



> **Voorzitters aan het woord**

Interviews met voorzitters van raden  
van commissarissen

Aandachtspunten voor voorzitters en  
commissarissen

**VOORZITTERS AAN HET WOORD**

**INTERVIEWS MET VOORZITTERS VAN RADEN  
VAN COMMISSARISSEN**

**AANDACHTSPUNTEN VOOR VOORZITTERS EN  
COMMISSARISSEN**

Uitgegeven door: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties  
Samenstelling: Governance Support BV  
Redactionele bewerking van interviews: Eelco Parie  
Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno drukkers BV, Arnhem  
Druk: Drukkerij Zoeterhage  
ISBN/EAN: 978-94-91008-17-7  
1e druk: December 2014



## INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding</b>	6
<b>2. Rollen van de voorzitter</b>	8
<b>3. Toezicht houden is een vak</b> Interview met Frits Verschoor, voorzitter RvC van Waterweg Wonen	13
<b>4. Openheid en vertrouwen zijn sleutelwoorden</b> Interview met Henk Raué, voorzitter RvC van Vestia	19
<b>5. Gewetensvragen in een invloedrijke positie</b> Interview met Henk Breukink, voorzitter RvT van InHolland	25
<b>6. Niet alleen voldoende ‘weten’, ook effectief ‘acteren’</b> Interview met Peter van Lieshout, voorzitter RvC van De Alliantie	34
<b>7. Toezichthouder met een ‘kleine missie’</b> Interview met Ella Vogelaar, voorzitter RvC van Mitros	41
<b>8. Balanceren en effectief doorpakken</b> Interview met Jacob Dijkstra, voorzitter RvC van Elkien	48
<b>9. Als voorzitter moet je een beetje uitdagen</b> Interview met Ad Huijsmans, voorzitter RvC van Rentree	55
<b>10. Onbevangen en kritische blik – een blijvende uitdaging</b> Interview met Elma Groen, voorzitter RvC van Thuisvester	60
<b>11. Aandachtspunten voor de voorzitter</b>	65
<b>12. Aandachtspunten voor de commissarissen</b>	70



## VOORWOORD

“Een goede RvC heeft niet alleen zijn spelregels op orde, maar handelt er ook naar.”  
Dat zegt Jacob Dijkstra in één van de acht interviews die in de VTW publicatie ‘Voorzitters aan het woord’ gebundeld zijn. Dit is slechts één van de vele uitspraken die tot nadenken stemt, prikkelt en u hopelijk ook inspireert.

De VTW wil met de publicatie ‘Voorzitters aan het woord’, aan zowel voorzitters als leden van raden van commissarissen in woningcorporaties, een handreiking bieden bij het uitoefenen van hun functie. De acht interviews laten diverse stijlen van leiderschap zien én laten zien hoe acht heel verschillende personen een vergelijkbare functie uitoefenen: die van voorzitter van een raad van commissarissen of raad van toezicht. Hoewel hun achtergronden verschillen, ze allemaal hun eigen accenten leggen en hun eigen invulling aan hun rol geven, zijn de overeenkomsten er ook: grote maatschappelijke betrokkenheid, het verantwoordelijkheidsbesef tegenover de belanghouders en voor het optimaal functioneren van ‘hun’ raad als team.

Als beroepsvereniging voor toezichthouders in woningcorporaties staat de VTW voor de verdere verbetering en professionalisering van het intern toezicht binnen de corporatiesector. Er gaat veel goed – en het kan altijd beter.

Toezichthouden wordt steeds meer een vak. Er wordt meer van toezichthouders gevraagd, en daarmee ook van de voorzitter. Hoe ga je om met je team? Hoe ga je om met vraagstukken die binnen je raad spelen? Hoe ga je om met je bestuurder? Hoe ga je om met je belanghouders?

De door de VTW ontwikkelde criteria en randvoorwaarden voor goed intern toezicht zijn zowel expliciet als impliciet in de tekst aanwezig. De fundamentele beginselen staan als een huis en dat is goed om te zien. De aandachtspunten voor de voorzitter die uit de interviews naar voren komen, sluiten aan op de criteria en randvoorwaarden en bouwen daar op voort. De ontwikkelingen gaan door – evenals het denken over rollen, taken en verantwoordelijkheden.

De gebundelde interviews laten zien hoe acht voorzitters daar in de praktijk mee omgaan. Elke toezichthouder, voorzitter of lid, wordt hiermee hopelijk geprikkeld en geïnspireerd om over zijn eigen rol na te denken. Daarmee is deze publicatie een waardevolle aanvulling op de bestaande publicaties van de VTW voor onze leden.

Wij hopen dat u ‘Voorzitters aan het woord’ met veel plezier zult lezen.

Heino van Essen  
Voorzitter VTW

Albert Kerssies  
Directeur VTW



# 1. INLEIDING

De cruciale positie van de voorzitter voor het functioneren van de raad van commissarissen (RvC) staat buiten kijf. De voorzitter heeft een speciale verantwoordelijkheid voor het functioneren van de RvC en zijn leden.

In de Governancecode Woningcorporaties wordt veel aandacht besteed aan de **rol** van de RvC-voorzitter (zie voor de code [www.vtw.nl](http://www.vtw.nl))

De VTW heeft daar **criteria** voor de voorzitter aan toegevoegd (zie onderstaand kader).

Uit “Het team en de spelers. Criteria voor goed toezicht”

*De voorzitter moet de volgende competenties hebben*

- Het groepsproces binnen de RvC op een professionele wijze kunnen leiden; de RvC als team kunnen laten functioneren
- In de vergadering van de RvC aan de leden ruimte kunnen geven, waardoor hun inbreng optimaal aan bod komt, zonder de effectiviteit en efficiency van de vergadering uit het oog te verliezen
- In zijn/haar relatie met de bestuurder professionele afstand kunnen houden
- Aan de bestuurder feedback kunnen geven over diens gedrag en prestaties
- Gevoel voor intermenselijke relaties hebben
- Mensen snel doorgronden
- Feedback kunnen geven aan individuele commissarissen over hun functioneren
- Een stimulerende invloed hebben op de RvC en de relatie met anderen
- Levenservaring en –wijsheid hebben
- Gezag hebben binnen en buiten de corporatie.

Naarmate de RvC meer naar buiten treedt of tenminste de aandacht van de buitenwereld krijgt, wordt de voorzitter ook mede het **gezicht** van de corporatie en speelt hij/zij een rol als het gaat om de legitimering van de corporatie. Uiteraard is en blijft de bestuurder primair het gezicht en aanspreekpunt als eindverantwoordelijke en vertegenwoordiger van de corporatie. Echter, als het om de personele invulling en de beloning van het bestuur gaat, is de voorzitter van de RvC het eerste aanspreekpunt.

De voorzitter van de RvC heeft doorgaans veel **invloed**. Dat wordt bevestigd in een onderzoek naar de dynamiek in de boardroom<sup>1</sup>. Daaruit blijkt dat commissarissen en bestuurders aan de voorzitter meer macht toekennen en zij in hem/haar meer vertrouwen hebben dan geldt voor andere commissarissen. In de rangorde van 'invloed hebben' staat de voorzitter van de RvC bovenaan, gevolgd voor de voorzitter van de raad van bestuur, dan de overige bestuurders en als hekkensluiters de overige commissarissen. Die positie past bij de cruciale rol van de voorzitter en verplicht om er zorgvuldig mee om te gaan; 'noblesse oblige'. Regelmatige zelfreflectie zou dan ook een tweede natuur van de voorzitter moeten zijn.

Deze bundel van interviews met voorzitters van RvC's van vooral woningcorporaties, maar ook van andere organisaties, geeft voeding voor zelfreflectie. De visies, good practices en worstelingen van de geïnterviewde voorzitters kunnen u als collega-voorzitter aan het denken zetten over uw eigen praktijk. Voor u als commissaris kunnen de ervaringen van de geïnterviewde voorzitters ideeën opleveren voor wat u van uw zittende dan wel te werven voorzitter verwacht.

De publicatie sluit af met een set van aandachtspunten voor voorzitters en voor commissarissen, deels gebaseerd op de interviews en deels op waarnemingen en ervaringen van de opstellers van deze publicatie.

<sup>1</sup>"Boardroom dynamics. Onderzoek naar de onderlinge verhoudingen in de boardroom", Reggy Hooghiemstra, Jaap van Maanen en Dennis Veltrop, RUG/NBA, 2011



## 2. ROLLEN VAN DE VOORZITTER

**Hildegard Pelzer is in opdracht van de VTW met acht voorzitters van RvC's in gesprek gegaan, op zoek naar hun opvattingen over een goed functionerende RvC en hun rol als voorzitter. Dat heeft geleid tot acht interessante praktijkschetsen, waarin de eigenheid van iedere voorzitter doorschijnt. Opvallend is dat alle acht voorzitters het belang onderstrepen van adequate gespreksvoering die moet leiden tot een goed beeld van het functioneren en presteren van de corporatie en tot gedegen besluitvorming waarin de meerwaarde van het collectief van commissarissen verzilverd wordt.**

Er wordt geen poging gedaan om de oogst uit de interviews samen te vatten of te analyseren. Dat zou de kracht van de uitspraken van de geïnterviewden teniet doen. Wel wordt een vijftal rollen van de voorzitter geschetst, als kapstok om de hoeveelheid interessante informatie uit de interviews te duiden.

### Housekeeper

In de kern van de zaak gaat het erom dat de voorzitter erop toeziet dat de documenten met spelregels voor de RvC op orde zijn, dat die spelregels ook gevolgd worden en dat het dossier van de raad op orde is.

Bij documenten met spelregels kunt u denken aan statuten, reglementen en het rooster van aftreden. Voldoen die documenten aan vigerende wet- en regelgeving en codes? Zijn de spelregels compleet? Zijn ze nog steeds passend voor deze corporatie in deze tijd? Zijn ze onderling consistent? Bij het dossier van de RvC gaat het om zaken als notulen, vergaderstukken en correspondentie van de RvC. Aandacht vragen de inhoudelijke correctheid en de archivering.

Naarmate er meer aandacht is voor het aanspreken en zelfs aansprakelijk stellen van commissarissen en bestuurders<sup>2</sup>, wordt het belangrijker om 'je zaken' op orde te hebben. Henk Raué, voorzitter RvC van Vestia, spreekt uit de praktijk: "Dat (onder meer goede vastlegging in notulen) is bij het oude Vestia niet goed gegaan en dat heeft schade aangericht." Los daarvan ondersteunt een dergelijke governance hygiëne het bewust en professioneel functioneren van de raad.

In een enkel interview wordt de bestuurssecretaris genoemd die de voorzitter kan ontlasten bij het "governancehuis" op orde houden. Frits Verschoor, voorzitter RvC van WaterwegWonen zegt hierover: "Dan moet je de secretaris er wel actief bij betrekken en moet je hem of haar in positie brengen."

<sup>2</sup> Zie recente voorbeelden in de sector, het wetsvoorstel Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting en het wetsvoorstel Bestuur en toezicht rechtspersonen



## Teambuilder

De veronderstelling is dat het collectief van de RvC meerwaarde heeft ten opzichte van een individuele commissaris, niet alleen omdat binnen een team werk kan worden verdeeld en daardoor de werklast kan worden gespreid, maar ook omdat een team tot betere beoordelingen en besluiten moet kunnen komen dan een individu. Dat wordt ondersteund door onderzoek. Maar uit onderzoek blijkt ook dat psychologische factoren in groepen tot bias in de besluitvorming kunnen leiden<sup>3</sup>. Het collectief van de RvC heeft dus niet per definitie meerwaarde. Een onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen in opdracht van de VTW geeft een beeld van de dynamiek van de relaties binnen de RvC en waarop te letten<sup>4</sup>. De VTW onderstreept in haar publicatie “Het team en de spelers. Criteria voor goed toezicht” een open cultuur, rolvastheid met accent op het toezichthouder- en werkgeverschap, een brede samenstelling qua competenties en zaken als sekse, leeftijd en culturele achtergrond en tenslotte zelfreflectie.

De voorzitters die in deze bundel aan het woord zijn, geven er blijk van zich bewust te zijn van het belang van de teamdynamiek. Velen benadrukken de *kwaliteit van de relaties*, niet alleen binnen de RvC, maar ook tussen RvC en bestuurder. Bijvoorbeeld Henk Raué: “Voor scherp toezicht is een vertrouwensbasis nodig.”

Velen benadrukken ook het *inhoudelijk op één lijn zijn*. Ad Huijsmans, voorzitter RvC van Rentreë meent bijvoorbeeld dat de RvC en het bestuur in de kern van de zaak dezelfde agenda moeten hebben. Dat laat onverlet dat er in de aanloop inhoudelijke discussies gevoerd (moeten) worden. Jacob Dijkstra, voorzitter RvC van Elkien hierover: “Op procesniveau moet je een team zijn, op inhoudsniveau kan diversiteit waardevol zijn.” Alle voorzitters geven aan actief op het teamfunctioneren te sturen.

De *goede mensen* aan boord hebben, is een belangrijke voorwaarde voor het teamfunctioneren. De voorzitters geven competenties aan die zij wezenlijk vinden voor een goede teamsamenstelling. De opvattingen hierover of tenminste de accenten die men legt, blijken hier en daar te verschillen.

Wat te doen als het *functioneren van een commissaris* bijsturing behoeft? Enkele voorzitters gaan daarop in. Elma Groen, voorzitter RvC van Thuisvester bijvoorbeeld lijkt dan geneigd tot een vooral procesmatige aanpak, zoals blijkt uit uitspraken als “collega’s in hun kracht zetten” of “toehoorder en adviseur zijn van je collega die moeite heeft met de eigen positie in het team”. Henk Breukink, voorzitter RvT van Inholland gaat dieper in op de complexiteit van het vraagstuk van een niet optimaal functionerende commissaris en de (on)mogelijkheden van bijsturen. Een recept is niet te geven.

<sup>3</sup> Onder andere “Defensive avoidance among policy makers”, Janis Mann, in Contemporary issues in social psychology, 1982

<sup>4</sup> Dat blijkt ook uit een onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen in opdracht van de VTW “Functioneren van de RvC”, Dennis Veltrop en Hans van Ees, VTW-publicatie 2010

## Gespreksleider

De vergaderingen van de RvC vormen de spil. Hier wordt informatie uitgewisseld, worden zienswijzen besproken, vormt de raad zich als collectief een oordeel en neemt zo nodig als collectief een besluit.

De kwaliteit van de vergaderingen en daarmee voor een belangrijk deel van het functioneren van de raad wordt bepaald door de agenda en bijbehorende stukken, door de wijze waarop in de vergadering het gesprek wordt gevoerd, door de duidelijkheid van de conclusies die getrokken worden en de vastlegging van het besprokene in de notulen. Allemaal zaken waarop de voorzitter als gespreksleider aangesproken kan worden. In de interviews met de voorzitters krijgt de wijze waarop het gesprek geleid wordt, veel aandacht. Er wordt gestuurd op het *proces*, vooral het ervoor zorgen dat iedereen zijn/haar inbreng levert en gehoord wordt en dat zo nodig een zaak nog eens doordacht wordt. Jacob Dijkstra maakt de vergelijking met een “rotonde” als tegenstelling van een “kruispunt”. Er wordt gestuurd op de *inhoud*, namelijk dat alle belangrijke zaken op tafel komen. Ook de *toon* krijgt aandacht. Henk Breukink: “Niet elke vergadering wordt op dezelfde toonhoogte gehouden.”

Peter van Lieshout, voorzitter RvC van De Alliantie benadrukt dat het niet alleen gaat om besluitvorming over voorstellen van de bestuurder, maar ook – als het nodig is – om besluitvorming over een gezamenlijke “interventiestrategie” richting de bestuurder.

De voorzitters zijn zich bewust van hun invloedrijke positie en hoe die de oordeels- en besluitvorming kan beïnvloeden. Velen onderstrepen dan ook dat zij zich zien als facilitator van een goed gesprek. Bijvoorbeeld Jacob Dijkstra: “Als voorzitter laat je de inhoud niet ontstaan vanuit jezelf, maar vanuit de raad.” Elma Groen spreekt commissarissen met een bepaalde expertise in de vergadering en soms ook voorafgaand aan de vergadering aan om hun inbreng te leveren. De faciliterende rol van de voorzitter heeft echter ook zijn grenzen, en bij de een mogelijk eerder dan bij de ander. Henk Raué bijvoorbeeld benadrukt dat hij – juist als voorzitter – ook over de gehele breedte zicht moet hebben op de inhoud, zodat hij sturend kan optreden tijdens discussies. Ella Vogelaar, voorzitter RvC van Mitros: “Iedereen heeft zo zijn eigen kleine missie, die je als commissaris (ook als voorzitter) in de rol van klankbord tot uiting kunt brengen.”

De kwaliteit van de RvC-vergadering wordt niet alleen bepaald door de gespreksvoering tijdens de vergadering, maar ook door de voorbereiding. Ook hier is een belangrijke rol voor de voorzitter weggelegd, in samenspraak met de bestuurder: wat komt op de agenda, wanneer en hoe? Het begint al bij de jaaragenda, aldus van Lieshout

## Brug tussen RvC en bestuur

De voorzitter is namens de RvC het primaire aanspreekpunt voor de bestuurder. Maar hij/zij is niet alleen afwachtend beschikbaar; de voorzitter zorgt proactief voor periodiek contact met de bestuurder(s) of de bestuursvoorzitter om bij te praten over de voortgang en bijzondere gebeurtenissen, om zo nodig als klankbord te fungeren en uiteraard om de vergaderingen van de RvC te plannen en voor te bereiden.

In vele gesprekken komt ook de aandacht van de voorzitter voor het goede samenspel tussen bestuur en toezicht naar voren. Ad Huijsmans: "De voorzitter zorgt er wat mij betreft voor dat het bestuur goed functioneert, zodat ook de RvC goed kan functioneren en andersom, met andere woorden dat bestuur en toezicht elkaar faciliteren."

De brugfunctie betekent voor de voorzitter continu afwegen en balanceren: balanceren tussen een goede vertrouwensrelatie met het bestuur/de bestuursvoorzitter en gezonde afstand houden en kritisch blijven; afwegen welke informatie met de RvC gedeeld moet worden; sparren met het bestuur/de bestuursvoorzitter zonder zich te verbinden aan een bepaalde richting. De RvC moet erop kunnen vertrouwen dat de voorzitter de goede afwegingen maakt bij het bepalen of en wanneer hij/zij informatie met de raad deelt.

In de contacten tussen voorzitter en bestuurder kunnen ook elementen van de werkgeversrol van de RvC naar voren komen. Van Lieshout: "Je kunt daarom (omdat je de bestuurder frequenter spreekt) wellicht toch meer zien en in de tussentijdse contacten wellicht ook al hier een daar signalen afgeven. Die moeten in lijn liggen met het gesprek dat de remuneratiecommissie jaarlijks met de bestuurder heeft." Dat doet de vraag rijzen of de voorzitter deel uit zou moeten maken van de remuneratiecommissie.

