

‘Wie zijn oor te luisteren legt krijgt veel meer te horen’





de rol van
nankelijk-
aar ze voor
de corpora-
et terrein
k ingevoerd
06 maakte
houders in
inderd door
ratiesector
en maat-
op bieden.
n Toezicht
een ook
ng aan hen
nder dan
nce,
tegenwicht.
cht naar de
k van de
h is dat
de invloed
komen
arissen
rdige rol.
em te
en, te
ijven. Tegen
een door het
en en
de sector.
tact met de
ie zijn oor
lijkheid van
of ook de
loor allerlei
tantsver-
n daar zelf
Mooie
n de
Een
ch ook niet
maakt tussen
or iedereen
tiger is het
chappelijk
ld gaat.
cht en met
de drie i's,
rux zit. Het
orkomen
s de RvT
upthink het
kleinere,
ke tweede
e voorzitter
estuurlijke
en, niet
een vaste
icht tegen
sel te
ijk ook gaan
aties, over
meestal
en tot

In de strijd tegen misstanden in de corporatiesector wordt de rol van de Raad van Toezicht zwaar overschat, meent **Stefan Peij**, directeur van de Governance University in Doorn.

‘Vanwege de onafhankelijkheidsparadox zijn commissarissen relatief eenvoudig om de tuin te leiden. Zij moeten immers toezicht houden op het orgaan waar ze voor hun informatievoorziening afhankelijk van zijn. Dat is bepaald geen benijdenswaardige positie.’

Vooropgesteld: het toezicht in de corporatiesector is helemaal niet zo slecht als de incidenten doen vermoeden. Stefan Peij geeft het resultaat zelfs een zeven plus. ‘Op het terrein van inhoud en inrichting is de sector ook goed bezig. Maar er is zeker nog ruimte voor verbetering.’

Peij is inmiddels behoorlijk ingevoerd in de corporatiesector. Hij verzorgt regelmatig opleidingen aan Raden van Toezicht en voorziet hen daarnaast van advies. In 2006 maakte Peij echter nog als relatieve buitenstaander deel uit van de commissie die in opdracht van Aedes en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) werkte aan de eerste editie van de Governancecode woningcorporaties. ‘Ik werd in die tijd niet gehinderd door een gedegen kennis van de volkshuisvesting. Daardoor kun je heel kritisch en onafhankelijk naar zo’n sector kijken.’

De corporatiesector was strategisch behoorlijk in verwar- ring, zo merkte Peij al gauw. ‘De hybriditeit speelde menig corporatie parten: we hebben een maatschappelijke taak maar zijn ook ondernemer. Hoe gaan we daarmee om?’

Beter toezicht moest daar voor een deel het antwoord op bieden. ‘Er lag een tweelaags, goed doortimmerd governancemodel op tafel, met een duidelijke rolverdeling tussen bestuur en Raad van Toezicht (RvT), en waarin de stakeholders van de corporatie ook echt macht werd gegeven.’ Maar daar in dat laatste zat volgens Peij meteen ook een belangrijke tekortkoming. ‘De stakeholders hebben verankerde invloed, maar er wordt slechts beperkt mate verantwoordelijkheid aan hen afgelegd. Dat is heel gek. Want daardoor kunnen stakeholders immers onvoldoende invloed uitoefenen. In ieder geval veel minder dan aandeelhouders in de commerciële sector.’

Op bestuurlijk niveau voldoet het model aan het voornaamste principe van governance, namelijk dat elke macht zijn eigen tegenmacht moet organiseren. ‘Voor de bestuurders van een corporatie fungeert de RvT als tegenwicht. **Maar op het niveau van de RvT zelf is van tegenwicht geen sprake, met name omdat er onvoldoende transparantie wordt betracht naar de stakeholders. Daardoor zijn zij onvoldoende in staat een oordeel te vellen over de kwaliteit van en tekortkomingen in het werk van de RvT.** Die transparantie zou in het geval van een woningcorporatie eigenlijk maximaal moeten zijn.’

> Informatieafhankelijk

Toch is dat gebrek aan transparantie niet de voornaamste reden dat het bij sommige corporaties zo mis is gegaan. ‘De verwachtingen over de invloed die een RvT kan uitoefenen zijn te hooggespannen. Want het is feitelijk

een makkelijk om de tuin te leiden orgaan. De leden komen immers maar zes tot acht keer per jaar bij elkaar. En ze hebben ook nog eens last van de onafhankelijkheidsparadox. Commissarissen moeten toezicht houden op een orgaan waar ze voor hun informatievoorziening afhankelijk van zijn. Dat is geen benijdenswaardige rol. Zeker, in principe heeft de raad de beschikking over de carrot and the stick. Hij kan de bestuurder proberen te verleiden om hem te informeren en overall op tijd en voldoende bij te betrekken. **Tegelijk heeft de RvT de bevoegdheid om de bestuurder te benoemen, te evalueren, en te belonen, te schorsen of te ontslaan. Maar die stok wil geen commissaris gebruiken. Hij wil liever in dialoog blijven. Tegen een bestuurder die negatief wil en dat via desinformatie goed kan maskeren sta je als commissaris dus in feite machteloos.** Alleen door het beperken van de informatieafhankelijkheid valt dat te voorkomen. ‘Een goede RvT zal naast de bestuurders ook andere bronnen en kanalen gebruiken om te weten te komen wat er werkelijk leeft. Die maakt gebruik van zijn netwerk, binnen zowel als buiten de sector. Hij kent het tweede echelon in het management van de corporatie en praat daar ook geregeld mee. En hij heeft regelmatig contact met de verschillende stakeholders. Als de bestuurder een boeman blijkt te zijn komt de RvT er langs andere lijnen heus wel achter. Wie zijn oor werkelijk te luisteren legt krijgt veel meer te horen dan commissarissen die dit werk er parttime bij doen en voor wie de werkelijkheid van de organisatie zich beperkt tot een vergaderzaal. Dat laatste kan eigenlijk echt niet meer.’

