichting geeft de OR dat hun commissaris de belangen van het personeel onvoldoende heeft behartigd en dat de OR meerdere malen heeft aangegeven de besparing op de loonkosten volkomen onnodig te vinden in relatie met een jaarmzet van bijna 100 miljoen, nog los van de investeringsbegroting.

HOE HET VERDER GING

In een poging het tij te keren werd een overleg georganiseerd tussen de OR en de voorzitter van de RvC samen met de bestuurder. Zij probeerden de OR te overtuigen en benadrukten daarbij twee zaken. Ten eerste dat ook deze commissaris – op voordracht van de OR - zonder last of ruggespraak in de RvC zit en dat een besparing van 400.000 op de exploitatie - die elk jaar terugkomt - toch een bedrag is waar volkshuisvestelijk erg veel mee kan worden gedaan. Het ontroerde de OR allemaal niet en de hakken bleven in het grind. Er kon dus niet anders worden gedaan dan de statuten volgen en de ondernemingsraad te vragen een nieuwe kandidaat voor te dragen. De voorzitter kon niet laten de OR te verwijten een goede commissaris te hebben weggestuurd.

WAT GEBEURT HIER ALLEMAAL.

Toch is het te simpel van de RvC-voorzitter om alleen naar de OR te wijzen. Een hand in eigen boezem zou verstandig zijn. Kennelijk is geen relatie opgebouwd of onderhouden met de ondernemingsraad. Dat kan door te luisteren, begrip te tonen en de positie en opstelling van de ondernemingsraad serieus te nemen. Dat gebeurt ook in het laatste gesprek niet. De voorzitter was vooral op 'zenden' afgesteld. Door alleen met rationele en feitelijke argumenten te komen, werd weer voorbijgegaan aan wat de ondernemingsraad kennelijk echt dwars zat. Het is ook niet goed de contacten met de OR alleen door de voordrachtscommissaris te laten onderhouden en zeker de voorzitter doet er goed aan te zorgen dat hij bij de OR geen onbekende is. Ook kan de aanwezigheid van de directeur een belemmering zijn om van de OR te horen waar zij echt mee zitten.

Een corporatie die net als De Voorloper een zetel in de raad heeft voor de ondernemingsraad doet er goed aan een werkwijze te volgen die bij veel corporaties gebruikelijk is bij de werving en selectie van de huurderscommissaris. Trek gezamenlijk op vanaf het ontstaan van de vacature. Bepaal samen de profielschets, stel een gezamenlijke commissie op en spreek vooraf af hoe je omgaat met uiteenlopende voorkeuren. Niet zelden wordt gewerkt met integrale commissies – waarin ook de voordragende gremia zijn vertegenwoordigd – die bij alle vacatures betrokken zijn. Daar kan ook nog wel iemand van de ondernemingsraad bij.

Bij De Voorloper kreeg deze kwestie nog een spannend vervolg. Daarover in de volgende casus.

10

DE COMMISSARIS
OP VOORDRACHT*... een helder traject en duidelijke afspraken*

De muis uit de vorige casus krijgt een staart. Wat was er ook alweer aan de hand bij De Voorloper. Deze vooruitstrevende corporatie heeft in de statuten opgenomen dat de ondernemingsraad het recht heeft een kandidaat voor te dragen voor de raad van commissarissen. Omdat in de beleving van de OR de zittende commissaris te weinig voor het personeel heeft betekend, werd de voordracht niet verlengd. De andere commissarissen en de bestuurder vonden dat zij een goede commissaris kwijtraakten, maar de OR was niet te bewegen tot een ander standpunt. Wel beloofden ze snel met een nieuwe kandidaat te komen. Maar dat ging óók mis.

En inderdaad de ondernemingsraad laat er geen gras overgroeien en komt snel met een nieuwe kandidaat voor de RvC. Binnen twee weken ligt er een voorstel met een uitgebreid CV op het bureau van Piet Rust, de bestuurder van De Voorloper. Piet kent haar wel, een verstandige dame met een zware HRM achtergrond. Een paar jaar geleden heeft zij na een positief advies van de OR om haar de opdracht te verstrekken, een cultuurtraject in de organisatie begeleid. Het argument dat de ondernemingsraad in de begeleidende brief aangeeft is glashelder: “we zijn ervan overtuigd dat deze kandidaat goed voor de belangen van het personeel zal opkomen”.