## Aanspreekpunt namens de RvC

De voorzitter is namens de RvC ook het aanspreekpunt voor anderen, binnen en buiten de corporatie. Dat laat onverlet dat er afspraken kunnen zijn over bijvoorbeeld de voorttrekkersrol van de auditcommissie in het contact met de accountant of van de commissarissen op voordracht van de huurdersorganisatie richting huurders. Enkele voorzitters die aan het woord zijn, vinden het belangrijk dat zij zelf ook regelmatig contact houden met de ondernemingsraad en de huurdersorganisatie, om uit eerste hand te horen wat er leeft (Henk Breukink) en omwille van een laagdrempelige toegang tot de voorzitter als het nodig is (Frits Verschoor). Frits Verschoor vindt het verder wenselijk "dat je ook uit die hoek feedback krijgt en gevraagd wordt om toelichting te geven op bepaalde besluiten."

Over de vraag naar de wenselijkheid van contacten met externe stakeholders, lijken de opvattingen te verschillen. Heb je die contacten nodig om een goed beeld te krijgen van wat er leeft? Loop je dan niet het gevaar dat je ook om een mening wordt gevraagd over

zaken waarvoor de bestuurder het eerste aanspreekpunt is? Heb je het contact met de stakeholders niet nodig om als RvC scherp te blijven? Moet de interne toezichthouder op de een of andere wijze contact hebben met de externe toezichthouder? Ella Vogelaar meent dat een heroriëntatie van de rol de RvC richting stakeholders en toezichthouders nodig is, die in een gezamenlijk gesprek van toezichthouders en bestuurders gevonden moet worden. Duidelijk is wel dat de RvC het eerste aanspreekpunt is als het gaat om werkgeverszaken: de benoeming, de beloning en het ontslag van een bestuurder.

## **Licence to operate**

De voorzitter van de RvC heeft een zekere machtspositie en veel invloed, bijvoorbeeld bij het bepalen van de agenda, bij het leiden van het gesprek in de RvC-vergadering, in de periodieke gesprekken met de bestuurder en bij het aanspreken van individuele commissarissen. “Belangrijk is dat je je daarvan bewust bent”, aldus Henk Breukink. De voorzitter moet de nodige sensitiviteit hebben voor de verwachtingen van zijn collega-commissarissen en bij uitstek in staat zijn tot regelmatige zelfreflectie en –correctie. De collega-commissarissen moeten aan de voorzitter gewaagd zijn om hem/haar zo nodig te corrigeren.

In het laatste hoofdstuk van deze bundel met interviews treft u vragen aan

- voor de voorzitter om te reflecteren op zijn/haar functioneren;
- voor de commissarissen om de voorzitter te evalueren en – bij het zoeken van een nieuwe voorzitter – het profiel aan te scherpen.

Daarbij hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de opvattingen en ervaringen van de acht voorzitters die in deze publicatie aan het woord zijn.



### 3. TOEZICHT HOUDEN IS EEN VAK

Interview met Frits Verschoor, voorzitter RvC van Waterweg Wonen



**Frits Verschoor heeft een lange succesvolle carrière als bestuurder in de zorg. Onder zijn leiding heeft de Parnassia Groep (GGZ-instelling) zich ontwikkeld tot een zorgholding met acht zorgbedrijven. Enkele jaren geleden werd hij uitgeroepen tot ‘influencer of the year in de zorg’. Nu stelt hij zijn kennis en ervaring onder andere beschikbaar als toezicht-houder en coach van bestuurders van uiteenlopende maatschappelijke ondernemingen.**

#### Niet ontsporen

Op de vraag wanneer de RvC het goed doet, antwoordt Verschoor direct en stellig: “De RvC hoort er primair voor te zorgen dat de organisatie zijn missie vervult en daarbij niet ontspoot.” Kijkend naar enkele incidenten bij woningcorporaties, meent hij dat het daar nogal eens ontbrak aan checks and balances en dat de codebepalingen niet werden nageleefd. Dat mag in zijn optiek niet gebeuren. Scherp en meedenkend toezicht en je houden aan de regels zijn volgens hem belangrijke ingrediënten voor een goed functionerende RvC. Verschoor is stellig waar het gaat om het naleven van de governancecode: “Als er een code is in een bepaalde sector, dan volg je die. Anders moet je niet in die sector willen werken.”

#### Codes, statuten en reglementen zijn er niet voor niets

Een eerste check bij het aantreden als voorzitter van een RvC is wat Verschoor betreft het sfeer proeven, met de belangrijkste stakeholders spreken en nagaan of de nodige ‘spelregels’ aanwezig zijn. “Neem een belangrijk document als het rooster van aftreden. Soms zie je dat dit document niet aanwezig is of niet geactualiseerd is. En als het rooster van aftreden er is, wordt er nogal eens overheen gestapt; herbenoemingen worden niet tijdig op de agenda gezet en krijgen zo niet de nodige aandacht. Ik vind het dan de taak van een voorzitter dat dit besproken wordt en er een adequaat rooster van aftreden komt, waarmee ook daadwerkelijk gewerkt wordt. De codes en statuten zijn er niet voor niks.” Pelzer: “Het op orde houden van statuten en reglementen en bewaken dat daarnaar gehandeld wordt, vraagt tijd en aandacht – ook op detailniveau. Kun je dat van een voorzitter vragen?” Volgens Verschoor hoort dat tot de taken van de voorzitter. De bestuurssecretaris kan daarbij helpen. Dan moet je de secretaris er wel actief bij betrekken en moet

je hem of haar in positie brengen. Ook dat hoort tot de taak van de voorzitter. "Ik zie graag dat de bestuurssecretaris zelf gevraagd, maar vooral ook ongevraagd meedenkt. Dat vinden mensen ook leuk, het krijgen van een bepaalde verantwoordelijkheid. Daar moet je de bestuurder natuurlijk ook bij betrekken, daar mag je nooit omheen gaan. Mijn ervaring is dat het betrokkenen prima bevalt als je je als voorzitter met dergelijke zaken bemoeit."

## **Scherpte is een sleutelwoord**

"Wat mij betreft is echte scherpheid een sleutelwoord", zegt Verschoor. "Daar ontbreekt het eerlijk gezegd nogal eens aan. Op meerdere plekken is het mij opgevallen hoe funest het is als die scherpheid er niet meer is. Scherp op gedrag, op houding, op cijfers, op ontwikkelingen en op besluiten. Als ik bij een raad een bepaalde nonchalance proef die er is ingeslopen, dan kaart ik dat direct aan. Als het na een paar kritische vragen aan de auditcommissie pijnlijk stil blijft, weet je dat er iets fout zit. Je bent dan als voorzitter verplicht om te handelen vind ik. Ik zou het heel erg vinden als het ergens mis gaat waar ik toezicht heb gehouden, waarbij dat voorkomen had kunnen worden."

## **Blijvend investeren in aanspreekbaarheid**

Verschoor vindt aanspreekbaarheid belangrijk, maar is onder omstandigheden terughoudend. "Het is als voorzitter van de RvC bij een woningcorporatie bijvoorbeeld heel belangrijk dat je een goede relatie met de ondernemingsraad en de huurdersorganisatie hebt. Er hoort geen drempel te zijn om de voorzitter te bellen als dat echt nodig is. Dat moet er natuurlijk niet in resulteren dat men voor ieder wissel aan de lijn hangt en het gesprek met de bestuurder overslaat."

Bij de organisaties waar Verschoor toezichthouder is, vindt minstens twee keer per jaar overleg met de ondernemingsraad plaats. Het is aan de RvC om ervoor te zorgen dat dit overleg ook goed benut wordt en inhoud krijgt. Dat vraagt om een proactieve houding van de RvC, dat wil zeggen ook zelf gericht vragen stellen, maar bovenal heel goed luisteren. Verschoor wil van de ondernemingsraad ook graag feedback hebben op het eigen functioneren. Verschoor: "Ik maakte recent mee, bij een organisatie waar ik net voorzitter van de Raad van Toezicht ben geworden, dat ik een ondernemingsraad vroeg hoe zij tegen ons als RvC aankeken. Het antwoord kwam erop neer dat zij daar geen idee van hadden. Dat vond ik jammer, zeker omdat het een kundige ondernemingsraad was, die hele verstandige dingen zei over de strategie van de onderneming. Je merkt dan toch dat de RvC voor sommigen nog teveel de ver van je bed show is. Ik vind dat je dan als voorzitter eraan moet werken dat je ook uit die hoek feedback krijgt en met regelmaat vraagt of er nog toelichting op bepaalde besluiten gewenst is. Aan desbetreffende ondernemingsraad heb ik dat dan ook gevraagd en ze gaven aan dat graag te willen doen."

Verschoor geeft aan dat je je als voorzitter ervan bewust moet zijn dat een goede relatie met de ondernemingsraad en de huurdersorganisatie geen vanzelfsprekendheid is en dat je daarin blijvend moet investeren. Een goede relatie heb je nodig om tijdig signalen te krijgen over zaken die goed en niet goed gaan.

### **Faciliterende rol, tenzij ...**

“De voorzitter van een RvC hoort een teambuilder te zijn en een gespreksleider. Dat vind ik heel belangrijke rollen”, zegt Verschoor. “Iedereen moet aan het woord komen, bepaalde leden moeten de andere niet overvleugelen. Dat is geen vanzelfsprekendheid, dat moet je als voorzitter bewaken en zo nodig faciliteren. Je moet zorgen voor een cultuur waarin mensen zich vrij voelen om te zeggen wat ze denken. Echt voor hun mening of visie opkomen, ook en juist als deze mening afwijkend is. Zich niet laten ondersneeuwen door mensen die verbaal vaardiger zijn. Een dominante voorzitter kan het een lid ook lastig maken om voldoende support te krijgen voor een afwijkend standpunt.” Pelzer: “Een gezaghebbende voorzitter kan, zonder het te willen, ook het effect hebben dat mensen geneigd zijn om zijn oordeel zwaarder te wegen dan dat van anderen en van henzelf. Hoe corrigeer je dat?” Verschoor: “Daar probeer ik voortdurend voor te waken. Als discussies constructief verlopen en ieder zijn of haar mening kan geven, ben ik amper aan het woord. Dan vat ik als voorzitter samen wat er besproken is en probeer vervolgens tot het formuleren van een besluit te komen. En alleen als ik denk dat iets niet goed gaat, bijvoorbeeld dat te weinig tegenwicht wordt geboden aan de bestuurder, niet voldoende wordt doorgevraagd of bepaalde invalshoeken onderbelicht blijven, probeer ik dat aan te geven. Tot die tijd heb ik met name een faciliterende rol. Je moet als voorzitter de leden van de raad ruimte geven en in staat stellen optimaal te functioneren.”

Hoewel Verschoor het belang onderstreept van een voorzitter die de collega-commissarissen niet overschaduwde, aarzelt hij niet om in te grijpen op het moment dat hij zaken signaleert die in zijn ogen niet goed zijn. “Ik heb wel eens een financiële rapportage gekregen, waar ook de auditcommissie naar had gekeken en waarbij de conclusie kortgezegd was: alles in orde. Ik had kritische vragen over die rapportage gesteld, maar kreeg daar geen bevredigend antwoord op. Dat liet mij niet los, ook niet na de vergadering. Ik ben zelfs nog eens in de cijfers gedoken en zag toen mijn gevoel bevestigd dat het niet klopte. De zaak is alsnog grondig uitgezocht. Op het moment dat zaken weer op orde zijn, keer ik weer terug naar een meer technische, faciliterende rol. Maar het is zo belangrijk dat alle leden van de raad kritisch meedenken.”

## Het begint bij een goede voorbereiding

Verschoor: "Ik besteed samen met de bestuurder veel tijd aan de agendavoering. Vergaderingen waar men door elkaar heen praat, van de hak op de tak springt en waar een rommelige sfeer heerst, zijn ineffectief en uiteindelijk niet prettig, noch voor de commissarissen, noch voor de bestuurder. Dan kijk ik met de bestuurder naar de agendavoering. Is het voor een ieder direct duidelijk of een agendapunt ter discussie, ter informatie of ter besluitvoering voorligt? Is het voor de bestuurder helder wat hij van de RvC wil? Je kunt heel veel ondervangen door een goede voorbereiding en dat vind ik nadrukkelijk een taak van de voorzitter."

Pelzer: "Hoe organiseer je vruchtbare discussies met de RvC over de lange termijn strategie? Ik merk dat dit vaak nog zoeken is." Verschoor: "Dat kan inderdaad lastig zijn, zeker discussies in een vroege fase van het traject van strategieontwikkeling waarin nog veel open is om over te sparren. Maar ook hier is mijn ervaring dat je met een goede voorbereiding al veel hebt gewonnen. Ruim van tevoren heb ik dan een intensief gesprek met de bestuurder, waarbij we stilstaan bij welke thema's in het kader van de strategie hoe dan ook de revue moeten passeren. Zo'n vergadering moet een raster hebben. Zo nodigen we dan per thema een deskundige gastspreker uit, die ons als raad een spiegel kan voorhouden over desbetreffend onderwerp. En daarna gaan we daar met elkaar over in gesprek".

## Belang van de nieuwe generatie

De kwaliteit van de discussies in de vergaderingen wordt niet alleen bepaald door een goede voorbereiding en door de wijze van gespreksvoering, maar ook door de samenstelling van de raad. Verschoor onderstreept het belang van het nauwkeurig invullen van de verschillende portefeuilles binnen een RvC. "Het is belangrijk dat die portefeuilles worden bezet door mensen die daar ook echt voor kwalificeren. Als je plaatsneemt in een kwaliteitscommissie, hoor je daar ook echt verstand van te hebben. En daarnaast kijk je ook naar zaken als leeftijd, geslacht, persoonlijkheid." Verschoor vindt het bijvoorbeeld erg belangrijk dat ook jonge mensen zitting nemen in een RvC. "Die denken nou eenmaal anders. In sommige clubs mis ik echt de stem van een nieuwe lichtung. Zorg voor iemand van begin dertig, die anders is opgeleid, die uit een andere periode komt en die daarnaast natuurlijk gewoon aan het profiel voldoet. Dat kan echt van grote waarde zijn."



## Gezonde afstand

Pelzer: "Je werkt nu ook als executive coach en scheidt daar veel voldoening uit. Beïnvloedt dat de relatie die je als voorzitter hebt met de bestuurder?" Verschoor: "Je moet niet de coach van de bestuurder willen zijn, waar je toezicht op houdt. Ik vind het heel belangrijk dat een bestuurder zijn of haar zorgen durft te uiten. Dat mag natuurlijk altijd één op één. Als de bestuurder dan echt ergens mee zit en ik heb het idee dat het dieper gaat, dan raad ik een coach aan. Ik ben dan eerder de regisseur in het komen tot een oplossing." Verder over de relatie met de bestuurder: "Er moet een gezonde afstand worden bewaard en de bestuurder en president-commissaris moeten niet te close worden. Privé en werk wil ik graag scheiden. Dat is de reden dat ik bij bepaalde uitnodigingen zeg: 'dat moeten we maar niet doen'".

## Kritisch blijven op het eigen functioneren

Verschoor onderstreept het belang van kritische alertheid van de voorzitter wat het functioneren van de RvC zelf betreft, en daaraan gekoppeld een snelle terugkoppeling en actie. "Na een vergadering staan we kort stil bij hoe we de vergadering ervaren hebben. We benoemen dan de zaken die we goed vonden, maar zeker ook wat we minder prettig vonden of wat beter kan. Nadrukkelijk benoemen waar het verbeterpotentieel zit, is essentieel. Pelzer: "Betekent dat dat een voorzitter bij voorkeur van buiten moet komen om met een frisse blik naar de raad te kunnen kijken?"

Verschoor: "Het voordeel van een buitenstaander als voorzitter is inderdaad dat oude gewoontes weer eens tegen het licht worden gehouden. Het valt overigens niet mee. Je komt in je eentje en zit in het begin soms tegenover een blok van mensen die zeggen 'ja, maar dat hebben we altijd zo gedaan'. Vraag is, wanneer je als nieuwe voorzitter van buiten je kritische observaties terugkoppelt en verbeteringen op de agenda zet. Ik heb ervoor gekozen om dat meteen te doen en niet te wachten. Het is mijn ervaring dat hoe langer je hier mee wacht, hoe moeilijker het dan nog wordt om zaken daadwerkelijk te veranderen. Daar staat tegenover dat zittende commissarissen wel eens het gevoel hebben dat ik van mening ben dat ze het niet goed doen omdat ik zaken al zo snel agendeer. Het blijft zoeken naar een juiste balans, waarbij timing belangrijk is".

Een voorzitter uit de raad zelf, kan volgens Verschoor ook voordelen hebben. Die is al ingewerkt en kan de wenselijke continuïteit borgen. Voorwaarde is dat men ervoor zorgt dat de RvC en de voorzitter zelf op andere wijze regelmatig door de blik van een buitenstaander geprikkeld worden.

Pelzer: "Hoe zorg je zelf ervoor om scherp en fris te blijven?" Verschoor noemt als eerste de jaarlijkse evaluaties, waarbij zijn collega-commissarissen, de bestuurder en de bestuurssecretaris worden gevraagd hoe zij vinden dat de raad functioneert en hoe de voorzitter het doet. "Ik noem dat het organiseren van je eigen feedback. Mijn ervaring is dat je eerlijke antwoorden over jezelf krijgt als er veiligheid wordt gevoeld." Verschoor ontmoet met regelmaat een aantal collega-commissarissen uit andere raden. "We bespreken dan onze dilemma's en leren van elkaar. Dat is echt bijzonder nuttig."

## Ontwikkeling van het toezicht

Verschoor is ervan overtuigd dat het allemaal nog scherper gaat worden. "Zeker nu er zoveel organisaties in de problemen zitten, waarvan sommige echt gaan omvallen. Op zo'n moment wordt er natuurlijk ook en terecht naar de rol van de RvC gekeken." Hij vindt het feit dat de honorering van toezichthouders neerwaarts is bijgesteld een onwenselijke ontwikkeling. Dat maakt het steeds lastiger om goede toezichthouders te vinden, die dit werk willen doen. "Toezicht houden is een vak en dat vak moet ook gewoon reëel gewaardeerd worden."

### Frits Verschoor (1960)

- Voorzitter RvC Waterweg Wonen
- Voorzitter RvT Sensire (zorginstelling)
- Voorzitter RvT Stichting Kinderopvang Maassluis
- Lid RvT Schakelring (zorginstelling)
- Bestuurder Parnassia Vastgoed
- Als executive coach en bestuursadviseur verbonden aan Helioszorg

#### *Daarvoor onder meer*

- Voorzitter Raad van Bestuur Parnassia Groep (8 bedrijven geestelijke gezondheidszorg)
- Bestuurslid Pensioenfonds Zorg en Welzijn
- In 2010 "Influencer of the Year in de zorg"
- In 2005 "Zorgmanager van het jaar"

## 4. OPENHEID EN VERTROUWEN ZIJN SLEUTELWOORDEN



**Interview met Henk Raué, voorzitter RvC van Vestia**

**Na 32 jaar Delta Lloyd in verschillende directiefuncties en de laatste jaren als bestuurder, bekleedt Henk Raué nu een aantal commissariaten in het bedrijfsleven en bij maatschappelijke organisaties, waaronder bij Vestia. De corporatiewereld kent hij ook uit het verleden, namelijk als commissaris van De Alliantie en van de rechtsvoorgangers Dageraad/Amsterdam Zuid.**

### **Accentverschillen tussen bedrijfsleven en corporaties**

Bij een zo brede ervaring in bedrijfsleven en bij maatschappelijke organisaties ligt de vraag naar verschillen in het commissariaat voor de hand. Raué antwoordt stellig: “De verschillen zijn kleiner dan ik voorheen dacht. Bij maatschappelijke organisaties van een zekere omvang, zoals grote corporaties als De Alliantie en Vestia, wordt bijvoorbeeld ook gewoon gestuurd op KPI's. Een verschil is wel dat je bij commerciële ondernemingen de druk van de aandeelhouder voelt. Dat geldt zeker voor beursgenoteerde ondernemingen waar de performance van parameters die invloed hebben op de beurskoers een belangrijke rol speelt bij het beoordelen van het bestuur. Het gevaar is dat je teveel focus op de korte termijn krijgt. De RvC moet daarvoor waken. Overigens kan dat ook bij corporaties spelen, bijvoorbeeld onder druk van calamiteiten. Corporaties kunnen ook een sterke druk van externe stakeholders ervaren, bijvoorbeeld met hun wensen op het gebied van woningbouw. Dan moet de continuïteit goed bewaakt worden.”