Peij waagt overigens te betwijfelen of ook de accountant de rol van onafhankelijk adviseur van de RvT op zich kan nemen. **‘De accountant kampt met het probleem dat hij door allerlei wet- en regelgeving zo beperkt is geraakt in zijn handelen dat hij geen goede raadgever meer kan zijn.** De goedkeurende accountantsverklaring is een weinigzeggend document geworden, met zoveel disclaimers dat het in feite onleesbaar wordt. De accountants zijn daar zelf ook niet blij mee, overigens. Ze zijn te ver afgeraakt van hun oorspronkelijke opdracht om mee te denken met de ondernemer.’

> Mooie mensen

Peij is de eerste om te erkennen dat het vervullen van een commissariaat bij een woningcorporatie veel lastiger is dan in de commerciële sector. Zo is daar bijvoorbeeld de voortdurende bemoeienis van de politiek en alle druk die daarmee gepaard gaat. Een kwestie van accepteren, vindt Peij. ‘De politiek hoort er gewoon bij als een van de stakeholders. Daar moeten de corporaties zich ook

niet van proberen te ontdoen door uit het stelsel te stappen. Het is alleszins redelijk dat er nu een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen activiteiten waarvoor wel of geen staatssteun is toegestaan. Ik snap de frustratie daarover wel, maar het is nu in ieder geval voor iedereen duidelijk wat het betekent om maatschappelijk ondernemer te zijn. Het accepteren van ‘politiek gedoe’ hoort daarbij.’

Veel lastiger is het om een goede en gelijkmatige afweging te maken tussen de vele belangen die er op het spel staan. **‘Dat vereist een groot maatschappelijk gevoel van de commissaris.** Bij een commerciële onderneming maakt het niet uit als de onderneming een keer puur voor het geld gaat. Maar voor een corporatie kan dat nooit de afweging zijn. Daarom heeft zo’n RvT mooie mensen nodig: op de samenleving gericht en met integriteit en transparantie in de genen.’

> Groepsdynamiek

In het algemeen wordt het succes van de RvT feitelijk bepaald door de drie i’s, aldus Peij. ‘Het gaat om inhoud, inrichting en interactie. Dat laatste komt eigenlijk altijd in het gedrang, terwijl daar juist de crux zit. Het gaat met name om de boardroom dynamics, en de kwaliteit van de interactie met de stakeholders. **Groepsdenken kan alleen voorkomen worden als de interne harmonie minder belangrijk wordt gevonden dan de kwaliteit en het resultaat van de besluitvorming.** Als de RvT een dominante voorzitter heeft, redelijk geïsoleerd opereert, en onzeker is in zijn omgang met het bestuur is het risico van groupthink het grootst. Dat kun je alleen maar doorbreken door een sprong voorwaarts te maken.’

Volgens Peij is de RvT van de toekomst een kleinere, pluriform samengestelde raad die even professioneel als slagvaardig is. ‘Een sterke voorzitter is prima, zolang er maar een sterke tweede man naast staat. Deze zogeheten senior independent director dient met name de integriteit te bewaken in het verkeer tussen de voorzitter van de RvT en het bestuur van de corporatie. Stel daarnaast professionele corporate secretary aan die als het geweten van de bestuurlijke besluitvorming kan fungeren, analoog aan de griffier bij de gemeente. **Er moet ook meer worden geïnvesteerd in commissarissen, niet alleen in de vorm van geld, maar ook in de vorm van opleiding en professionalisering.** En de raad moet worden bijgestaan door een vaste schil van adviseurs, waaronder wat ik dan maar even de commissarisfluisteraar noem. Iemand van buiten, maar tegelijkertijd dicht tegen de corporatie aan, die de RvT helpt het eigen proces zuiver te houden.’

Deze ‘new kids on the block’ zijn hard nodig om het stel-

sel te vervolmaken, vindt Peij. In de commerciële sector is dat proces zelfs al gaande. En dus zal het in de corporatiesector uiteindelijk ook gaan gebeuren, verwacht hij. ‘Natuurlijk is het zo dat men, ondanks de problemen en aansprakelijkheidstellingen bij enkele corporaties, over de gehele linie redelijk tevreden is op dit moment. Daardoor ontbreekt de urgentie om te veranderen, en dan verandert er ook meestal niets. Maar ik ben ervan overtuigd dat de sector zo verstandig zal zijn om, bij gebrek aan externe prikkels, zichzelf aan te zetten tot verbetering. Daar hebben de corporaties in het verleden wel vaker blijk van gegeven.’