Piet bedankt de OR voor de snelle actie en stuurt de brief door aan de remuneratiecommissie, die verantwoordelijk is voor het traject om tot benoeming van een nieuwe commissaris te komen.

De remuneratiecommissie is niet erg gelukkig met de kandidaat, een stevige kandidaat, maar met een heel ander profiel dan gewenst. De RvC-voorzitter, die lid is van de remuneratiecommissie neemt contact op met bestuurder Piet Rust. Piet geeft aan liever geen discussie met zijn ondernemingsraad te willen voeren en adviseert de kandidaat toch voor te dragen voor benoeming, ook omdat in de statuten gesproken wordt van een “bindende” voordracht. De voorzitter gaf aan dat te kort door de bocht te vinden en er in ieder geval met de hele raad over te willen spreken.

De voorzitter besloot de hele gang van zaken voor te leggen aan een adviseur op het gebied van governancevraagstukken. Deze had heel wat op- en aanmerkingen.

WAT VALT HIEROVER TE ZEGGEN?

De belangrijkste kritiek van de adviseur was dat aan de voorkant niet goed over het traject was nagedacht en gecommuniceerd en dat daardoor de horloges van de verschillende betrokken gremia bepaald niet gelijk stonden. Zo mag er geen onduidelijkheid bestaan over de profielschets, over de rol van de directeur in het traject, over de wenselijkheid om een open sollicitatieprocedure te voeren en over de verdere gang van zaken als men er niet uitkomt. Kennelijk was ook niet duidelijk dat het begrip “bindende voordracht” iets anders is dan benoemingsrecht. Een – bindend – voorgedragen kandidaat mag wel degelijk worden geweigerd; alleen mag de RvC in zo’n geval geen andere kandidaat benoemen, maar moet om een nieuwe voordracht worden gevraagd.

Ook moet met de ondernemingsraad worden besproken dat een commissaris er nooit met een deelbelang zit. De adviseur vroeg zich af hoe de relatie met de ondernemingsraad is, niet alleen met de bestuurder maar ook met de RvC.

Zo vond hij het vreemd dat de brief van de ondernemingsraad aan de directeur was gericht.

Het signaal van de directeur dat hij frictie met de OR vreest, mag geen reden zijn om de “verkeerde commissaris” aan te nemen.

De meeste commissaris hebben geen voordrachtszetel voor de ondernemingsraad, maar het verhaal is voor de commissarissen die op voordracht van de huurders worden benoemd niet anders. Ook dan geldt dat de voorgedragen kandidaat benoembaar moet zijn op basis van het profiel dat de RvC opstelt en dat vooraf is gedeeld met de voordragende partij. Als de verhoudingen goed zijn, de afspraken helder en open wordt gecommuniceerd gaat het bijna zelden verkeerd.

Gelukkig is het de laatste jaren bij veel corporaties een goed gebruik van de RvC om periodiek met de ondernemingsraad te overleggen, zowel met als zonder de bestuurder. En niet alleen in het kader van artikel 24 van de WOR. Dan is men in ieder geval geen onbekende meer voor elkaar.

11

BINNEN DE
REGELS?*... of toch een conflict of interest*

Een belangrijk uitgangspunt voor een commissaris is dat hij of zij de verschillende rollen onafhankelijk kan uitoefenen. Dat zal voor een familiebedrijf anders liggen, maar voor een woningcorporatie is daar geen twijfel aan. Financieel onafhankelijk, maar niet minder belangrijk: moreel onafhankelijk. Daarom wordt aan het fenomeen conflict of interest terecht zoveel waarde gehecht.

Een veel gestelde vraag is of het is toegestaan een kandidaat met een bepaalde achtergrond te benoemen. Anders gezegd: is er een lijstje is met een wettelijke status dat aangeeft of je ja of nee kunt zeggen tegen een kandidaat. Maar daar gaat het natuurlijk niet om. Relevant is wat de raad zelf aan overwegingen heeft om vast te stellen of wel of niet sprake is van een conflict of interest. Soms mag iets wel, maar is het niet verstandig. Niet doen dan!

In onderstaande casus gaat het over een mogelijke belangenverstrengeling van een pas benoemde commissaris. Een twijfelgeval, maar doorslaggevend was dat het uiteindelijk ging om een vertrouwenskwestie.

RvC voorzitter Jan Vreugdevol wordt door de bestuurder van zijn corporatie gebeld dat zij een delicate kwestie met hem wil bespreken. En liever fysiek dan telefonisch, voegt zij eraan toe. Jan is verbaasd dat zij niet bereid is een tipje van de sluier op te lichten en zegt haar daarom snel te willen spreken.