Daarnaast valt hem op dat bij commerciële organisaties de klant vaak meer in de belangstelling staat. Die is immers bepalend voor de omzet. “Hier is bij corporaties nog wat te winnen. Dat geldt voor beleidsmatige zaken als bijvoorbeeld onderhoud, leefbaarheid, flexibiliteit bij de aankleding van woningen, maar ook op het gebied van servicegerichtheid en hoe huurders tegemoet worden getreden. Dat heeft ook te maken met de cultuur binnen de corporatie. Een lid van de RvC die daar oog voor heeft, kan de alertheid op het gebied van klantgerichtheid helpen vergroten”, stelt Raué.

### **Voor scherp toezicht is vertrouwen nodig**

Pelzer: “Wat is kenmerkend voor een goed functionerende RvC?” Raué: “Bij een goede RvC worden alle competenties die je nodig hebt gedekt en vormen de commissarissen met

elkaar een echt team. Zij houden op kundige wijze toezicht op het bestuur en zijn een goed klankbord voor de bestuurder. Een wezenlijke voorwaarde is dat de relaties binnen de RvC, maar ook tussen de raad en de bestuurder goed zijn.” Raué ziet het als een belangrijke taak van de voorzitter om hiervoor te zorgen.

“Vroeger had de controlerende rol van de RvC veel weg van ‘afvinken’. Daar kom je inmiddels - terecht - niet meer mee weg. Je moet tegenwoordig als raad erg kritisch zijn tegenover het bestuur en de organisatie. Je moet scherpe vragen kunnen en durven stellen. Om die goed te laten landen, is de relatie met de bestuurder belangrijk. Er is vertrouwen over en weer nodig. Als de relatie tussen toezichthouder en bestuurder niet goed is, worden kritische vragen al snel gezien als kritiek en zal de bestuurder in de verdediging schieten en minder open zijn. Terwijl die vragen er zijn om het bestuur scherper te maken. Voor scherp toezicht is dus een vertrouwensbasis nodig.”

Pelzer schetst de situatie dat de RvC begint te twijfelen of de bestuurder nog wel de goede man of vrouw voor de corporatie is. De raad legt dat niet open op tafel uit vrees dat dit leidt tot verslechtering van de relatie en een zekere geslotenheid van de bestuurder. Uiteindelijk komt dan het besluit om afscheid te nemen voor de bestuurder onverwacht en al gauw in de sfeer van een ‘bestuurscrisis’. Raué erkent deze veel voorkomende situatie, maar onderstreept ook dat het anders moet en kan. Ook in dit soort lastige situaties is ‘openheid’ volgens hem het sleutelwoord. “Het is belangrijk dat je tegen elkaar zegt dat er bepaalde dingen niet goed gaan. De bestuurder zal bovendien vaak - bewust of onbewust - aanvoelen dat er ‘iets is’. Als het niet besproken wordt, gaan mensen dingen invullen, ontstaan er situaties die gaan schuren en groeien onzekerheid en spanning in de relatie. Een bestuurder heeft er bovendien gewoon recht op om beoordeeld te worden. Hij moet de kans krijgen om zichzelf te verbeteren. Maar het blijft een lastige zaak die veel vraagt van beide partijen. Zij moeten ervan doordrongen zijn dat kritiek prima binnen een vertrouwensband kan plaatsvinden en moeten die kritiek ook kunnen hanteren. Je moet van elkaars integriteit overtuigd zijn, zeker in dit soort lastige situaties.” Pelzer: “Is het niet de realiteit dat het geven van kritiek en het corrigeren van de bestuurder nu eenmaal niet altijd in alle schoonheid kan? Niet iedereen kan daar zo constructief mee omgaan.” Raué: “Zeker, en dat is vervelend. Maar het is altijd beter om erover te praten, dan een bepaalde spanning op z’n beloop te laten. Uiteindelijk kan dat leiden tot afscheid van een bestuurder, maar dan niet onverwacht en netjes vastgelegd. Je moet ook kunnen doorpakken.”

## Geen spelletjes

Naast de relatie met de bestuurder hebben de relaties binnen de RvC de aandacht van Raué. “Je hebt een probleem als een RvC niet als team opereert. Als er frictie is tussen individuele leden of als er verschillende fracties zijn. Daar gaat veel energie in zitten.” Raué

kan niet tegen politieke spelletjes. “Ik weet dat het in iedere organisatie gebeurt, maar ik sta erop dat mensen met open vizier werken. Als je als voorzitter merkt dat er sprake is van dergelijke spelletjes, breng dat dan aan de orde. Het komt voor dat mensen elkaar niet begrijpen of elkaar slecht liggen en dat is lastig. Maar als dat te ver gaat en de raad eronder lijdt, moet je mensen proberen bij te sturen en als dat niet lukt, adviseren om hun heil ergens anders te zoeken.” Raué is geen tegenstander van een stevige discussie. “Je mag en moet soms dingen scherp spelen, als dat maar binnen het zakelijke blijft. Je moet elkaar daarna ook weer een hand kunnen geven. En er mogen geen ‘bittere’ gevoelens achterblijven.” Pelzer: “Is dat realistisch?” Raué: “Het klopt dat er allerlei mechanismen in de boardroom spelen die de gewenste openheid in de weg staan. Dat laat echter onverlet dat je moet blijven streven naar open relaties en je hoort jezelf ook zo op te stellen. Als je constateert dat dit ergens verstoord wordt, dan moet je dat als voorzitter bespreekbaar maken en mensen er persoonlijk op aanspreken. En het aardige van een goed team is, dat dit ook onderling gebeurt.”

## **Basics op orde**

Pelzer: “Wat zie je verder als de wezenlijke bijdrage van de voorzitter aan het functioneren van de RvC?” Raué: “Wat mij betreft is de opdracht als voorzitter om op de juiste wijze de kernelementen van het toezicht - het stellen van kritische vragen - en het vervullen van de klankbordfunctie te faciliteren. Dat klinkt wellicht wat lijdzaam, maar zo zie ik dat niet. Het begint ermee dat de stukken op orde zijn, dat commissarissen op tijd over de vergaderstukken kunnen beschikken en dat zij toegang hebben tot relevante informatie. Dat maakt de discussie en besluitvorming in de raad zoveel makkelijker. Ook moeten besluiten goed worden vastgelegd en moeten de vergaderingen van de raad in het algemeen zorgvuldig worden genotuleerd. De notulen hoeven niet lang te zijn, maar moeten wel de essentie weergeven. Zo moet je bijvoorbeeld op ieder moment de ratio van bepaalde besluiten kunnen terugvinden. Daar hamer ik nogal op. Dat is bij het oude Vestia niet goed gegaan en dat heeft veel schade aangericht. Het maakt het bijvoorbeeld enorm lastig om de geschiedenis goed te reconstrueren. Bij Vestia was bijvoorbeeld bij mijn aantreden niet duidelijk welk reglement van de RvC nou van toepassing was. Dat kan natuurlijk niet. Het kan bovendien problemen opleveren waar het gaat om aansprakelijkheid. Het is de taak van de voorzitter om op deze basale hygiëne te letten.”

## **Iedereen aan het woord**

Raué vindt daarnaast dat een voorzitter erop hoort te letten dat de leden van de RvC hun mond open durven doen en een actieve bijdrage leveren. “Je hebt in iedere raad nu eenmaal mensen die nadrukkelijk aanwezig zijn en mensen voor wie dat wat minder geldt.

Je moet dus zorgen dat al die mensen aan het woord komen. Dat is ook voor de bestuurder waardevol. Er zijn veel externe variabelen die een bestuurder niet allemaal alleen kan overzien. En dat moet je ook niet verwachten. Het is dan extra belangrijk dat er ervaren toezichthouders zijn die met hem of haar meedenken. Dat vind ik eigenlijk ook een belangrijke hygiënefactor. Het aardige van een diverse groep mensen bij elkaar, zoals in een goede RvC het geval is, is dat daar mensen bij zitten die soms hele verrassende opmerkingen maken of suggesties doen. Zij kunnen je op een ander pad zetten dan je in eerste instantie voor ogen had. Dat is echt de kracht van een divers samengestelde groep.”

Raué benadrukt overigens dat hij als voorzitter niet alleen facilitator van processen is, maar dat hij - juist als voorzitter - ook over de gehele breedte zicht moet hebben op de inhoud, zodat hij sturend kan optreden tijdens discussies.

## **Belang van strategie**

Raué heeft regelmatig een gesprek met de tweehoofdige raad van bestuur van Vestia. Van sommige zaken die aan de orde komen, vraagt hij een notitie te maken die in de RvC besproken kan worden. Het gaat vaak om strategische onderwerpen. “Er is vandaag de dag een grote politieke en maatschappelijke dynamiek en druk die je ertoe dwingen om als raad tijdig en frequent na te denken over de lange termijn strategie”, stelt hij. “Eigenlijk is het een continu proces geworden. Vestia heeft bijvoorbeeld een stevige portefeuille met zorggerelateerde activiteiten. Op het moment dat wetgeving op dat gebied verandert, hoor je daar als bestuur en toezichthouders al in een vroegtijdig stadium over na te denken. Los daarvan is het goed om minstens één keer per jaar grondiger bij de strategie stil te staan. Het is uiterst relevant om zo nu en dan de vraag te stellen waartoe we als woningcorporatie op aarde zijn en hoe we daar invulling aan geven richting de verschillende stakeholders. Daar hoort ook een goed beeld van de demografische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen bij.” Strategische discussies hebben bij Vestia als saneringscorporatie een bijzonder karakter, legt Raué uit. “Bij een reguliere corporatie ben je met name bezig met de vraag hoe stakeholders het beste kunnen worden bediend en dat soort zaken. Vestia heeft veel overleg met het CFV en WSW en besteedt veel aandacht aan het doorrekenen en bespreken van verschillende beleidsvarianten en scenario's over hoe verder, hoe komen we succesvol uit de saneringsperiode. Daar wordt veel tijd aan besteed.”

## **Investeren in een nieuwe ploeg**

Pelzer: “Bij Vestia is een geheel nieuwe RvC en RvB aangetreden. Je bent door het ministerie gevraagd om als voorzitter het voortouw te nemen. Hoe zorg je ervoor dat de nieuwe ploeg in korte tijd zo goed ingewerkt en ingespeeld is, dat ze de enorme opgaven waar

Vestia voor staat goed kan oppakken?” Raué: “Ik ben samen met een andere nieuwe commissaris aangetreden. Een maand daarvoor was een interim bestuur bij Vestia begonnen. We hebben ons direct beraden op de competenties die we nog nodig hebben en zijn begonnen met het werven van meer nieuwe commissarissen. Ik had verwacht dat het - gezien de penibele situatie van Vestia - moeilijk zou zijn om goede kandidaten te vinden. Maar dit veel alleszins mee. We hebben het eerste jaar een hele hoge frequentie van vergaderingen gehad, zeker iedere maand. Daarnaast hebben we veel tussentijds contact en retraites gehad, waarbij we anderhalve dag bij elkaar zaten. Daarmee leer je elkaar goed kennen. We zaten natuurlijk in een crisissituatie. Je bent dan als commissaris veel meer hands-on dan in normale gevallen. We hebben bij het wervingsproces uiteraard gezocht naar mensen die dit soort situaties aankonden.” Pelzer: “Het lijkt me lastig om - nadat de grootste druk verdwenen is - als RvC de ‘normale’ modus te vinden, zowel richting de RvB als in relatie met elkaar.” Dit herkent Raué, hoewel er binnen zijn eigen raad geen sprake van is. “Ik denk dat we een goede mix van mensen hebben, die als het nodig is hands-on kunnen zijn, maar ook de wenselijke afstand houden als het kan.”

## Reputatiemanagement

Pelzer: “Kijkend naar ontwikkelingen op het gebied van good governance is binnen de corporatiesector het begrip ‘de aanspreekbare commissaris’ geïntroduceerd. Hoe ga je daar als voorzitter van de RvC van Vestia mee om?” Raué: “Als voorzitter kun je natuurlijk contact hebben met verschillende stakeholders van de organisatie. Maar eigenlijk vind ik dat je dat toch een beetje moet beperken. We hebben jaarlijks een vergadering met de huurdersorganisatie, waar ook de bestuurders bij aanwezig zijn. Daarnaast hebben de twee commissarissen die benoemd zijn op voordracht van de huurders veelvuldig contact met de huurdersvereniging. Ik zie mijzelf niet zo snel contact hebben met wethouders bijvoorbeeld. Dat is veel meer iets voor het bestuur. Het is bovendien erg tijdrovend. Het bestuur wordt wel gevraagd om goed te rapporteren over contacten met wethouders en andere belangrijke stakeholders. Er is momenteel een tendens waarbij RvC’s min of meer verantwoordelijk worden gesteld voor alles wat er mis is binnen organisaties. Een raad kan echter niet al het mogelijke leed voorkomen. Uiteraard moeten wel de strategie en continuïteit van de organisatie in de gaten worden gehouden en moet de RvC de kwaliteit van het bestuur goed blijven volgen en beoordelen. Specifiek voor de corporatie is de huidige positioneringsdiscussie. Ik denk dat corporaties hoe langer hoe meer teruggaan naar waar zij voor zijn opgericht, namelijk zorgen dat er huisvesting is voor de sociaal zwakkeren. Voor commissarissen betekent dit dat zij flink in de gaten moeten houden wat de strategie van het bedrijf is en goed naar demografische ontwikkelingen horen te kijken.” Tot slot merkt Raué op dat externe communicatie voor corporaties steeds belangrijker wordt. “Dat is een wat ondergeschoven kindje bij maatschappelijke ondernemingen,

terwijl het juist enorm belangrijk is. Het is noodzakelijk om je reputatie te bewaken, bij te sturen en te herstellen indien nodig, waarbij ook de huurders niet vergeten moeten worden. Hier hebben we nog wel wat te leren.”

### **Henk Raué (1951)**

- Voorzitter RvC Vestia
- Voorzitter RvC Yarden Holding/Yarden Uitvaartverzekeringen
- Voorzitter RvC VGA (Verzekeringsbedrijf Groot Amsterdam)
- Lid RvC Stichting Woonvast
- Lid RvC (voorzitter audit- & riskcommissie) CZ Zorgverzekeringen
- Lid RvC Triodos Groenfonds
- Lid RvC Q-Park

#### *Daarvoor onder meer*

- Lid Raad van Bestuur DeltaLloyd
- Diverse directiefuncties bij DeltaLloyd
- Lid RvC De Alliantie en rechtsvoorgangers Dageraad/Amsterdam Zuid
- Diverse commissariaten qualitate qua



## 5. GEWETENSVRAGEN IN EEN INVLOEDRIJKE POSITIE



**Interview Henk Breukink,  
voorzitter RvT van Hogeschool Inholland**

**Henk Breukink is een ervaren toezichthouder. Momenteel is hij onder meer voorzitter van de RvT van Inholland en commissaris bij ING. Tot voor kort was hij commissaris bij HaagWonen. Daarnaast ondersteunt hij bestuurders en toezichthouders bij lastige boardroom vraagstukken. Breukink heeft tal van managementposities in uiteenlopende sectoren bekleed, meestal in het bedrijfsleven.**

### **Een complexe en onvoorspelbare omgeving**

Pelzer: “Je bent actief in uiteenlopende sectoren, in de profit en non-profitsfeer, bij beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen. Zie je wezenlijke verschillen voor de toezichthouder?” Breukink: “De omgeving van woningcorporaties en zorg- en onderwijsinstellingen is complexer dan die van het bedrijfsleven. Er hangen veel meer stakeholders omheen, zonder dat de rol daarvan volstrekt duidelijk is. Er zijn veel instanties en mensen die iets van je mogen vinden. Zij kunnen lang op de achtergrond en onzichtbaar blijven, maar zij kunnen plotseling verrassend naar voren treden als er iets aan de hand is. Het bedrijfsleven heeft te maken met aandeelhouders en die kunnen het een onderneming ook moeilijk maken. Maar hun overwegingen zijn vooral economisch-rationeel van aard en zijn volgend jaar ongeveer hetzelfde als dit jaar.” Een belangrijke stakeholder voor maatschappelijke organisaties is de overheid. Breukink: “We moeten helaas constateren dat de overheid een onbetrouwbare partner is. Niet omdat het ontbreekt aan intelligentie, maar omdat de agenda volgend jaar weer anders kan zijn dan nu.”

Breukink heeft een stellige opvatting over het huidige beleid ten aanzien van woningcorporaties. “De sector heeft een lastig verdienmodel. Belangrijke knoppen waaraan de corporatie kan draaien worden geregisseerd door de overheid. Denk aan de huur als belangrijke bron van inkomsten. Sommige corporaties kunnen geen sociale huisvesting neerzetten zonder dat te combineren met huisvesting voor anderen, of het aangaan van wilde avonturen om daar wat rendement uit te halen. En dan heb je ineens een minister die de sector confronteert met allemaal toeslagen. Het is in mijn ogen een ordinaire greep uit de kas van woningcorporaties. Dat je als sector samen de ellende van een paar miskleunen moet opvangen, daar kan ik wel inkomen. Vestia heeft de corporaties geld gekost. Dat is schrikken en weer doorgaan. Maar dat de corporaties daar bovenop nog eens een

financiële bijdrage wordt gevraagd, vind ik onvoorstelbaar. En met welke argumentatie? It beats me.”

## Het vraagt veel van bestuurder en commissaris

“Het duurt behoorlijk lang voordat je als nieuwe commissaris door hebt wat een corporatie wel en niet *mag* en wat wel en niet van de corporatie wordt *verwacht*”, zegt Breukink. “Binnen dat veeleisende en ook onduidelijke speelveld moet je opereren. Dan heb je eigenlijk een bestuurder nodig die behoorlijk zwaar is, die de verschillende afwegingen en opties helder kan neerzetten en die in lange termijn scenario’s kan denken. Je hebt een RvC nodig die tenminste het niveau heeft om die afwegingen en strategische scenario’s te kunnen volgen. Het is niet genoeg om te kunnen beoordelen of een project in theorie een goed rendement maakt. Die som is op papier niet zo moeilijk.” Breukink heeft zich verkeken op de complexiteit van een corporatie en de omgeving waarin zij moet opereren. Die bleek groter dan hij had verwacht. Het heeft volgens hem dan ook voordelen als mensen met sectorkennis deel uitmaken van de raad. De tendens om een bestuurder van een andere corporatie per definitie niet als commissaris te benoemen, ook niet als die andere corporatie in een geheel ander gebied werkzaam is, kan hij dan ook niet goed plaatsen. “Ik zou niet weten waarom dat een probleem zou moeten zijn. Sterker nog, als mensen de ins and outs van de sector kunnen inbrengen en hun rol als toezichthouder goed en onafhankelijk kunnen spelen, dan heeft dat volgens mij alleen maar voordelen.”

## Goede relaties

Pelzer: “Wat zijn volgens jou belangrijke ingrediënten van een goede RvC?” Breukink denkt na. “Dat is een moeilijke vraag. Een belangrijke indicatie voor een goede RvC is hoe de bestuurder de raad beoordeelt. Geeft de bestuurder bij de evaluatie aan dat hij daadwerkelijk iets aan de raad heeft? Niet in algemene zin en uit beleefdheid, maar concreet en met voorbeelden? Bijvoorbeeld dat toezichthouders voor hem als kritisch klankbord fungeren, dat hij – lonely at the top – bij de raad een schouder vindt om uit te huilen of dat hij onverwachte invalshoeken en opties hoort.”

Als tweede noemt Breukink de aanwezigheid van wederzijds respect en openheid tussen de RvC en de bestuurder. “Doet de bestuurder moeite om de raad goed te informeren en ook anderszins de raad te faciliteren om haar werk goed te doen? Heeft de raad het gevoel dat er sprake is van openheid van de kant van de bestuurder, en dat hij ook zijn vragen en dilemma’s met de raad deelt? En ervaart de bestuurder de raad als open en integer? Als je niet van twee kanten de vrijheid voelt om uit te wisselen wat er binnen een organisatie gebeurt, dan kan de RvC niet goed functioneren.” Breukink omschrijft zo’n relatie als samen

voor hetzelfde staan, maar dan vanuit een verschillende rol. “Als je ziet en voelt dat dit het geval is, dan is de kans dat een RvC goed functioneert behoorlijk groot.”

## En goede mensen

Goede relaties zijn niet genoeg. Breukink onderstreept ook het belang van overgekwalficeerde mensen in de RvC. “Bij voorkeur zijn ze dat allemaal”, zo stelt hij. “Daar bedoel ik mee dat je mensen nodig hebt, die een functie op het niveau van de bestuurder of zelfs zwaarder hebben of hebben gehad. Het gaat erom dat commissarissen begrijpen waar die bestuurder voor staat en wat voor afwegingen er gemaakt moeten worden. En het gaat erom dat commissarissen snel tot de kernvragen komen. Een goede RvC komt snel tot de essentie en verliest zich niet in stapels papieren. Natuurlijk moet je je ervan vergewissen dat zaken als financiën en compliance op orde zijn, maar ik vind dat eigenlijk voor een belangrijk deel hygiëne.” Als voorzitter van de RvC kiest hij wel eens een wat onconventionele benadering. “Ik vraag wel eens aan het begin van de vergadering om de papieren even opzij te leggen en stel dan de simpele vraag: hoe gaat het eigenlijk? Dan kijkt de bestuurder je in eerste instantie onthutst aan. Met mijn vraag bedoel ik niet noodzakelijkerwijs wat de bestuurder wakker houdt, maar wel wat hem bezighoudt. Mijn ervaring is dat mensen dan beginnen te praten over iets wat *niet* op de agenda staat. Heel interessant en misschien is het onderwerp wel de moeite waard om het de volgende keer ook op de agenda te zetten.” Breukink gaat verder: “Het is niet zo moeilijk om te lezen wat er in de stukken staat en om te begrijpen wat je wordt verteld. Maar je moet ook gevoel hebben voor wat er *between the lines* kan worden gelezen. Wat juist niet wordt gezegd. Dat stelt eisen aan de ervaring en competenties van de commissaris. Een commissaris moet kunnen vragen naar dingen die er niet zijn. En hij moet snel tot de kern kunnen komen. Een stuk grondig doorspitten en bij pagina vier een opmerking maken over een voetnoot kan heel interessant zijn, maar de vraag is of je daar iets aan hebt. Het gevaar is een soort blikvernauwing en dat iets kleins belangrijk wordt.

Pelzer: “Tegen de stelling dat de meeste commissarissen ervaring moeten hebben als bestuurder van een organisatie die minstens zo groot en complex is als waar men toezicht-houder is, zijn tegenargumenten in te brengen. Het eerste is dat je ook specialistische kennis in de raad moet hebben. Ten tweede menen sommigen dat een (voormalig) bestuurder de bestuurder waar hij toezicht op moet houden wellicht ‘te goed begrijpt’ en daarom met de bestuurder meegaat.” Breukink: “Om met het laatste te beginnen: ik zou niet weten waarom iemand die dat niveau heeft te makkelijk mee zou gaan met de bestuurder. Je kunt je misschien beter verplaatsen in waar de bestuurder mee worstelt, maar dat betekent nog niet dat je je daar mee gaat associëren en niet kritisch meer bent. Het is nou juist de kunst om wel betrokken te zijn, maar onafhankelijk te blijven en afstand

te houden. Dat is de balancing act van toezichhouden. Het betekent dat je niet meehuilt met de wolf en evenmin te enthousiast meegaat met wilde plannen. Ten aanzien van het eerste argument: het één hoeft het ander niet uit te sluiten. De combinatie van iemand die én het overzicht heeft én een achtergrond heeft waarbij specialistische kennis hoort, is natuurlijk goed mogelijk.”

## **Primus inter pares**

Pelzer: “De kwaliteit van het intern toezicht wordt volgens jou in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van de mensen en de kwaliteit van de relaties en wat het laatste betreft, onderstreep je het belang van de relatie met de bestuurder. Hoe zie je tegen die achtergrond je rol als voorzitter?” Breukink: “Je bent in elk geval de primus inter pares. Je bent de brug naar de bestuurder; nadrukkelijk niet om standpunten voor te koken en evenmin om beter geïnformeerd te willen zijn, maar wel om bijvoorbeeld ervoor te zorgen dat de relevante onderwerpen tijdig en op de goede manier op de agenda van de RvC komen.” Breukink onderstreept verder de rol van de voorzitter als gespreksleider van de vergadering van de RvC en haalt daarbij twee aspecten naar voren: het bepalen van de toonzetting en ervoor zorgen dat alle commissarissen hun inbreng kunnen leveren en ook daadwerkelijk leveren. Pelzer: “In het bedrijfsleven zie ik nog wel eens dat de voorzitter meer contacten heeft dan alleen met de bestuurder en zo nu en dan ook de organisatie ingaat. Hoe kijk jij daar tegenaan?” Breukink: “Ik ben daar zelf nogal aarzelend in. Ik haal de mensen uit de organisatie liever naar de vergadering om hun verhaal daar te horen, dan dat ik rondjes ga lopen in het bedrijf. Daar moet je mee oppassen. Welk beeld roep je dan op? En hoe moet je de informatie interpreteren die je krijgt? Dat geldt zowel voor positieve signalen alsook voor onvrede die je hoort. Is dat iets waar iemand persoonlijk mee zit, is er meer aan de hand, wie zal het zeggen? Ik vind dat lastig.”

## **Passende toon kiezen**

Doorgaand op de toonzetting van de vergadering, benadrukt Breukink het belang om per keer en zelfs per onderwerp de passende toon te kiezen. “Niet elke vergadering wordt op dezelfde toonhoogte gehouden. In een crisissituatie doe je het bijvoorbeeld anders dan wanneer de zaken op orde zijn of lijken. Als iets mis is gegaan of de bestuurder door iets verrast is, vraag je bijvoorbeeld door: ‘Wat is er aan de hand? Is het een incident? Zit er iets structureels achter dat aandacht vereist? Dan ga je in de controle-stand zitten en vraag je door tot je voldoende vertrouwen hebt. Daartegenover wil je bijvoorbeeld in een strategiediscussie zoveel mogelijk ruimte creëren om te brainstormen, te sparren. Natuurlijk is er ook een besluitvormingsmoment, maar daaraan voorafgaand moet het een open discussie zijn waarbij eigenlijk alles gezegd kan worden.” Commissarissen moeten de flexibiliteit

hebben om van toon te veranderen en een daarbij passend gedragsrepertoire. Dat geldt bij uitstek voor de voorzitter, vindt hij.

## **Je bewust zijn van je invloed op de uitkomst van de dialoog**

Breukink: “Uiteraard hoor je als voorzitter ervoor te zorgen dat de diversiteit aan kennis, en meningen bij het bespreken van onderwerpen aan bod komen. Je moet ervoor zorgen dat niet een of twee dominante stemmen de overhand krijgen en de stemmen van anderen niet gehoord worden of wel gehoord worden, maar niet de nodige aandacht krijgen. De stem van de voorzitter kan al gauw een stempel drukken en daarom moet je je als voorzitter bescheiden opstellen en de vrijheid te geven voor een originele dialoog. Maar je moet ook bijsturen en de touwtjes aantrekken, bijvoorbeeld als de discussie afdwaalt.” Dat zijn bekende good practices. Breukink is zich terdege bewust van de mogelijkheid van de voorzitter om de inhoud van de uitkomst van de discussie te sturen en dat het gemakkelijk het is om daar gebruik van te maken. “Je hebt als voorzitter natuurlijk ook zelf een mening en je hebt vooral als voorzitter mogelijkheden om de dialoog uit te laten komen op een conclusie die je wenst. Dat begint al met hoe je een onderwerp introduceert. Je kunt heel subtiel met een bepaalde woordkeuze en toon zorgen dat de discussie een bepaalde kant opgaat. En je kunt sturen door de aandacht die je aan bepaalde argumenten geeft of de ruimte die de een of ander krijgt. Het is soms wel, maar meestal niet verstandig om zo de uitkomst van de dialoog te sturen, daar moet je mee oppassen.” Het kunnen lastige afwegingen en gewetensvragen voor de voorzitter zijn. Belangrijk is dat je je daarvan bewust bent, meent Breukink. Pelzer vult aan: “En naast de kritische zelfreflectie van de voorzitter, heb je ook countervailing power *binnen* de RvC nodig. Je hebt commissarissen nodig die gewaagd zijn aan de voorzitter en de voorzitter zo nodig kunnen corrigeren.”

## **Vertrouwensrol**

“Je hebt een brugfunctie richting de bestuurder. Ook hier kun je als voorzitter met lastige afwegingen te maken krijgen, namelijk wanneer informeer je de voltallige RvC over een vertrouwelijk gesprek met de bestuurder. Herken je dat?” vraagt Pelzer. Breukink: “Ja, er zijn wel eens dingen die bij jou als voorzitter blijven. Dat kan bijvoorbeeld gaan over de mening van de bestuurder over het functioneren van individuele leden van de raad. Daar doe je - als het belangrijk is - wel iets mee, maar op een tactische manier.” Pelzer: “Wat doe je als de bestuurder in een vertrouwelijk gesprek met jou als voorzitter te kennen geeft andere ambities te hebben en daar op een bepaald moment vorm aan te willen geven en dus zal vertrekken?” Breukink: “Dat is een moeilijke vraag. Ik denk dat ik dit soort vertrouwelijke gesprekken niet onmiddellijk meld, tenzij de informatie van de bestuurder relevant is voor

keuzes die de RvC de komende periode moet gaan maken. Ik denk dat ik – zo lang dat het functioneren van de raad en het belang van de organisatie niet geschaad worden – het vertrouwelijk karakter wil blijven behouden en zo de mogelijkheid om met de bestuurder open te blijven sparren. Bij een bestuurder die goed functioneert, vind ik het overigens erg interessant om te vragen: hoe zit je erin? Hoe lang kunnen we nog op je rekenen? De eerste keer dat je dat vraagt denkt iemand, 'oh jee, is dit een introductie tot ontslag, wat is dit voor rare vraag?' Maar nee, het doel van de vraag is om te weten hoe lang we nog lol hebben van elkaar in deze constructie. En als een bestuurder zegt er over twee jaar wel genoeg van te hebben, dan moet dat gezegd kunnen worden zonder dat je daar iets mee doet. Dat helpt ook om een goed einde aan de relatie te breien, iets waar we vaak niet zo goed in zijn. Dat gaat vaak met veel lawaai en geld, en dat is vaak niet nodig. Maar dan moet je wel in alle openheid het gesprek over de toekomst van de bestuurder kunnen hebben. Goed toezichthouden valt of staat met vertrouwen." Pelzer: "Het gaat dan om vertrouwen tussen bestuurder en toezichthouder en ook tussen de voorzitter en de raad. De raad moet erop kunnen vertrouwen dat je als voorzitter de goede afwegingen maakt als het erom gaat of en wanneer je informatie met de raad deelt." Breukink beaamt dat.

### **Een minder goed functionerende commissaris en dan.....?**

Pelzer: "Je hebt de kwaliteit van commissarissen als een essentiële factor voor goed toezicht genoemd. Hoe bewaak je als voorzitter de kwaliteit van de leden van de RvC?" Breukink: "Ik vind het lastig als een van de leden feitelijk een mindere bijdrage levert, maar eigenlijk niemand in de weg zit. Wat doe je dan? Wachten totdat er een formele herbenoeming plaatsvindt? Dan kun je met een omhaal van woorden aangeven dat het misschien beter is om niet te herbenoemen. Dat is je een beetje laf verschuilen achter formaliteiten, maar heel begrijpelijk en vaak de praktijk. Een lastige vraag voor mij als voorzitter vind ik wanneer het functioneren van een commissaris dusdanig is, dat ik er iets mee moet doen. Dat hoeft niet voltallig in de raad te gebeuren, maar kan ook in een één op één gesprek." Pelzer: "En dan is ook nog de vraag: moet je dat afgestemd hebben met je collega's of niet?" Breukink: "Dat is heel gevaarlijk. Want op het moment dat je begint er in de raad een onderwerp van te maken, kan je de sluisdeur niet meer dichtkrijgen. Als het evident is voor iedereen dat er eentje buiten de boot valt, dan prima. Maar meestal is het niet zo evident. Maar ik ga niet bij mensen langs met de vraag hoe zij vinden dat de collega-toezichthouder het doet." Pelzer: "Dan moet je dus, zonder het met iedereen besproken te hebben, het gevoel hebben dat je actie op draagvlak bij de andere commissarissen kan rekenen." Breukink: "Precies, en daar komt nog een belangrijke vraag bij, namelijk: heeft het zin om iets te gaan bespreken wat niet veranderbaar is? We kunnen wel van iemand vinden dat hij niet goed functioneert, maar wat is de bedoeling dan? Dat iemand opeens anders gaat functioneren? Die kans is doorgaans erg klein."

## Kennismaken met stakeholders

Pelzer snijdt een ander onderwerp aan, namelijk de relatie met stakeholders die momenteel veel toezichthouders bij woningcorporaties en ook bij andere maatschappelijke organisaties bezighoudt. Vind je dat commissarissen intern een extra rol hebben, in dit geval richting studentenraden, et cetera? En wil je als voorzitter leading zijn in dat contact?" Breukink: "Ik denk dat het verstandig is om daar als voorzitter altijd bij te zijn. En niet omdat je de positie wilt claimen, maar omdat het vrij essentiële partijen zijn waar je uit de eerste hand van wilt horen hoe het ervoor staat. Dat betekent dus helemaal niet dat je daar voorzittertje moet gaan zitten spelen, maar wel dat je de gelegenheid hebt om vragen rechtevrees te kunnen stellen. Ik denk niet dat je dat kunt delegeren als voorzitter. Dat hoeft je ook niet alleen te doen, maar ik zou er wel altijd bij willen zijn." Pelzer: "Is jouw uitgangspunt dat je als voorzitter degene bent die aangesproken wordt en dus al een relatie moet hebben met de verschillende stakeholders?" Breukink: "Jazeker, ik heb bij de zorginstelling meerdere keren per jaar met de patiëntenraden gesproken. Soms zit je daar een middag, is er niks en denk je waarom zit ik hier? Dat is simpel: dan zit je daar om te horen dat er niets is en dat is prima. Bij woningcorporaties kun je dat met de bewoners doen. Bij de corporatie waar ik in de RvC zat was ik geen voorzitter, maar ik ging wel naar bewonersbijeenkomsten. Ik vond het belangrijk. Je zit daar uiteindelijk voor die mensen, dat moet je niet vergeten."

## Relatie met externe stakeholders in uitzonderlijke situaties

Pelzer: "Bij woningcorporaties en ook in andere maatschappelijke sectoren is de vraag of de interne toezichthouder meer naar buiten moet treden. Hoe zie jij dat?" Breukink: "Los van het kennismaken met bepaalde stakeholders, ben ik niet van de stroming die vindt dat commissarissen zich heel actief naar buiten moeten profileren. Daar zit namelijk een enorm gevaar in. Je bent geen bestuurder, je hebt geen directe verantwoordelijkheid voor wat er binnen de organisatie gebeurt. Daar heb je het bestuur voor. Als jij naar buiten gaat is de kans dat je onder de duiven van de bestuurder schiet heel erg groot." Pelzer: "Als ik jou zo hoor, komt het erop neer dat je niet naar buiten gaat om wat te vinden, maar om te luisteren." Breukink: "Ja, daar kan ik me wel in vinden. Ik heb laatst een discussie over dit onderwerp gehad met iemand. De vraag was waarom ik als commissaris niet mee ging naar analistenvergaderingen waar de RvB en de belangrijkste aandeelhouders en analisten over resultaten spreken. Mijn antwoord is simpel: die informatie krijg ik allemaal, maar op het moment dat ik mijn gezicht daar laat zien, gaan mensen mij vragen stellen. Moet je dan zeggen dat het niet de bedoeling is dat ik iets vind en dat men daarvoor bij het bestuur moet zijn? Dat soort discussies voorkom je door gewoon niet te gaan." Breukink noemt een onderwerp waar de RvC wel het eerste aanspreekpunt is voor de stakeholders, en dat is de

werkgeversrol. "Als het gaat over de beloning, over de benoeming of over ontslag van een bestuurder, dan zou je stakeholders wel te woord moeten staan. Een andere uitzondering kan een heel kritieke zaak rondom de onderneming zijn. Dan kan het wenselijk zijn dat je schouder aan schouder met de bestuurder gaat staan. Het zijn omstandigheden waaronder de bestuurder ook in dank aanvaardt dat het gebeurt." Pelzer: "Toen jij in een crisisperiode aantrad als voorzitter van de raad van toezicht van Inholland wilde je kennis maken met de betrokkenen op het Ministerie. Is dat een voorbeeld van zo'n uitzonderlijke situatie?" Breukink: "Ik wilde kennis maken en ik wilde horen of zij vooropgezette ideeën hadden over wat er met die hogeschool moest gebeuren. Dat bleek niet het geval tot mijn aangename verassing. Het doel was om een basisrelatie met een zeer belangrijke stakeholder op te bouwen, waar je op kunt terugvallen als het nodig is."