Gelukkig kunnen beiden nog dezelfde dag. Bestuurder Ankie Maas vertelt dat een beleidsmedewerker haar heeft geïnformeerd over het feit dat één van de commissarissen een relatie onderhoudt met een wethouder van de gemeente waar de corporatie actief is.

De medewerker hoorde dit tijdens de ambtelijke voorbespreking over het prestatiecontract. De ambtenaren maakten daar grappen over en waren verbaasd dat de corporatiemedewerker dit niet wist en meldde dat de relatie al enige jaren duurde.

Betreffende commissaris – Peter Oomen - is vorig jaar voorgedragen door de huurdersorganisatie en vervolgens benoemd. Zowel de bestuurder als de voorzitter van de Raad waren van die relatie niet op de hoogte en tijdens de sollicitatiegesprekken is het niet ter sprake gekomen, terwijl toch expliciet gevraagd is naar mogelijke belangenverstrengelingen.

Jan Vreugdevol geeft aan dat hij op korte termijn een gesprek met Peter Oomen zal voeren en de resultaten zal terugkoppelen aan de bestuurder en de overige leden van de RvC.

Hij regelt een gesprek met Peter Oomen. Tijdens dit gesprek geeft Peter Oomen toe dat hij circa twee jaar een relatie heeft gehad met wethouder Marijke Swart, maar dat de relatie inmiddels alweer is beëindigd. Bovendien had wethouder Swart het beleidsveld wonen niet in haar portefeuille. Hij ziet het dan ook niet als een probleem en geeft na een stevige discussie wel toe dat het niet handig was om dit toen niet te melden. Maar dat het zijn functioneren – zeker met zijn deskundigheid op het terrein van vastgoed – zeker niet in de weg zal staan. Bovendien stelt Oomen kent hij geen regel dat een commissaris geen relatie met een wethouder mag hebben. Jan Vreugdevol geeft aan dat hij er uitermate geïrriteerd over is en dat hij vindt dat Peter Oomen zeer

onzorgvuldig hiermee is omgegaan. En dat hij als voorzitter anders zal pleiten voor een gedwongen vertrek als Peter niet bereid is zelf die conclusie te trekken.

Jan schrijft een extra besloten vergadering – zonder Peter Oomen - voor de RvC uit met als enige agendapunt de positie van commissaris Oomen. Aan hem wordt meegedeeld dat hij bij het eerste gedeelte van deze vergadering niet welkom is.

Kort voor deze vergadering ontvangt de RvC een brief van de huurdersorganisatie. Die vindt dat Peter niet hoeft af te treden, omdat er in de afgelopen periode niets onordentelijks is gebeurd, de relatie inmiddels beëindigd is en de betreffende wethouder niet eens over wonen gaat. Bovendien stelt de huurdersorganisatie dat hun kandidaat niet met hun toestemming ontslagen kan worden.

WAT VALT ER ALLEMAAL OVER TE ZEGGEN

Duidelijk is dat tijdens de sollicitatie sprake was van belangenverstrengeling en dat je - zie de Governance Code artikel 3-28 – zelfs de schijn moet vermijden. Dat de wethouder niet over wonen gaat is niet relevant, immers het hele college spreekt ongetwijfeld regelmatig over wonen en de prestaties van de plaatselijke corporatie. De huurdersorganisatie zit er echt naast met de impliciete bewering dat zij een vertrek kunnen tegenhouden, immers de huurdersorganisatie draagt voor, wat iets anders is dan benoemen en ontslaan. Wel is goed overleg over zo'n kwestie natuurlijk van het hoogste belang.

De voorzitter is wellicht wat voorbarig met zijn dreigement om Oomen te ontslaan. Sinds de nieuwe Woningwet (2015) kan de meerderheid van een RvC een lid wel schorsen, maar kan alleen de Ondernemingskamer dit omzetten in ontslag. Ook doet hij er goed aan in de vergadering niet onmiddellijk de toon te zetten met een al te uitgesproken mening. Meestal leidt dat niet tot een evenwichtig en gedragen besluit. Dat geldt overigens voor meerdere situaties.

De stelling van Oomen dat een relatie met een wethouder in geen enkele wet of regel staat klinkt als “alles wat niet verboden is, is toegestaan”. Zeker over het onderwerp conflict of interest moet je vooral je eigen opvattingen hebben en dat die binnen regels moeten passen is nogal logisch.