### **Primaat van het toezicht bij de interne toezichthouder**

Breukink geeft tot slot nog graag zijn visie op ontwikkelingen in het toezicht. "Er zijn allerlei externe toezichthouders die door de samenleving aangesproken worden op het feit dat ze niet genoeg gedaan zouden hebben om te vermijden dat het fout ging. Ze zijn mede daardoor in een krampsituatie terecht gekomen en reageren met 'meer te doen'. Dat vind ik gevaarlijk. Ten eerste het feit dat ze krampachtig reageren en denken dat ze meer informatie nodig hebben. En ten tweede dat ze hier en daar in de richting schuiven van de rol van de interne toezichthouder." De reflex om meer informatie te vragen, is volgens Breukink heel begrijpelijk, maar ook onverstandig. "Met name omdat nergens is aangetoond, niet in de financiële wereld en evenmin bij de corporaties, dat de externe toezichthouder onvolgende informatie had om te weten wat er aan de hand was", zo stelt hij. "De vraag is veel interessanter waarom er niks mee gedaan is of waarom er niet goed naar gekeken is." Hij vreest dat de externe toezichthouder nu gaat verzuipen in informatie en daardoor minder goed in staat zal zijn om op de essentie te focussen en op het ultieme moment in te grijpen. Maar nog principiëler is voor Breukink dat er daarmee aan voorbij wordt gegaan dat je de interne toezichthouder hebt om bovenop de organisatie te gaan zitten. Je mag en moet hem erop aanspreken om de vinger aan de pols te houden en tijdig en effectief te interveniëren. Slechts in zeer uitzonderlijke gevallen zou dan de externe toezichthouder in actie moeten komen.



## **Henk Breukink (1950)**

- Voorzitter RvT Hogeschool Inholland
- Voorzitter RvC Nieuwe Steen Investment
- Lid RvC ING (voorzitter governance committee, lid nomination- en remuneration committee)
- Lid RvC Brink Groep
- Voorzitter Raad van Advies European Leadership Platform
- Voorzitter Curatorium Governance University
- Coach voor bestuurders en toezichhouders

### *Daarvoor onder meer*

- Vicevoorzitter RvC HaagWonen
- Voorzitter RvT Omring (zorginstelling)
- Diverse commissariaten in het bedrijfsleven
- Interim-bestuurder/directeur, vooral in het bedrijfsleven, waaronder beursgenoteerde bedrijven
- Diverse managementfuncties bij Shell

## 6. NIET ALLEEN VOLDOENDE 'WETEN', OOK EFFECTIEF 'ACTEREN'



**Interview met Peter van Lieshout, voorzitter RvC van De Alliantie**

**Op het moment van het interview is Peter van Lieshout een half jaar voorzitter van de RvC van De Alliantie. Van Lieshout heeft directie- en voorzittersfuncties (gehad) in verschillende sectoren en heeft als lid van de WRR een brede kijk ontwikkeld op uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken. De corporatiesector is voor van Lieshout relatief nieuw.**

### **Hoge alertheid op governance**

Pelzer: "Je bent nu enkele maanden voorzitter van de RvC van De Alliantie en maakt de corporatiesector voor het eerst van binnenuit mee. Wat valt je op?" Van Lieshout: "Een hele hoge alertheid op governancevraagstukken. Er is bij De Alliantie een aparte Commissie Governance die zorgvuldig let op alles wat met governance te maken heeft; de code, de WNT, ontwikkelingen in het denken over governance et cetera. Eigenlijk een compliance-commissie voor governancethema's. Dat is wel te verklaren in het licht van wat in de sector gebeurd is. Er leeft het gevoel extreem zorgvuldig te moeten zijn in de manier waarop het toezicht wordt ingericht. Dat valt wel op." Hij ziet ook dat het professionaliseringsproces van toezichthouders in de sector veel aandacht heeft. "Maar het gaat nog met horten en stoten. Het is soms lastig om iedereen op één lijn te krijgen." Van Lieshout begrijpt de spanning in de sector. Die heeft namelijk de afgelopen jaren te vaak negatief in de publiciteit gestaan en de parlementaire enquête brengt dat nog eens scherp voor het voetlicht. "Iedereen weet dat er ongetwijfeld weer opmerkingen worden gemaakt over het verder aanscherpen van de kwaliteit van het intern toezicht. Daar moet de sector natuurlijk in voorop lopen. Maar hoe je dat het beste kunt doen, dat is nog zoeken, met af en toe interne spanningen. De buitenwereld heeft inmiddels niet zo veel tolerantie meer voor het accepteren van groeistuipe en voor het feit dat het toch nog wel een moeilijk zoekproces is."

### **Andere business, andere governance**

Pelzer: "De woningcorporatie kent als kapitaalintensief bedrijf een heel andere dynamiek dan bijvoorbeeld de zorginstelling, die je een mensintensief productiebedrijf zou kunnen

noemen. Herken je dat en wat betekent dat voor de commissaris?" Van Lieshout: "Dat klopt. De bedrijfsontwikkeling bij een corporatie heeft een ander tempo en een andere horizon dan bijvoorbeeld bij een zorginstelling. Het is bij een gemiddelde corporatie minder hectisch en meer lange termijn. Voor de RvC leidt dat tot een bepaalde rust. Bij zorg- en onderwijsinstellingen is het altijd maar weer de vraag of je uitkomt en of er niet weer een of twee procent verlies geleden wordt. Vooral in de zorg wordt al vele jaren bezuinigd en kan verlies vaak moeilijk worden opgevangen door het eigen vermogen. En bij zorg- en onderwijsinstellingen is het menselijke kapitaal bijzonder belangrijk, zowel voor het bieden van goede kwaliteit alsook voor het beheersen van de kosten. Ziekteverzuim, de hoogte van het salaris en een bezetting die niet goed aansluit bij de instroom van leerlingen of patiënten hebben meteen invloed op de financiële huishouding. Bij corporaties maakt het vaak minder uit of je nou twee of drie extra mensen in dienst hebt. Wat wel uitmaakt is de waardering van je onroerend goed. Samengevat is de dagelijkse exploitatie bij een corporatie minder dwingend dan in de zorg en het onderwijs." Pelzer: "Als het bij een corporatie mis gaat, dan gaat het vaak ook goed mis, zo lijkt het." Van Lieshout: "Bij De Alliantie, maar waarschijnlijk ook op andere plaatsen in de sector, is het denken in termen van risicomanagement geavanceerder dan wat ik tot nu toe heb meegemaakt in de zorg en het onderwijs. In die laatste twee sectoren beperkt het kijken naar financiën zich toch vaak nog tot de begroting en een paar simpele parameters als liquiditeit en solvabiliteit, terwijl in de corporatiesector echt een stap verder is gezet door systematisch te proberen alle risicofactoren bij elkaar te brengen, te kijken hoe die moeten worden gemonitord en hoe buffers en brandgangen kunnen worden aangelegd, zodat eventuele schokken kunnen worden gedempt." Hij noemt het financiële beleid van De Alliantie dan ook niet meer 'begrotingsgestuurd' maar eerder 'risicogestuurd'. Hij signaleert dat het risicodenken, dat de financiële sector eigen is, steeds meer wordt geïmporteerd in de sector volkshuisvesting. Van Lieshout merkt op dat de sectoren onderwijs en zorg vooral sturen op uitgaven en niet op inkomsten. "Het zal straks zeker in de zorg ook nodig zijn om te sturen op inkomsten. Daar heb je niet alleen een andere mindset voor nodig, maar ook een andere set van bestuurlijke instrumenten. Je moet dan bijvoorbeeld ook analyses gaan maken van je marktpositie."

## **Interventiestrategie**

Pelzer: "Maar nu naar de RvC zelf. Wat maakt volgens jou een goede RvC?" Van Lieshout wijst op een aantal incidenten in de afgelopen jaren, in de corporatiesector, maar ook in de zorg, het onderwijs en in het bedrijfsleven. "Van vele van die gevallen zijn inmiddels formele analyses en wat meer journalistieke analyses verschenen. Als je die bestudeert, zie je een aantal terugkerende patronen. Het eerste is de persoon van de bestuurder of de voorzitter van de raad van bestuur. Het waren vaak begenadigde, inspirerende, meeslepende bestuurders, die een duidelijk beeld hadden van waar het heen moest met de orga-

nisatie, maar die tegelijkertijd de organisatie naar de eigen hand hebben gezet. Het waren bovendien bestuurders die de organisatie tot grote hoogte hebben gebracht, maar in periodes dat het moeilijker ging niet het gedragsrepertoire hadden om snel bij te sturen. Een tweede terugkerend patroon is een zwakke financiële functie, vaak geplaatst in het tweede echelon en onvoldoende tegenspel biedend aan de dominante bestuurder. Het derde element is de RvC. Het is een misvatting dat al die RvC's van organisaties waar het mis is gegaan zouden hebben liggen slapen. Ze hebben bijna allemaal wel de goede vragen gesteld en zaken wel gezien. Het probleem zat vaak, zo lijkt het, in de fase daarna. Er is geen duidelijke keuze gemaakt wat betreft de lijn die men wil trekken. Wanneer nemen we genoeg met bepaalde - soms halve - antwoorden en wanneer grijpen we echt in? Een hoe grijpen we in? Het gaat om het opschalen van een vriendelijke vraag naar een wat kritischere vraag, naar het stellen van grenzen en het acteren als die grenzen niet in acht worden genomen. En dat alles in een voldoende tempo. Dat is volgens mij een probleem van veel RvC's, niet alleen daar waar het mis is gegaan. Het vermogen om wezenlijke dingen te kunnen zien is er meestal wel. Maar wat doe je als je ziet dat het minder goed gaat? Hoe spreek je de bestuurder daarop effectief aan? Als de RvC eenmaal heeft besloten dat de bestuurder moet vertrekken, is het relatief eenvoudig. Lastig is het in het tussengebied tussen goed en slecht functioneren van de bestuurder. Hoe stel je kritische vragen en stel je eisen zonder dat dit omslaat in grote irritatie en - nog erger - geslotenheid bij de bestuurder? Een goede RvC is in staat om dat gevoelige spel samen goed te spelen en heeft - als het nodig is - een gezamenlijke interventiestrategie."

## **Commissarissen met dubbelkwaliteit**

Pelzer: "Wat zijn dan de eisen die je aan leden van de RvC stelt?" Van Lieshout vindt dat de mensen die je als commissaris binnenhaalt een dubbelkwaliteit moeten hebben. "Commissarissen worden vaak op een bepaalde kenniskwaliteit aangetrokken, maar zij moeten ook in staat zijn mee te denken over het toezichtproces en hoe - ook richting de bestuurder - effectief te acteren en de juiste processtappen te zetten." De keren dat Van Lieshout zelf moest constateren dat een raad minder goed functioneerde, was er sprake van commissarissen die vakinhoudelijk heel erg goed waren, maar op het moment dat de organisatie in moeilijk vaarwater kwam minder goed in staat waren te bedenken welke processtappen gezet moesten worden. "Men blijft dan teveel steken in een inhoudelijke notie van wat er moet gebeuren, maar weet vervolgens niet hoe je op de juiste plek terecht komt. Ik vind het bij de competenties van een goede toezichthouder horen dat je weet hoe je een proces inricht en wat je rol daarin is." Pelzer: "En moet je niet ook gezag hebben om als toezichthouder effectief te kunnen opereren. Van Lieshout: "Ja, maar veel minder op basis van kennis. Je gedrag is voor een groot deel bepalend voor het gezag dat je weet te verwerven."

## Goede besluitvorming vraagt om goede voorbereiding

Pelzer: "Wat zie je voor jou als voorzitter als de belangrijkste rol?" Van Lieshout is van mening dat het een extra verantwoordelijkheid van de voorzitter van de RvC is om de kwaliteit van het besluitvormingsproces in de vergadering te waarborgen. "Je hoort te zorgen dat er scherp doorgevraagd wordt en dat zaken duidelijk benoemd worden. Het kan ook nodig zijn dat je zorgt voor wat demping en matiging als er onnodige scherpte of irritaties ontstaan. Het moet werkbaar blijven." Het komt voor dat hij hier de bestuursvoorzitter, een lid van het bestuur of een commissaris na afloop van de vergadering op aanspreekt en soms al in de vergadering zelf. Van Lieshout: "Het zorg dragen voor een goed besluitvormingsproces beperkt zich niet tot de bespreking in de vergadering. Het begint feitelijk al bij het bepalen van de agenda voor de vergadering en zelfs nog eerder, namelijk bij de jaaragenda. Je bespreekt dan als voorzitter samen met de bestuurder wat, wanneer en hoe op de agenda komt. Zeker grotere strategische issues moeten al vroeg in de tijd uitgezet worden. Het startpunt is dus feitelijk de bestuurlijke agenda. Ook hoor je er als voorzitter voor te zorgen dat afspraken duidelijk worden vastgelegd en acties worden opgevolgd." Overigens kiest Van Lieshout er in zijn praktijk voor om elk jaar in de zomer de strategie van de organisatie op de agenda te zetten.

Van Lieshout heeft bijzondere aandacht voor de relatie tussen de auditcommissie en de RvC als geheel. "Je moet ervoor zorgen dat alle commissarissen betrokken blijven, ook als er een goed opererende auditcommissie is", zo stelt hij. "Dat vraagt continu aandacht. Zo moet bijvoorbeeld de verkoop van vastgoed niet te gemakkelijk aan de auditcommissie worden gemandateerd omwille van de snelheid. Het is aan de voorzitter van de RvC om ervoor te zorgen dat zaken zodanig voorbereid en geagendeerd zijn dat dergelijke zaken ook op tijd in de raad kunnen worden behandeld en afgehandeld." Ook vindt Van Lieshout dat de bestuurder eerst een toelichting moet geven op bijvoorbeeld de begroting, om vervolgens de auditcommissie te vragen de wezenlijke punten te benoemen en hierover in de RvC van gedachten te wisselen. "Het voorleggen van en zich verantwoorden over de begroting blijft de verantwoordelijkheid van de bestuurder. De auditcommissie heeft er grondig naar gekeken en rapporteert en stelt vragen op basis van de toezichtfunctie."

## Relatie met de bestuurder

Pelzer: "De voorzitter hoort de verbindingsschakel met het bestuur te zijn. Hoe kijk je aan tegen de relatie tussen de RvC en de bestuurder en wat betekent dat voor jou als voorzitter?" "De bestuurder heeft recht op voldoende steun en vertrouwen, zodat hij of zij zich vrij voelt om zaken te melden en aan te kaarten bij de RvC", aldus Van Lieshout. "Vertrouwen is echt een voorwaarde voor een open relatie. Zo'n relatie is nodig om als RvC je werk goed te kunnen doen", zegt Van Lieshout. "Uiteraard kan er een situatie ontstaan

waarin je als raad constateert dat de bestuurder niet meer voldoet, met andere woorden: dat de commissarissen de kwaliteit van de bestuurder niet meer vertrouwen. Dat moet dan ook gezegd worden. Het kiezen van het moment waarop je dat zegt, hoe je dat doet en welke consequenties je hieraan verbindt, dat is maatwerk en steeds weer lastig om met zekerheid te bepalen.”

Als voorzitter heb je een intensievere relatie met de raad van bestuur, tenminste met de bestuursvoorzitter. “Het blijft balanceren tussen betrokkenheid bij en afstand tot de bestuurder”, zegt Van Lieshout. “Daar is geen vast recept voor. De nauwere relatie van de voorzitter met de bestuurder zorgt er ook voor dat je als voorzitter een zekere informatievoorsprong hebt. Je moet een goede antenne hebben voor welke informatie, verkregen uit het overleg met de bestuurder, met de overige leden van de raad moet worden gedeeld. Je moet ook zorgen dat de relatie met de bestuurder niet te nauw wordt. En dat is niet eenvoudig als het een sympathieke bestuurder is. Minstens zo lastig is de relatie met de andere bestuurders in een meerhoofdig besturingsmodel. Vaak wil de voorzitter van het bestuur ook een rol spelen bij de beoordeling, omdat hij zich ook een beetje de baas acht van het hele gezelschap, en bovendien vaak meer zicht heeft op het functioneren van deze bestuurders dan de RvC, juist omdat het contact vaak verloopt via de voorzitter van het bestuur. Het is dan ook zaak voldoende vaak met deze bestuurders individueel contact te hebben.”

## **Beoordeling van de bestuurder is zorgvuldig maatwerk**

Pelzer vraagt Van Lieshout of hij vindt dat een voorzitter van de RvC qualitate qua in de remuneratiecommissie moet zitten. Van Lieshout: “Dat is een interessante vraag. Ik ben tot nu toe gewend om dat als voorzitter wel te doen. Maar dat is bij De Alliantie niet de huidige praktijk, juist om te zorgen dat de band tussen de twee voorzitters niet te nauw wordt. Als ik er zo over nadenk, lijkt het me beter het wel te doen. Het gaat tenslotte ook om het functioneren van de bestuurder en als voorzitter heb je daar frequenter contact mee. Je kunt daarom wellicht toch meer zien en in de tussentijdse contacten wellicht ook al hier en daar signalen afgegeven. Die moeten in lijn liggen met het gesprek dat de remuneratiecommissie jaarlijks met de bestuurder heeft.” Hij gaat verder in op het beoordelingsgesprek zelf. “Het is lastig om daar goed invulling aan te geven. Enige systematisering helpt, zoals het bepalen van objectiveerbare parameters voor de beoordeling. Maar dat is lang niet altijd mogelijk en zinvol. Als een organisatie zich bijvoorbeeld in een onzekere periode bevindt, zoals dat bij veel corporaties momenteel het geval is, moet je met minder rigide targets werken. Het is dus steeds weer maatwerk: naast de gemakkelijk te objectiveren criteria horen ook de zachtere criteria zoals leiderschapsstijl, integriteit en visie erbij. Welke aanpak je ook kiest, belangrijk is dat je als raad een duidelijk beeld hebt van het functioneren van de bestuurder en dat je de opvattingen van de raad op dat punt ook helder overbrengt.”

## Zicht op de buitenwereld

Van Lieshout brengt aan de orde hoe de RvC zich moet verhouden tot de buitenwereld van de corporatie. "Je moet ervoor waken dat je niet te veel en eenzijdig gericht bent op zaken die zich 'binnen de organisatie' afspelen, dus in het geval van een corporatie bijvoorbeeld de bedrijfsvoering, governance, de kwaliteit van huisvesting, et cetera. Je moet weten wat belangrijke stakeholders van de corporatie willen en wat zij van de corporatie vinden. En je moet de belangrijke externe ontwikkelingen kennen. Bij die buitenwereld kun je dan bijvoorbeeld denken aan gemeenten, huurders, CFV en WSW." Het belang van die kennis over de buitenwereld staat voor hem buiten kijf. De grote vraag is of je daar als RvC een goed beeld van krijgt, zonder de bestuurder voor de voeten te lopen. "In de zorg en het onderwijs wordt het steeds meer gewoonte dat de raad van toezicht één keer per jaar de inspectie of de verzekeraar uitnodigt om in de vergadering van de raad van toezicht te komen spreken over het functioneren en de positionering van de organisatie. In verschillende publieke sectoren wordt ook gewerkt met een 'maatschappelijke raad' of een andere variant van een breed gezelschap van stakeholders die zich een of twee keer per jaar uitlaat over de koers van de organisatie. Het probleem daarvan is echter dat de deelnemers in de praktijk vaak ook eenlingen zijn. Bovendien laten alle verschillende belangen zich niet eenvoudig optellen. Zo willen gepensioneerden nu een hoge uitkering, terwijl jonge werknemers geen hoge premie willen. Huurders willen weinig huurverhoging, woningzoekenden vooral investeringen." Van Lieshout ziet het vinden van een goede vorm, zeker gezien het grote maatschappelijke debat over de positie van corporaties, als misschien wel de belangrijkste opgave voor de meeste RvC's in de komende jaren.

## Intern toezicht in 2025

Pelzer: "Waar staat het intern toezicht in 2025?" "Toezichthouders en bestuurders van corporaties zijn bezig met een professionaliseringsproces", constateert Van Lieshout. "Tegelijkertijd blijven de verwachtingen van de buitenwereld groeien. De vraag is: houdt de professionalisering gelijke tred met de externe verwachtingen? Zowel wat betreft het tempo van de veranderingen, als wat betreft de effectiviteit van die veranderingen. En kan de sector het maatschappelijke en politieke vertrouwen krijgen en daarmee ook meer tijd om die slag te maken?" Als dat niet het geval is, zo stelt hij, dan zal de overheid wellicht geneigd zijn om nog meer regelgevend of overnemend op te treden. "De externe druk heeft ook wat populistische trekjes, naar mijn mening. Maar wat ook de achtergrond is, die druk is er en daar moet mee worden omgegaan." Tot nu toe hebben we het vooral over de druk van de centrale overheid en externe toezichthouders. Er komt - aldus Van Lieshout - een externe partij bij die de druk op corporaties kan verhogen, namelijk de gemeenten. "Er wordt steeds meer gedecentraliseerd naar lagere overheden. Die reageren daarop met

een vorm van schaalvergroting. De vraag is of gemeenten in de toekomst ook taken van de corporatie gaan overnemen." Pelzer: "Wat vind je van zo'n ontwikkeling?" Van Lieshout: "Of dat echt een negatieve ontwikkeling is blijft een beetje koffiedik kijken. Het zal in elk geval niet optimaal zijn. Wel zal, als de omvang van corporaties beperkt blijft of beperkter wordt, de kans op grote incidenten en schandalen minder worden."

### **Peter van Lieshout (1957)**

- Voorzitter RvC De Alliantie
- Voorzitter RvT Careyn (zorginstelling)
- Voorzitter Nederlands Jeugdinstituut (NJI)
- Voorzitter QANU (Quality Assurance Netherlands Universities)
- Deeltijd hoogleraar Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht

#### *Daarvoor onder meer*

- Lid WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid)
- Voorzitter RvT ROC Midden Nederland
- Voorzitter RvT Arkin (zorginstelling)
- Voorzitter RvT Zorggroep Almere
- Voorzitter bestuur VPRO
- Directeur Generaal bij Ministerie VWS
- Directeur Generaal bij Ministerie SZW
- Directeur NIZW (Instituut voor Zorg en Welzijn)





## 7. TOEZICHTHOUDER MET EEN 'KLEINE MISSIE'



**Interview met Ella Vogelaar, voorzitter RvC van Mitros**

**Ella Vogelaar kent de corporatiesector als oud-minister van Wonen, Wijken en Integratie en sinds 2012 als voorzitter van de RvC van de Utrechtse woningcorporatie Mitros. Vogelaar heeft in haar carrière vele en uiteenlopende bestuurs- en toezichtfuncties gehad. Grote maatschappelijke betrokkenheid is een rode draad in haar loopbaan.**

### **Dunnere lijn met bestuurder**

Pelzer: "Je hebt in de loop der jaren in veel verschillende omgevingen als toezichthouder ge opereerd. Hoe kijk je daarop terug?" Vogelaar: "Er heeft een enorme ontwikkeling plaatsgevonden in het denken over toezicht. Mijn eerste toezichthouderschap was bij het toenmalige uitzendbureau Start, in 1996. Daarin zaten commissarissen op voordracht van werkgevers en werknemers. De organisatie was geïnitieerd door het Ministerie van Sociale Zaken. In feite ging het om een uitzendbureau met sociale grondslag, met als doel de acceptatie van uitzendwerk te verstevigen." De oud-minister vertelt dat het motto voor toezichthouders tot en met de helft van de jaren '90 eigenlijk neerkwam op één ding: afstand houden. De toezichthouder werd al gauw verweten op de stoel van de bestuurder te zitten. Vogelaar: "Als je kijkt naar waar we nu staan, dan is er wel wat veranderd. Nu wordt er juist gewaarschuwd voor grote afstand. Dat vertaalt zich bijvoorbeeld in het instellen van commissies, frequenter en intensiever overleg met de bestuurder en – iets van de laatste tijd – de roep om ook met stakeholders contact te houden." Vogelaar geeft aan dat de RvC zich ook meer bewust is geworden van zijn eigenstandige positie als toezichthouder. "In plaats van de bestuurder te volgen, heeft hij nu bijvoorbeeld een 'eigen agenda', stelt hij hogere eisen aan de informatievoorziening, heeft hij vaker overleg zonder de bestuurder en wordt proactiever. De lijn tussen toezichthouder en bestuurder is dunner geworden. Dat kost overigens ook meer tijd, voor zowel de toezichthouder als de bestuurder."

### **Wet van de remmende voorsprong**

Vogelaar heeft de indruk dat het toezicht in non-profit sectoren in een aantal opzichten een grotere ontwikkeling doormaakt dan in het bedrijfsleven. "Er is toch een beetje sprake van de wet van de remmende voorsprong. Ik ben bijvoorbeeld jaren geleden lid van de

raad van toezicht geweest bij een grote non-profit organisatie waar voor het beoordelen van het functioneren van de directie een zeer uitgebalanceerd systeem was ontwikkeld. Er werd onder meer 360 graden feedback opgehaald in de organisatie en bij relevante stakeholders. Voor de voorzitter, maar ook voor de andere leden van de raad van toezicht, leverde dat input op om gesprekken te voeren met de directeuren over hun functioneren. Perfect. Overall waar ik kom, introduceer ik iets vergelijkbaars.” Vogelaar heeft ervaren dat medewerkers het vaak eng vinden het functioneren van de directeur te bespreken. “De directie zelf vindt dat ook nog wel eens spannend. De mate waarin dat het geval is, zegt veel over het klimaat binnen een organisatie. Dit soort transparantie heb ik bij commerciële bedrijven niet aangetroffen. Er is natuurlijk door een aantal incidenten met soms verstreckende gevolgen het één en ander veranderd. De vraag is gesteld of die incidenten mede het gevolg waren van roekeloos of zelfs onoorbaar handelen van bestuurders en de onoplettendheid en het niet-aanspreekbaar zijn van toezichthouders. Bestuurders en toezichthouders liggen nu dan ook onder een vergrootglas. Dat geldt vooral voor bestuurders en toezichthouders van non-profit instellingen, maar sinds de creditcrisis ook voor financiële instellingen.”

## **Grote maatschappelijke verantwoordelijkheid**

Voor Vogelaar is een interessante vraag hoe je als toezichthouder vorm geeft aan de toemende verantwoordelijkheid die de samenleving aan commissarissen toekent. “Het is goed om het daar als RvC over te hebben. Je moet bespreken wat de gemeenschappelijke visie op governance is. Wanneer doe je het als maatschappelijke onderneming goed? Welke verwachtingen hebben bestuurders en toezichthouders over en weer? Wat betekent dat voor de wijze waarop toezichthouders en bestuurders hun rol invullen? Daar moet je echt eens met elkaar voor gaan zitten en tijd aan besteden. Juist nu er scherper toezicht van de RvC gevraagd wordt, en je dus dichter op het bestuur komt te zitten, is het van belang daarover het gesprek te voeren. Pelzer: “Kun je een voorbeeld geven van zo’n vraagstuk dat met elkaar uitgediept zou moeten worden?” Vogelaar: “In de Herzieningswet krijgen gemeenten een sterkere rol ten opzichte van corporaties. Dat kun je zien als lastig of zelfs als bedreiging, maar je kunt het ook zien als kans om het maatschappelijk profiel van de corporatie opnieuw te laden en de maatschappelijke legitimering te versterken. Bij Mitros moeten directie en RvC samen bespreken hoe we de nieuwe relatie met de gemeente zien, wat dat voor het opereren van de directie, maar ook voor de toezichthouders betekent. Hier moeten we dezelfde visie over ontwikkelen.”

Ook de relatie met de externe toezichthouder CFV en met het WSW vraagt om heroriëntatie. Vogelaar: “Zij spreken de commissarissen nu eerder expliciet aan op hun verantwoordelijkheden en willen ook rechtstreeks aan de commissarissen duidelijk maken hoe zij tegen de corporatie aankijken. Nog niet zo lang geleden gebeurde dat slechts bij hoge

uitzondering. Mitros staat momenteel onder verscherpt toezicht van het CFV. Reflecterend op de relatie met het CFV tot nu toe, hebben we geconstateerd dat we als RvC nooit zo bezig waren met de relatie met het CFV en ook weinig aandacht hebben besteed aan de kwaliteit van de informatie die Mitros aan het CFV deed toekomen. De kwaliteit van de informatie is één van de kritiekpunten van het CFV. Adequate informatie is cruciaal om het vertrouwen van externe stakeholders te houden.”

## **Groeiende aandacht voor de relatie met stakeholders**

Vogelaar onderstreept ook het belang van een heldere, gezamenlijke visie op de relatie met stakeholders. “Er wordt tegenwoordig van je verwacht dat je je als toezichthouder ook verstaat met relevante stakeholders. *Wie* zijn de relevante stakeholders? Moet je je als toezichthouder met alle relevante stakeholders verstaan? Waarom met de ene wel en de andere niet? En hoe geef je de relatie met de stakeholders vorm? Heb je er als individueel lid een gesprek mee, als delegatie of als gehele raad? Doe je dat samen met de bestuurder of niet? En *waarover* gaat het in het contact met de stakeholder?” Pelzer: “Zou de eerste vraag niet moeten zijn *waarom* je als RvC contact met de stakeholder zou moeten hebben?” Vogelaar: “Dat verschilt wat mij betreft per stakeholder en per situatie. Hoe dan ook, van de RvC wordt verwacht dat er contacten met stakeholders worden onderhouden.” Kijkend naar de eigen praktijk constateert Vogelaar dat de RvC van Mitros bewust veel aandacht aan verschillende stakeholders besteedt. Zo wonen twee commissarissen twee keer per jaar de overlegvergadering van Ondernemingsraad en directie bij en heeft bovendien één keer per jaar de voltallige raad overleg met de Ondernemingsraad; vorig jaar voor het eerst één keer zonder de directie. Ook met de huurdersorganisatie vindt jaarlijks overleg plaats met de voltallige raad en de directie; en ook hier dit jaar één keer zonder de directie. Verder bezoekt de RvC wijken waar woningen gerenoveerd worden. De relatie met externe stakeholders is nog niet uitgekristalliseerd. Duidelijkheid krijgen over de wenselijkheid van contact met externe stakeholders en het omgaan met gevoeligheden die hier spelen, is voor Vogelaar een van de uitdagingen voor de komende tijd. Vogelaar over het doel van de contacten met stakeholders: “Het contact met interne en externe stakeholders is belangrijk omdat het je als raad vanuit het perspectief van de betrokkene informatie geeft over hoe er tegen de corporatie wordt aangekeken. Dat is waardevol in aanvulling op de informatie die je uit je contacten met de directie krijgt. En als er een grote gap tussen die verschillende informatiebronnen zit, is er werk aan de winkel. Soms biedt het contact met de stakeholder ook de mogelijkheid om je als toezichthouder te verantwoorden. Dat hebben we bijvoorbeeld gedaan richting de Ondernemingsraad toen er vorig jaar een forse reorganisatie is doorgevoerd. We hebben als RvC toegelicht dat we het reorganisatieplan van de directie grondig hebben besproken en op basis daarvan hebben besloten het plan te ondersteunen en goed te keuren. Een

contact met een stakeholder kan ook strategisch van belang zijn om het vertrouwen in de corporatie te versterken, bijvoorbeeld door het contact met het college van B&W in de gemeente waarin je corporatie actief is.”

## Ogen en oren in de buitenwereld

“Ik zie mezelf en mijn collega-commissarissen een beetje als de ogen en oren van de organisatie in de buitenwereld”, zegt Vogelaar. “Je vangt toch van alles op. Als ik een klacht hoor, dan stuur ik een mail naar de directie: de details weet ik niet, want het was een ontmoeting in de stad, maar kun jij ervoor zorgen dat er contact wordt opgenomen met die persoon om te kijken wat er aan de hand is?” En ik hoor natuurlijk graag terug wat de bevindingen zijn en wat er met het signaal is gedaan.” Vogelaar denkt dat het voor woningcorporaties heel veel toegevoegde waarde heeft als tenminste een aantal commissarissen in de stad woont. “Er ligt een schat aan informatie over de organisatie, gewoon op straat. Die vang je niet op als je vooral buiten het werkgebied van de corporatie verkeert.” Pelzer: “Je kunt als commissaris informatie uit het informele netwerk halen om je informatie van de bestuurder aan te vullen. Maar hoe ga je ermee om? Kijkend naar het voorbeeld van de klacht van een passant bekruipt mij het gevoel van incident gedreven reacties. Zie je dat anders?” Daar ben ik het niet mee eens, iedere klacht verdient het serieus genomen te worden, bovendien zie ik het ook als een kans om te leren. De dienstverlening verbeteren doe je niet in abstracto, maar juist door iedere keer aan de hand van concrete cases de vraag te stellen wat er beter kan.”

## Van klant naar huurder

“Afgelopen najaar hebben we een strategische sessie met de directie gehad en daar besloten het woord ‘klant’ uit te bannen”, vertelt Vogelaar. “Een klant heet bij ons gewoon weer huurder. Ik vind de benaming klant namelijk veel te anoniem. Zo’n besluit leunt op een essentiële vraag, namelijk: waarom doen wij wat we doen? We zijn tijdens die sessie echt diep gegaan. Een missie ‘we gaan onze huurders beter bedienen’ is mooi, maar te beperkt. Je moet ook duidelijk maken wat het beter bedienen van de huurders concreet inhoudt en hoe zich dat vertaalt naar de praktijk. We hebben iemand van buiten gehaald om scherp te krijgen wat het betekent als je echt een oriëntatie wilt hebben op je huurder. Een volgende vraag is dan hoe je dat in de genen van de organisatie krijgt. Het is heel inspirerend om het daar met elkaar over te hebben en vervolgens probeert het te concretiseren.” Pelzer: “Moet je je als commissaris intensief bemoeien met de vraag of ‘huurder’ of ‘klant’ het betere woord is? Of moet de raad zich beperken tot het bewaken dat de vertaling naar daadwerkelijk klant- of huurdersgericht gedrag gemaakt wordt en hoe dat gebeurt aan de bestuurder overlaten?” Vogelaar: “Ik ben ervan overtuigd dat het

taalgebruik in organisaties relevant is voor hoe in een organisatie gedacht en gewerkt wordt. Het beïnvloedt de cultuur van een organisatie. Wij hebben bijvoorbeeld de aanduiding raad van bestuur afgeschaft en vervangen door 'directie'. Dat heeft ook te maken met een strategische heroriëntatie waarin we het zijn van een maatschappelijke onderneming weer onderstreept hebben en duidelijk afstand hebben genomen van het je spiegelen aan marktorganisaties. Het had in ons geval trouwens ook tot gevolg dat er een managementlaag werd uitgehaald. Daaraan ligt de overtuiging ten grondslag dat de top zich niet alleen op strategisch niveau moet bewegen, maar ook dicht genoeg bij de werkelijkheid van alledag moet staan. Woorden zijn eigenlijk symbolen van wat je als organisatie wilt zijn." Pelzer: "Het lijkt erop dat je hier een duidelijke stempel drukt op 'wat voor een corporatie zijn we.'" Vogelaar: "Iedereen heeft wel zo zijn eigen kleine missie, die je als commissaris in de rol van klankbord tot uiting kunt brengen."

### **Iedereen aan het woord en ruimte voor humor**

Pelzer: "Ik zou het willen hebben over je rol als voorzitter, maar zou die willen plaatsen in de context van jouw beeld van een goed functionerende RvC." Vogelaar: "Ten eerste moeten de formele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden natuurlijk goed geregeld zijn. Ze moeten goed zijn vastgelegd in statuten en reglementen en je moet er uiteraard ook naar handelen. Ten tweede moet je ervoor zorgen dat de belangrijke stukken inhoudelijk op orde zijn, zoals strategisch beleid, begroting en jaarrekening en meer in het algemeen dat er inhoudelijk goede besluiten worden genomen over essentiële zaken. Verder moet je als RvC meerwaarde kunnen hebben als klankbord en de werkgeversrol goed invullen." Cruciaal bij dit alles is volgens haar de wijze waarop de raad die rollen invult. Vogelaar: "Een goede RvC stelt zich kritisch en onafhankelijk op ten opzichte van de voorstellen die op tafel komen en heeft aandacht voor een zorgvuldige afweging van alle belangen. Dat moet je als voorzitter bewaken en faciliteren." Zij legt dit nader uit: "Het is om te beginnen mijn rol om te zorgen voor een klimaat, waarin mensen zich kritisch en onafhankelijk kunnen en durven opstellen. Ik zie het ook als mijn taak om mensen te stimuleren hun bijdrage te leveren. Bij een zelfevaluatie gaf een commissaris bijvoorbeeld aan soms zaken niet uit te spreken omdat er al zo veel op tafel ligt. Dan moet ik dat lid stimuleren om ruimte te nemen als hij of zij denkt dat de inbreng relevant is. De raad kan dan gezamenlijk beslissen of die inbreng al dan niet tijd verdient en hoe ermee om te gaan. Je moet er vooral voor zorgen dat een commissaris zaken niet inslikt. En ik probeer altijd humor in de vergadering te brengen." Pelzer: "Wat is de functie van humor in de vergadering?" Vogelaar denkt even na: "Ten eerste brengt humor ontspanning en dat is de tegenhanger van spanning die soms in de vergadering nodig is; soms moeten zaken scherp op tafel komen. En humor kan helpen om ook lastige zaken te bespreken. Ten tweede is het belangrijk dat mensen met een goed gevoel naar huis gaan; ontspannen,

met de overtuiging dat de vergadering zinvol was en de relatie met collega's en directeuren plezierig." Tot slot onderstreept Vogelaar dat zij als voorzitter moet zorgen voor een efficiënte vergadering (bijvoorbeeld dat er binnen de afgesproken tijd wordt afgerond) en voor een heldere besluitvorming.

## Eigen stijl

"Je hebt zitting gehad in heel veel RvC's, in een aantal raden als voorzitter. Hoe zou je jouw stijl omschrijven?" vraagt Pelzer. Vogelaar: "Ik ben tamelijk direct. Maar omdat ik dat op een bepaalde manier weet in te kleden, werkt het goed en wordt het bovendien geaccepteerd. Zo benoem ik issues als ze er zijn en ga ze niet uit de weg. Ik doe dat op een manier die mensen aan het denken zet." Zij heeft in de loop der tijd meer aandacht gekregen voor het belang van zelfreflectie van de raad en de individuele leden. Tijd nemen om terug te blikken op zaken en daaruit leren voor de toekomst en dingen ook daadwerkelijk anders en beter doen, is volgens Vogelaar van cruciaal belang voor het goed functioneren als toezichthouder. Dat is een ongoing proces dat een voorzitter moet stimuleren en faciliteren.