HOE HET VERDER GING

Alle leden waren met de voorzitter van mening dat Oomen niet kon aanblijven. Daarbij ging het niet zo zeer om de onvolledige informatie, maar – Oomen was zeker geen naïeve man – om het vertrouwen dat nu volgens een van zijn collega's “volledig weg is”. Dat de relatie inmiddels beëindigd is doet daar volgens hem niets aan af. De RvC keek overigens ook naar zichzelf en wil bij de zelfevaluatie volgende maand in ieder geval bespreken of er in de sollicitatieprocedure iets mis is gegaan.

In de slotfase stelt Oomen nog dat hij vindt dat vertrouwen moet groeien en dat hij nog maar net is begonnen en graag zijn expertise wil inbrengen.

Natuurlijk moet vertrouwen groeien. Vaak weet je niet gelijk wat je aan een nieuwe collega hebt en moet het vertrouwen groeien door aan de relatie te werken. Dat is wat anders dan vertrouwen beschamen wat hier voor het gevoel van de anderen aan de orde was. Mooi die grote deskundigheid, maar integriteit is toch een competentie niet onderhandelbaar is.

In deze casus koos Oomen eieren voor zijn geld en trok zich terug. Dat voorkwam een pijnlijk traject.

12

STAGE LOPEN BIJ
EEN RVC*... mooie kans om jong talent te werven*

De kwaliteit van de RvC's van woningcorporaties en de individuele leden is al geruime tijd sterk verbeterd. Dat heeft verschillende oorzaken. Het uitgebreide aanbod aan opleidingen, de Fit & Proper test (tegenwoordig Zienswijze Geschiktheid en Betrouwbaarheid), de VTW-Handreikingen die inzicht geven in uiteenlopende beleidsterreinen en niet in de laatste plaats het toegenomen zelfkritisch vermogen van de meeste commissarissen, vaak gestimuleerd door goede zelfevaluaties. Veel corporaties hebben een uitgesproken behoefte jongere mensen aan te stellen in de raad. Woningcorporatie Wonen en Leven (W&L) keek na aanvankelijke aarzeling goed naar de VTW-leergang Aankomend commissaris, bood een plaats aan voor een stagiair en deed een interessante suggestie om de leergang in de toekomst ook anders in te richten. Dat ging als volgt.

Commissaris Arie Slim is een echte onderwijsman. Met zijn achtergrond als stafmedewerker beleid bij een grote onderwijsinstelling neemt hij bij corporatie Wonen en Leven (W&L) steeds het voortouw in de remuneratiecommissie om met ideeën voor opleidingen te komen. Voor zijn collega's in de raad, maar ook voor de twee bestuurders. Tijdens het vooroverleg van een vergadering van de raad komt hij met het voorstel om iemand stage te laten lopen als commissaris. De voorzitter zegt niet te staan trappelen van ongeduld maar er straks aan het eind van de vergadering best even samen met de bestuurders bij stil te willen staan.

De vergadering van de raad verloopt soepel - er staan deze keer weinig spannende zaken op de agenda - en de voorzitter stelt voor de resterende tijd te gebruiken om met de benen op tafel het voorstel van collega Slim te bespreken. Arie Slim geeft aan waar zijn idee vandaan komt. Onlangs kreeg hij een verzoek van een oud student om bij de raad van toezicht van zijn scholengroep stage te mogen lopen. Toen hij dat voorlegde aan zijn bestuurder ving hij direct bot. "Ik had het kunnen weten", stelde hij laconiek, "het onderwijs is immers bepaald geen koploper op het gebied van governance" en "meehelpen aan het opleiden van nieuwe jonge commissarissen zou toch omarmd moeten worden". Hij krijgt bijval van een van de bestuurders die vertelt dat een collega van een andere corporatie goede ervaringen heeft met een stagiair die via de VTW-Academie kwam. De voorzitter vraagt aan de bestuurssecretaris na te gaan hoe dat zit en het onderwerp op de volgende vergadering te agenderen.

HOE GING HET VERDER

De bestuurssecretaris gaat aan de slag en in een korte notitie geeft hij aan dat de VTW-Academie al zeven maal zo'n leergang heeft gedraaid en dat de achtste eind 2021 van start gaat. De leergang duurt een jaar en parallel aan de stage worden acht dagen theorie aangeboden toegespitst op het commissariaat bij een woningcorporatie. Op de site van de VTW-Academie staat nadere informatie (<https://vtw-academie.nl/wp-content/uploads/2021/06/Brochure-Leergang-de-aankomende-commissaris-2021-2022.pdf>) en een korte impressie.

Tijdens de vergadering is eigenlijk iedereen voor. De bestuurder wil het nog wel over de spelregels hebben, maar iedereen is het er snel over eens dat de

trainee kan meedoen als een “gewone” commissaris. Vanzelfsprekend heeft de stagiair geen stemrecht, mocht er een keer gestemd worden. Wellicht kunnen zich bijzondere omstandigheden voordoen dat het wenselijk is dat de trainee niet meedoet, maar dat kan – bijvoorbeeld – bij een mogelijk conflict of interest – bij elke commissaris aan de orde komen.

EEN NIEUW IDEE

Gelukkig zijn veel RvC's bereid een stageplek ter beschikking te stellen. Ook als er net twee nieuwe commissarissen aangesteld zijn. Waarom niet in zo'n geval. Er kunnen tijdens de stage wel spannender zaken aan de orde komen. Veel gehoorde bezwaren om er maar van af te zien zoals “we zitten net in een fusie”, of “we moeten een nieuwe bestuurder werven”, zijn eigenlijk een argument om juist wél een trainee te vragen. Extra expertise is dan immers nooit weg!

Bij W&L lanceert commissaris Snel een maand later nog een ander idee. Hij wijst erop dat er over anderhalf jaar een vacature is en dat verjonging in de raad van W&L niet verkeerd zou zijn. Bij twee vorige vacatures waren jonge enthousiaste goed gekwalificeerde kandidaten toch net weer afgewezen op “jammer, te jong en geen ervaring”. Vreemde paradox als je naar verjonging streeft. Hij stelt voor snel een profielschets op te stellen en - naast de gewenste competenties - vooral een jonge kandidaat te zoeken. En dan niet over een jaar, maar op korte termijn. Zijn gedachte is dat de corporatie een kandidaat zoekt die wel geschikt is, maar nog wat te onervaren. Hem of haar wordt vervolgens aangeboden te starten met de leer-gang Aankomend Commissaris van de VTW-Academie en stage te lopen bij W&L. Na dat opleidingsjaar kan hij dan worden benoemd. Zo'n kandidaat maakt dan – ook door de stageperiode – een vliegende start. Benoemen en aanvaarden is niet verplicht, maar het is van beide kanten de intentie om door te gaan. Natuurlijk wel met een positieve zienswijze van de minister als voorwaarde.

TOT SLOT

Met deze handreiking stoppen we met de reeks cases die we elke maand mochten aanleveren voor de nieuwsbrief van de VTW. We stoppen niet omdat de dilemma's "op" zijn. Ze blijven komen, steeds weer nieuw en verrassend met als overeenkomst, dat dé oplossing niet bestaat. Wat mág is lang niet altijd verstandig en helaas, wat soms verstandig is mág soms (eigenlijk) niet. Een goede ontwikkeling is de recent aan de Aw toegekende discretionaire bevoegdheid. Dat maakt het mogelijk om bij een aantal volkshuisvestelijke dilemma's tot verstandige keuzes te komen die niet binnen de bestaande regelgeving passen.

Een goede raad is divers, kijkt kritisch naar het eigen functioneren en vindt integriteit een eigenschap waarbij geen water bij de wijn mag. Verder staat blijvend hoog op de lijst van eigenschappen van de hele boardroom *Passie voor de volkshuisvesting*. Met daarop gebaseerde gedeelde beelden (bij RvC en bestuur) over de gewenste maatschappelijke prestaties en daarop ook beoordeeld willen worden. Door huurders, woningzoekenden en andere belanghouders.

Een voorwaarde om die ambities te realiseren is een positieve en constructieve sfeer binnen de boardroom. Van essentieel belang vinden wij het om in de boardroom hoge prioriteit te geven aan gelijkwaardige verhoudingen. Natuurlijk heeft de RvC als het moet de beschikking over de noodrem, maar als een van beide gremia zich superieur voelt - of ondergeschikt - is geen sprake van checks and balance bij het nemen van besluiten.

Het is van grote betekenis dat good governance hoge cijfers scoort, maar niet als doel op zich, maar als middel om het beste uit de corporatie te halen. En dat is meer dan ooit nodig!