## Uitdagingen

Vogelaar: "Er zijn geen onderdelen van het toezichthouderschap die ik lastig zou willen noemen, maar ik zie wel een paar uitdagingen voor de komende tijd. Ik wil in een dialoog tussen de RvC en de directie van Mitros verder exploreren wat onze visie op good governance is, wat dit betekent voor de rolverdeling tussen de raad en de directie en hoe zich dat zou moeten vertalen naar het feitelijk functioneren. Ook omdat er, terecht, steeds meer verwacht wordt van toezichthouders. Een bijzonder aandachtspunt is de relatie tussen toezichthouders en stakeholders, en dan met name de externe stakeholders. Onze rol richting de interne stakeholders is al uitgekristalliseerd, wat niet wegneemt dat je hier en daar blijft bijschaven. Een goede rolname als commissaris blijft een noodzakelijk punt van regelmatige reflectie."

## **Ella Vogelaar (1949)**

- Voorzitter RvC Mitros
- Voorzitter RvT Resto VanHarte
- Voorzitter Vereniging NOV (Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk)
- Lid RvC Mn Services (pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder)
- Voorzitter Klachtencommissie Governance en Beloning MBO
- Voorzitter bestuur Nisa voor Nisa (vrouwencentrum Amsterdam Slotervaart)
- Voorzitter bestuur Stichting Omzien (burgerinitiatieven zorg, wonen, welzijn)
- Voorzitter adviesraad ANKO
- Lid adviesraad RAI

### *Daarvoor onder meer*

- Minister voor Wonen, Wijken en Integratie
- Vicevoorzitter FNV
- Voorzitter BoaBorea (branchevereniging van reïntegratiebedrijven)
- Voorzitter LVG (Landelijke Vereniging Georganiseerde eerstelijns)
- Voorzitter RvT OxfamNovib
- Tal van toezichtfuncties, oa.: lid RvC Start Uitzendbureau, lid RvC Havenbedrijf Rotterdam, lid RvC Electrabel, voorzitter RvC Unilever Nederland, lid RvT Voedingscentrum

## 8. BALANCEREN ÉN EFFECTIEF DOORPAKKEN



**Interview met Jacob Dijkstra, voorzitter RvC van Elkien**

**Jacob Dijkstra is sinds 2007 voorzitter van de RvC van Elkien, een woningcorporatie in Friesland met zo'n 18.000 woningen. Zijn ervaringen bij Elkien kan hij vergelijken met zijn toezichtfunctie bij een verzekeraar en zijn bestuursfunctie in de zorg. Vooral het managen van dilemma's is voor Dijkstra integrerend.**

### **Uitkomsten belangrijker dan systeem**

Op de vraag wat nou een 'goede' RvC is, antwoordt Dijkstra stellig. "Als je naar de harde kant van het toezicht kijkt, heeft een goede RvC in ieder geval zijn huishouding op orde. Het toezichtkader klopt. Denk aan zaken als statuten en reglementen, de planning van vergaderingen en agendastukken. Een goede RvC heeft niet alleen zijn spelregels op orde, maar handelt er ook naar." Ook zijn volgens Dijkstra bij een goede RvC de uitkomsten belangrijker dan het systeem. "Systemen zijn een essentieel hulpmiddel, maar ze mogen nooit prevaleren over het effect dat je beoogt." Zo garandeert het volgen van alle governance-regels volgens hem niet dat de raad goed functioneert. "Je moet je bewust blijven van het effect dat met een regel wordt beoogd. Dat moet leidend zijn."

Een goede RvC vraagt zich volgens Dijkstra bovendien voortdurend af of zij goed bezig is en realiseert zich tegelijkertijd dat het altijd beter kan. "Het lerend vermogen van een raad is erg belangrijk. Externe druk kan daarbij zeker helpen."

### **Deskundigheid èn wijsheid**

Mensen maken een goede RvC, zo vindt Dijkstra. "De goede commissaris heeft kennis van zaken en beheerst de theorie van good governance. Je moet weten hoe de regels van het spel in elkaar zitten. Maar je moet ook een wijze commissaris zijn en op basis van je levenservaring en gevoel verstandig met dingen omgaan." Hij is sceptisch over pogingen om de kwaliteit te borgen door commissarissen te toetsen, zeker als de toets te sterk gericht is op inhoudelijke kennis en kennis van governance-regels. "Er is meer nodig om een commissariaat goed in te vullen en dat 'meer' is niet te meten door het afvinken van lijstjes. Ook 'aanvonken' is een effect van good governance" aldus Dijkstra.



## De inhoud uit de raad laten ontstaan

Pelzer: "Wat kan of moet de voorzitter doen om de kwaliteit van de RvC te borgen? Hoe zie je jouw rol?" Dijkstra onderstreept twee rollen van de voorzitter: gespreksleider en team-builder van de raad en de brug met de bestuurder. Hij gaat in op zijn eigen rol binnen de raad. "Als ik lid van een RvC ben, ben ik vooral gericht op de inhoud. Als voorzitter hou ik met name het proces in de gaten. Ik zorg dat er tot besluitvorming wordt gekomen en dat daarbij iedereen goed aan bod komt." Pelzer vraagt of het inhoudelijke deel van het toezicht bij een voorzitter dus minder pregnant naar voren komt. Zit de voorzitter er minder inhoudelijk in, of vooral anders? Dijkstra: "Wat mij betreft het laatste. Als voorzitter laat je de inhoud niet ontstaan vanuit jezelf, maar vanuit de raad. Door een bepaalde manier van vragen stellen laat je onderwerpen de revue passeren en zorg je ervoor dat zaken die in eerste instantie niet of te weinig met de gewenste diepgang aan de orde komen, toch de nodige aandacht krijgen." Pelzer vult aan: "Je laat de inhoud ontstaan, maar je hebt in je achterhoofd wat aan de orde moet komen. Je zou echter ook kunnen zeggen: mijn inhoudelijke inbreng hoort er ook bij, die onthoud ik de raad niet? Is er een reden om zo voorzichtig te zijn met je inhoudelijke inbreng?" Dijkstra: "Een voorzitter heeft per definitie een dominante positie. Als je als voorzitter ook nog als eerste inhoudelijke inbreng of zelfs je mening geeft, dan kun je een te zware stempel op de discussie drukken. Dan hebben mensen wellicht de neiging om te zeggen: dat punt is al gemaakt, waarom moeten we het er nog over hebben? Of het gesprek wordt beperkt tot een discussie over de mening van de voorzitter. Je loopt dan dus het risico dat je de waardevolle bijdrage van andere leden van de raad mist of de discussie onnodig verengt." Volgens Dijkstra moet de voorzitter wel over de relevante thema's ook inhoudelijk hebben nagedacht. "Over cruciale zaken moet je als voorzitter natuurlijk wel een opvatting hebben." Pelzer: "Moeten de commissarissen niet ook weten wat de opvatting van de voorzitter is? Hij is immers ook lid van de raad." Dijkstra: "Ik zorg er voor dat anderen de nodige ruimte ervaren om hun mening te geven en ik zorg vervolgens ook dat mijn mening ter tafel komt. Ik bewaak zo de balans tussen proces en inhoud." Verder omschrijft Dijkstra het gesprek dat hij regisseert als verkeer op een rotonde. "In tegenstelling tot een kruispunt waar je moet afslaan, is het bij een rotonde nog wel eens nuttig om nog een rondje te maken om te bepalen welke afslag je echt wilt nemen. Ik vind het de taak van de voorzitter om af en toe zo'n rondje te maken. Een bepaalde koers moet nu eenmaal weloverwogen en zorgvuldig tot stand komen."

## Brug tussen bestuur en raad

Tussen de vergaderingen van de RvC door spreekt Dijkstra de bestuurder. Dat contact heeft vooral het karakter van bijpraten en klankborden. Voorafgaand aan de vergadering

van de raad schuift ook de vicevoorzitter bij het gesprek met de bestuurder aan. Dat is volgens Dijkstra ook handig omdat de vicevoorzitter in zijn raad tevens voorzitter van de auditcommissie is. Dijkstra: "Het gaat bij deze contacten met de bestuurder vooral om het managen van de verwachtingen over en weer, om de kwaliteit van de informatievoorziening, het (in)richten van de kwaliteit van de besluitvorming, de kwaliteit van de stukken die voorgelegd worden, de toelichting van de context en het doel van de bespreking. Uiteraard draait het ook om het vertalen van eventuele signalen vanuit de bestuurder of de RvC." Zo wordt de vergadering van de RvC adequaat voorbereid en dat bevordert in de visie van Dijkstra nadrukkelijk de kwaliteit van de governance van de organisatie. "Overigens is het van belang je bewust te zijn van een gepaste afstand tot de bestuurder. Hoe dichtbij kom je en hoe veel afstand houdt je?"

### **Balanceren tussen diversiteit en eenheid**

Pelzer vraagt wat Dijkstra vooral als uitdagingen van de voorzitter ervaart. Dijkstra: "Het managen van de vele dilemma's van een raad. Er moet steeds weer een balans worden gevonden tussen een onderwerp uitdiepen en overzicht houden, tussen het werk van commissies en van het collectief, tussen diversiteit en eenheid. En wel op een zo effectieve manier dat er voortgang is en ook blijft."

Pelzer: "Laten we het punt diversiteit en eenheid bij de kop pakken. Om verschillende redenen wordt gepleit voor diversiteit in de RvC. Maar ik zie in de praktijk ook hoe lastig het kan zijn om diversiteit goed werkbaar te maken. Hoe ga jij daarmee om?" Dijkstra: "Als voorzitter moet je in staat zijn om de verscheidenheid aan deskundigheden te verzilveren en om bij verschillende visies en opvattingen toch een eenheid te smeden. Het gaat erom dat men de verscheidenheid accepteert en ook waardeert. Mensen moeten durven staan voor hun opvatting, maar tegelijkertijd ruimte geven aan de opvatting van anderen. Vanuit je eigen deskundigheid op je eilandje blijven zitten en geen link met je collega's maken, kan niet. Als iemand vanuit zijn of haar vak en met autoriteitsargumenten onwrikbaar op een bepaald standpunt blijft zitten, wordt het lastig. Een goede voorzitter daagt dan uit om een goede uitleg te geven. Wat zijn de voor- en nadelen en wat zijn de risico's van een bepaalde keuze? Een commissaris moet dat begrijpelijk kunnen uitleggen. Dan is het aan de collega's in de raad om te bepalen of men met het oordeel van de deskundige mee gaat."

In deze context onderstreept Dijkstra het belang van onderling vertrouwen binnen het team. "Vertrouwen heeft drie dimensies. De eerste is gebaseerd op de competenties van iemand. De tweede is gebaseerd op de intenties. De laatste dimensie heeft te maken met de track record, de eerdere resultaten. Met andere woorden: wat heeft iemand al bewezen?" Pelzer: "Dat betekent dus niet 'blindelings' vertrouwen op het oordeel van je collega-commissaris. Je stelt daarmee eisen aan het beoordelingsvermogen van alle

commissarissen op terreinen waar zij niet specifiek deskundig op zijn. Klopt dat?” Dijkstra: “Ja, de raad is inderdaad als collectief verantwoordelijk voor haar besluiten en acties. Dus ook voor onderwerpen waar de individuele commissaris minder deskundig is. Je moet dan ook algemene kennis en analyserend vermogen hebben om ook over onderwerpen waar je minder deskundig in bent vragen te kunnen stellen, dan wel te kunnen doorvragen. Dit is juist waarom het specifieke profiel van een commissaris, in combinatie met generalisme en specialisme, zo belangrijk is.”

## **Botsing van ideologieën**

Pelzer schetst een voorbeeld waarbij ideologieën in de raad botsten. Een commissaris uit het bedrijfsleven vond het absoluut onacceptabel om onrendabel te bouwen. Andere commissarissen waren ervan overtuigd dat dit maatschappelijk gezien soms nodig is. Discussies liepen vast. Dijkstra: “Standpuntdiscussies zijn een heilloze weg. Je moet op motiefniveau met elkaar spreken en proberen eruit te komen. Daar moet iedere commissaris toe bereid zijn.” Over diversiteit en het belang van een team zijn, wil Dijkstra nog het volgende kwijt: “Op procesniveau moet je een team zijn, op inhoudsniveau kan diversiteit waardevol zijn.” Hij omschrijft procesniveau in dit verband als het hanteren van dezelfde spelregels en het op dezelfde wijze met elkaar communiceren. “Mogelijke tegenstellingen van iemand die bijvoorbeeld vanuit vastgoed en financiën redeneert en iemand die vanuit de wijkopbouw redeneert zijn nuttig. Discussies die daardoor ontstaan moet je erin houden. Dat is een productieve vorm van diversiteit, maar als voorzitter moet je op een zeker moment wel in staat zijn de boel bij elkaar te krijgen of te komen tot een bruikbare samenvatting.”

## **Balanceren tussen commissie- en raadswerk**

Dijkstra gaat in op een ander dilemma, de relatie tussen commissie en de raad als geheel. “Het motief om een commissie in te stellen is dat je op bepaalde onderwerpen wilt inzoomen, meer de diepte in wilt gaan. Daarnaast maakt de voorbereiding van de commissie het mogelijk om een efficiëntere en effectievere vergadering van de raad te hebben.” Hij is van mening dat je als voorzitter moet bewaken dat de raad wel aan de slag gaat met de bevindingen van een commissie, maar niet het werk van die commissie over gaat doen. En de commissie moet de grenzen van zijn taken bewaken. “Neem de auditcommissie. Je kunt in principe ieder onderwerp ‘financieel maken’. Maar de auditcommissie moet zich echt zien te beperken tot zaken die in de categorie ‘financiën’ vallen.” Als voorbeeld noemt hij nieuwe bouwprojecten. “De auditcommissie moet aan de voltallige raad rapporteren of een project in financieel en risico opzicht goed in elkaar zit. In de voltallige raad moet daarnaast worden besproken of het project past in het strategische

vastgoedbeleid, of de sociaaleconomische structuur van de wijk goed in elkaar zit, et cetera. Echt een oordeel in de breedte dus.”

## **Balanceren tussen diepte en overzicht**

Pelzer: “Corrigeer jij commissarissen als je vindt dat ze teveel op details ingaan?” Dijkstra: “Als commissarissen ergens geen goed gevoel over hebben dan horen ze door te vragen, dat is alleen maar goed. Maar als dat tot in de kleinste details gebeurt, dan moet je je afvragen wat daar achter zit. Dan stel ik wel eens de vraag aan de commissaris in kwestie ‘Kun je ook duidelijk maken waarom je deze vraag stelt?’. Je merkt dan snel waar het pijnpunt zit en ook hoe je mee kan helpen om het duidelijk te maken.” Dijkstra vertelt verder dat hij soms van de bestuurder de uitnodiging krijgt om wat dichterbij te komen. “Dat kan zijn om hem in een specifieke situatie een bepaald comfort te bieden. Dat is gevraagd dichtbij. Als je ongevraagd dichtbij gaat komen, moet je ook aandacht hebben voor het effect dat je daarmee sorteert, ook op de bestuurder. Maar nogmaals, als een commissaris echt denkt dat het nodig is, dan moet dat kunnen. Daar moet je als voorzitter ruimte voor bieden.” Op de vraag of Dijkstra wel eens situaties heeft meegemaakt waarbij het nodig was dat de commissarissen er ‘meer dan gemiddeld bovenop moesten zitten’ antwoordt Dijkstra bevestigend. “We hebben wel eens de vraag gehad van een wethouder of we een specifiek nieuwbouwproject wilden regelen. Met andere woorden of we even uit onze rol als commissaris wilden stappen om iets voor elkaar te krijgen. Ik gaf aan dat we daar een bestuurder voor hebben. Op een gegeven moment hebben we toch maar een gesprek gevoerd om te kijken wat daar nu achter zat. Daar was de bestuurder dan ook bij. De overweging om dat gesprek te voeren was dat het toch wel bijdraagt aan je kennisbeeld. Je krijgt naast feitelijke informatie ook te zien hoe mensen met elkaar omgaan.” Overigens wil Dijkstra niet onvermeld laten dat hij als voorzitter ingrijpt als er achter elkaar gesloten vragen worden gesteld. “Ik stimuleer open vragen. Je moet de bestuurder de gelegenheid geven om op basis daarvan zijn of haar verhaal te kunnen doen. Het gaat er om een goede dialoog te laten ontstaan én inzicht te verkrijgen.”

## **Verhouding met stakeholders**

Pelzer: “Je geeft aan dat je het ontbreken van externe druk zoals die van aandeelhouders in het bedrijfsleven, lastig vindt. Hoe kijk je in dit verband naar de verhouding met jullie stakeholders? Kan het nauw betrekken van en je verantwoorden naar stakeholders het ontbreken van aandeelhouders vervangen?” Dijkstra: “Die vraag vinden we bij Elkien zo belangrijk dat wij een tijdelijke commissie hebben ingericht die zich over dat thema buigt. Daar hoort dan ook de vraag bij hoe je je als commissaris richting stakeholders verhoudt. Er is momenteel een stroming die zegt dat je als commissaris meer moet netwerken, maar

ook een stroming die zegt: schoenmaker hou je bij je leest. Daar praten we natuurlijk binnen de raad over." Pelzer: "Het begrip 'aanspreekbare commissaris' blijkt op veel verschillende manieren te worden uitgelegd. Hoe zie jij dat?" Dijkstra: "Meer in het algemeen vind ik dat je niet autistisch moet zijn naar stakeholders toe, maar ook dat je moet blijven bedenken dat het beleid en de uitvoering daarvan een zaak van de organisatie is. De verantwoordelijkheid ligt bij de bestuurder en zijn mensen. Natuurlijk sta je ervoor open om mee te denken en te adviseren, maar het is in een two-tier model in beginsel niet de bedoeling of verwachting dat je als commissaris gaat bijsturen."

## **Blijven leren**

"Een goede commissaris blijft voortdurend leren en kritisch naar zichzelf kijken. De jaarlijks terugkerende evaluatie is dan ook essentieel. De uitdaging is om het iedere keer weer levendig te houden", zegt Dijkstra. "Wij kiezen ervoor om het ene jaar een externe partij te betrekken en het volgende jaar niet. Momenteel zit iemand met een HR achtergrond in onze raad en die is ook betrokken bij de evaluatiemethoden die wij kiezen. Hoe je de evaluaties inricht kan veel uitmaken. Daarnaast kijken we na elke vergadering even terug. Wat vonden we ervan? Wat zijn de punten die we anders hadden moeten of kunnen doen, dat soort zaken." Hij geeft aan erop te letten of commissarissen niet de houding aannemen van 'ik weet het allemaal wel'. "Daar kan ik niet goed tegen. Je moet blijven leren en dat ook willen. Als je je afsluit voor nieuwe dingen ben je niet goed bezig. Positiever geformuleerd, wanneer je open blijft staan voor nieuwe perspectieven, feedback en ontwikkelingen, dan komt dat het functioneren van de raad absoluut ten goede. "

## **Kunnen laten zien dat het goed gaat**

Hoe kijkt Dijkstra naar het intern toezicht in de komende vijf tot tien jaar. "We zitten nu natuurlijk maatschappelijk in een fase van gebrek aan vertrouwen. Het antwoord daarop krijgt vorm in maatregelen als educatie, certificeringen en nog meer regulering, allemaal instrumenten om dat vertrouwen weer terug te brengen. Het feit dat de minister het externe toezicht gaat herinrichten heeft ook te maken met een poging om het vertrouwen in de sector te herstellen. Het levert allemaal geen garanties op natuurlijk. Het hebben van een goede RvC en alle mogelijke instrumenten die daarbij horen, betekent natuurlijk niet dat er nooit meer iets fout kan gaan." Pelzer: "Daar tegenover staat dat alles wat goed gaat weinig aandacht krijgt. Daar heeft de buitenwereld het niet over." Dijkstra: "Misschien is wel één van de grootste uitdagingen hoe wij kunnen laten zien wat we goed doen. Hoe wij hiervoor een podium krijgen. Dat geldt niet alleen voor het functioneren van de RvC, maar ook voor het functioneren van de woningcorporatie als zodanig."

### **Jacob Dijkstra (1958)**

- Voorzitter RvC Elkien
- Lid RvC Eno (zorgverzekeraar)
- Bestuurder Izore (zorg)

#### *Daarvoor onder meer*

- Lid en vervolgens voorzitter RvC Rabobank Drachten
- Managing partner van de bestuursadvies praktijk van Twijnstra Gudde
- Directeur van Twijnstra Gudde Interim Management
- Zelfstandig interim-manager en adviseur in de sectoren wonen, zorg en zorgverzekeringen en in functiegebieden financiën, vastgoed, fusies en samenwerking.

## 9. ALS VOORZITTER MOET JE EEN BEETJE UITDAGEN

### Interview met Ad Huijsmans, voorzitter RvC van Rentree



**Ad Huijsmans heeft als bestuurder en toezichthouder zijn sporen verdiend. In de loop der jaren bekleedde hij uiteenlopende topfuncties vooral in de semipublieke sector, maar ook in het bedrijfsleven en bij de overheid. In dit interview laat hij zijn licht schijnen op de RvC en de rol als voorzitter in de semipublieke sector, maar niet zonder eerst de lastige positie van semipublieke organisaties te benadrukken.**

### Manoeuvreren in een gepolitiseerde omgeving

Huijsmans beschouwt de sectoren onderwijs, zorg en met name de volkshuisvesting als sterk gepolitiseerd. "In een sector met een overmaat aan voorschriften, regels en wisselende politieke opvattingen is het voor bestuurders en toezichthouders lastig doelen te stellen en te bereiken. Vóór de bruteringsoperatie in 1996 konden corporaties dankzij de toen bestaande subsidies investeren in nieuwbouwwoningen die zich terugverdienden in de periode waarin zij verhuurd werden. Ná de bruteringsoperatie investeren corporaties in woningen die zichzelf niet terugverdienen en wordt de zogenaamde onrendabele top op voorhand genomen in de verwachting, dat de waarde van de woningen zo stijgt, dat dat zichzelf terugverdient na de exploitatietermijn. Maar dat is al een aantal jaren niet meer het geval. Het wordt voor woningcorporaties haast onmogelijk om investeringen in de sociale huisvesting terug te verdienen door verhuur in de sociale sector."

Huijsmans legt uit dat de overheid ook aan de 'zachte' kant invloed uitoefent die niet altijd tot bedrijfseconomisch verantwoorde beslissingen leidt. "Een sprekend voorbeeld is de SS Rotterdam. Op het moment dat zoiets ontspoord hoor je de gemeente niet meer en evenmin de andere partijen die zich politiek sterk gemaakt hebben om dat schip naar de stad te krijgen." Huijsmans noemt nog een andere voorbeeld "Vier achtereenvolgende ministers en een gemeentebestuur stelden een corporatie als voorbeeld voor hoe probleemwijken moeten worden aangepakt, terwijl meer dan evident was, dat de betrokken bestuurder hiermee onverantwoorde risico's nam. En zo zijn er meer, minder bij het publiek bekende voorbeelden. Commissarissen die zeggen: 'Ja maar bestuurder, kan dat eigenlijk wel', worden overruled door een bestuurder die verwijst naar de impliciete politieke goedkeuring van zijn handelen." Huijsmans merkt op dat de verwevenheid van politieke agenda en zakelijke agenda overal zichtbaar is. Het feit dat een bestuurder er gebruik van maakt, verbaast hem niet. "Het is intrigerend en zorgelijk tegelijk dat RvC's er zo vaak met hun neus bovenop zitten en te laat of helemaal niet ingrijpen. Dat kun je overigens de politiek niet verwijten."

Een RvC moet de kennis en het lef hebben om – tegen de politieke druk in – de rationeel goede beslissingen te nemen en een bestuurder te corrigeren. Als voorzitter moet je dat – vaak lastige - besluitvormingsproces trekken. Soms kan het ook handig zijn, dat de voorzitter de bestuurder ondersteunt bij het communiceren van een lastige boodschap aan de externe stakeholders, uiteraard in overleg met de bestuurder.

## **Back to basics**

Huijsmans: “Je moet je als bestuurder altijd de vraag stellen of wat je doet echt bijdraagt aan de situatie van de mensen die je hoort te bedienen. Bij een ziekenhuis zijn dat de patiënten, bij een corporatie de huurders, bij een onderwijsinstelling de leerlingen. Het gebeurt te vaak dat een bestuurder afdwaalt, terwijl zijn toezichthouders daar onvoldoende kritisch op zijn.” Volgens Huijsmans moet een bestuurder vooral worden geselecteerd op de mate waarin hij in staat is de kern van zijn opdracht te begrijpen. Hij noemt voorbeelden uit de praktijk waarin de RvC na het ontslag van de bestuurder (vanwege zelfverrijking of verschil van inzicht) een opvolger heeft gezocht en gevonden, die de corporatie weer terug wist te brengen naar zijn basis met focus op de kerntaak, namelijk leveren van betaalbare woningen voor de doelgroep met een kleine portemonnee en excelleren in eenvoud. Een bestuurder die eerder een goede huisbaas is, dan een “gewichtige” investeerder/vastgoedondernemer. Huijsmans beaamt dat het vinden van een nieuwe bestuurder die aan een dergelijk profiel voldoet, wellicht gemakkelijker is dan het corrigeren van een zittende bestuurder, zeker als de corporatie het financieel goed doet en er ook geen druk van stakeholders is.

## **Een gemeenschappelijke en doorleefde koers**

Een succesvol samenspel tussen bestuur en toezicht valt of staat volgens Huijsmans met het feit dat bestuurders en toezichthouders in de kern van de zaak dezelfde agenda hebben. “Zelf ben ik wel eens gevraagd om voorzitter van een RvC te worden van een club waar een bestuurder zat met een agenda die mij niet aanstond. Hij wilde vooral groeien. Dan wil ik daar dus ook geen toezichthouder zijn. Wanneer ik als toezichthouder gevraagd word, wil ik weten wat de agenda van de bestuurder is en hoe de RvC daarin staat. Als je merkt dat dat niet past, dan moet je niet uit ijdelheid voor zo’n functie kiezen.”

Bestuur en toezicht moeten het eens zijn over de strategische koers en hoe die gerealiseerd wordt, aldus Huijsmans. “Het vraagt inspanningen van bestuur én raad om op één lijn te komen. Wanneer dat uiteindelijk niet lukt, ontstaat het spreekwoordelijk verschil van inzicht tussen raad en bestuur. Dat heb ik zelf gelukkig nog niet meegemaakt, althans niet in corporaties waar ik werkte als voorzitter van een RvC.”



Pelzer: "Ik kan mij voorstellen dat overeenstemming over strategische keuzen lastiger wordt, nu door minder financiële middelen scherpere keuzen moeten worden gemaakt, en ook maatschappelijk gevoelige keuzen zoals rondom het huurbeleid." Huijsmans onderstreept dat. Zelf zou hij het belang van de primaire doelgroep voorop willen blijven stellen. Dat kan tot vervelende keuzen leiden, bijvoorbeeld als meer gesneden moet worden in de bedrijfsvoering

Huijsmans vraagt ook aandacht voor het belang van een gemeenschappelijke, doorleefde koers voor het adequaat omgaan met opvolgingsvraagstukken. "Ik heb als bestuurder meer dan eens meegemaakt dat een succesvol concept dat ik in jarenlange arbeid in de organisatie had geïmplementeerd, na mijn vertrek verloren ging. Hiermee was door de RvC bij het zoeken van een opvolger geen rekening gehouden." Volgens Huijsmans zou de RvC bij het zoeken van een opvolger van de bestuurder meer aandacht moeten besteden aan wat voortgezet moet worden, naast mogelijke veranderingen die uiteraard ook nodig kunnen zijn. Zo wordt voorkomen dat jarenlange investering, ook in mensen, verloren gaat. De voorzitter van de raad speelt wat Huijsmans betreft een belangrijke rol als het gaat om de noodzakelijke continuïteit in de onderneming.

Pelzer: "Ligt hier niet ook een verantwoordelijkheid van de bestuurder zelf? Moet de bestuurder niet ook ervoor zorgen dat zijn strategisch beleid duidelijk is en ook door de RvC doorleefd is?" Huijsmans beaamt dat en voegt eraan toe dat hetzelfde geldt voor het management en de werkvloer. Eigenlijk is een bestuurder echt effectief, wanneer hij er in slaagt om klanten, medewerkers, stakeholders en ook de RvC, mede-eigenaar te maken van de belangrijkste doelen en opgaven.

## **Bestuurder en RvC in positie brengen en houden**

Pelzer: "Wat is volgens u in de kern van de zaak de taak van de voorzitter van de RvC?"

Huijsmans: "De voorzitter zorgt er wat mij betreft voor dat het bestuur goed functioneert, zodat ook de RvC goed kan functioneren en andersom, met andere woorden dat bestuur en toezicht elkaar faciliteren. De RvC moet voor de bestuurder een thuisbasis zijn, waar hij ook kwijt kan waar hij mee zit, wat knelt. De commissarissen moeten de bestuurder met raad terzijde staan, iets mee kunnen geven waar de bestuurder iets aan heeft. Andersom moet de bestuurder de RvC in de gelegenheid stellen om een beeld te krijgen van hoe de organisatie ervoor staat en – niet te vergeten – hoe de bestuurder opereert, wat zijn gedachtegoed is, hoe hij de vertaling maakt van strategisch beleid naar implementatie en veranderingsprocessen aanstuurt. De bestuurder moet de raad in de gelegenheid stellen om achter de coulissen te kijken". Naast de inhoud is het klimaat waarin bestuurder en toezichthouders met elkaar werken erg belangrijk. "Dat is een nadrukkelijke taak van de voorzitter. Een beetje extravert zijn helpt. Je mag prikkelen, uitdagen. Een voorzitter hoort een beetje een *challenger* te zijn, zowel voor de bestuurder als voor de overige leden van de raad."

Huijsman voegt toe het belangrijk te vinden dat de RvC als collectief opereert. Hij staat niet toe dat een akkoord van de financiële deskundige binnen de raad zonder meer door de overige commissarissen wordt aangenomen. "Ieder lid van de raad is verantwoordelijk. Natuurlijk zijn er specialismen, maar het collectief is verantwoordelijk en moet die verantwoordelijkheid ook nemen." En verder: "Er moeten discussies plaatsvinden die tot een gemeenschappelijke opvatting leiden. De bestuurder schiet er niks mee op als hij met vijf opinies op stap moet. Hij stelt een vraag en dat betekent dat wij vanuit onze verschillende achtergronden ergens mee moeten komen waar de bestuurder wat aan heeft. Ik ben daar altijd een beetje streng in."

Tot slot benadrukt Huijsmans dat het creëren van een aangenaam vergaderklimaat en prettige omgang met de bestuurder, de toezichthouder er niet van ontslaat om het bedrijfsbelang en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf voorop te stellen. "Het gaat om de vraag hoe het bedrijf richting zijn klanten opereert. Daarom vind ik het ook zo belangrijk dat commissarissen in contact blijven staan met medewerkers en andere stakeholders." Het is aan de voorzitter en zijn raad om de bestuurder te blijven prikkelen het steeds beter te willen doen en het beste uit zichzelf te halen. Bij commerciële organisaties werken aandeelhouders als extra prikkel voor de bestuurder en ook voor de RvC. Die druk ontbreekt in de semipublieke sector. Daar moet je je als voorzitter bewust van zijn en dus zo nodig extra uitdagen."

## **Inhoud onontbeerlijk**

"Ik vind dat een voorzitter behoorlijke inhoudelijke kennis moet hebben van de organisatie waarop hij toezicht houdt. Weten hoe een ziekenhuis werkt, weten hoe een school in elkaar zit, weten wat de werkprocessen bij een corporatie zijn. Het is echt een randvoorwaarde. Je kunt niet toezicht houden en op afstand te blijven. Het is onvoldoende om uitsluitend brede trends en politieke opvattingen te volgen. Je moet uiteindelijk snappen wat de klant opschiet met bepaalde besluiten en daar is gewoon inhoudelijke kennis voor nodig." Hier kan volgens Huijsmans nog veel verbeterd worden.

## **Cultuur, een containerbegrip**

Pelzer: "De laatste jaren wordt het belang van de 'cultuur' in de boardroom onderstreept. Wat is volgens jou een gezonde cultuur?" Huijsmans: "Cultuur is een beetje een containerbegrip geworden de laatste jaren. Wat mij betreft is er sprake van een gezonde cultuur als mensen voortdurend op het puntje van hun stoel zitten. Hun gedrag moet betrokkenheid tonen en een zekere bevlogenheid." Hij vindt wel dat deze eigenschappen moeten worden gecombineerd met een voldoende mate van afstand en beoordelingsvermogen. Belangrijk is ook dat je tegen elkaar durft te zeggen wat er gezegd moet worden. "Ik gebruik het

woord cultuur liever niet, maar kijk naar gedrag. Als een ziekenhuisbestuurder zegt patiënt voorop te stellen, maar diezelfde patiënt onnodig lang laat wachten dan wijs ik hem er vriendelijk op dat de ambitie op het gebied van cultuur en het gedrag van de organisatie niet overeenkomen. Hetzelfde geldt voor een corporatiedirecteur. Je kunt prachtig op je website zetten dat het huurdersbelang voorop staat, maar dat moet in de praktijk ook daadwerkelijk blijken. Het is wat mij betreft een cruciale maatstaf voor succes.”

### **Ad Huijsmans (1948)**

- Voorzitter RvC Rentreë
- Voorzitter RvT Vincent van Gogh Instituut (zorginstelling)
- Voorzitter RvT Holding Punt Speciaal (onderwijsinstelling)

#### *Daarvoor onder meer*

- Voorzitter RvC SWZ Woningbedrijf
- Voorzitter RvC SSH
- Bestuurder Idealis
- CEO Welzorg Group BV
- Algemeen directeur/bestuurder van diverse ziekenhuizen
- President Directeur Nederlands Omroepproductie Bedrijf NV (NOB)
- Algemeen directeur DS&V gemeente Rotterdam

## 10. ONBEVANGEN EN KRITISCHE BLIK – EEN BLIJVENDE UITDAGING



Interview met Elma Groen, voorzitter RvC van Thuisvester

**Elma Groen is sinds drie jaar voorzitter van de RvC van Thuisvester, een corporatie ontstaan uit een fusie. Zij aanvaarde de voorzittersfunctie zonder toezichtervaring, maar met een behoorlijke track record op het gebied van verandermanagement. Dat wekte de belangstelling van de RvC van Thuisvester die zich wilde vernieuwen.**

### Frisse blik van buiten

Pelzer: "Waarom opteerde je voor de rol van voorzitter van de RvC? En waarom koos de raad jou? Je had immers nog geen ervaring als toezichthouder." Groen: "Ik stuurde een mail, die puur belangstellend was bedoeld. Ik wilde graag eens van gedachten wisselen. Het eerste gesprek bleek gelijk mijn sollicitatiegesprek te zijn. Men had enorme behoefte aan een frisse wind. Aan iemand die juist nog niet in een dergelijke rol had gezeten en dus onbevangen was." De RvC wilde "toekomstproof" zijn en had het gevoel dat het beter kon en moest, maar kon de vinger er niet opleggen.

Na een grondige verkenning over en weer werd Groen benoemd als voorzitter. Groen: "Wij hebben afgesproken dat ik drie maanden zou meekijken, observeren. Dit om 'te leren' wat er binnen de raadsvergaderingen gebeurt, welke rollen en taken er zijn. En ook om een beeld te krijgen van de dynamiek binnen de raad en tussen de raad enerzijds en het bestuur en de stakeholders anderzijds. Dat betekent dat ik voorlopig 'geen lid van de club' was. De feitelijke benoeming is na deze drie maanden van actieve observatie in werking getreden. Als ik de frisse blik moet inbrengen, dan moet ik enige afstand kunnen houden en op metaniveau naar het functioneren van de raad kunnen kijken. Juist die blik met enige afstand bleek eye-openers op te leveren. Ik denk dat dit heeft geholpen. Ik heb vrij snel na mijn benoeming mijn bevindingen gedeeld met de overige RvC-leden en directeur-bestuurders. Dit bleek de aanzet tot onze professionalisering als toezichthouder en van de raad als team."

### Aan het roer van je eigen vergadering

Groen vertelt dat ze na haar aantreden de tijd nam om te inventariseren wat de wensen en behoeften van haar raad waren. "Op basis daarvan hebben we de professionalisering ingezet. Een belangrijk onderdeel van de professionaliseringslag was onze taakopvatting

en rolneming. Onze agenda bleek een mooi instrument waarbij we alle aspecten van onze rol als toezichthouder een plek konden geven. Wij constateerden dat we als raad onvoldoende scherp voor ogen hadden wat we wel en niet op de agenda wilden hebben en hoe diep we op zaken in wilden gaan. De agenda van de RvC werd gestuurd door de directeur-bestuurders, die vooral bezig waren met hun eigen besluitvormingstrajecten. Wij zaten niet aan het roer van onze eigen vergadering.”

Pelzer: “De bestuurder heeft de RvC nodig, zeker voor het goedkeuren van besluiten. Dan is het logisch dat hij de inhoud van de agenda mede bepaalt.” Groen legt uit dat de discussie niet enkel ging over welke agendapunten op tafel komen, maar vooral over hoe zij op tafel komen en besproken worden. “Er werden ons voorstellen voorgelegd waarbij de balans tussen beknoptheid en volledigheid verstoord was. We hebben aangegeven een compactere beschrijving op de wezenlijke punten te wensen en een uitleg hoe het voorstel zich verhoudt tot onze toetsingskaders. Als toezichthouders moesten we ons meer bewust worden van wat de wezenlijke zaken zijn om op te letten en van het detailniveau dat voor de toezichtfunctie nodig is. Dat is trouwens een ongoing ontwikkeling.”

Groen gaat verder: “Wij besluiten over goedkeuring van de aangereikte kaders, waarna de organisatie deze onder leiding van de directeur- bestuurder vertaalt en uitvoert. Uiteraard blijven wij op hoofdlijnen en op de wezenlijke punten betrokken bij de follow up en gewenste besluitvorming. Dit alles op basis van vertrouwen in de deskundigheid van de bestuurder en medewerkers.”

Dat laat volgens Groen onverlet dat verschillende inhoudelijke deskundigheden ook in de raad aanwezig moeten zijn. Maar voor een inhoudsdeskundige kan de verleiding groot zijn om in het eigen vakgebied te blijven hangen en om zich te gedetailleerd met bepaalde onderwerpen te bemoeien. Groen: “Ook op onderwerpen die niet tot je vakgebied horen, moet je voldoende zicht hebben en kritisch door blijven vragen. Stel dat je morgen uitleg moet geven over een voorstel dat je hebt goedgekeurd, dan moet je dat op alle aspecten kunnen doen, bijvoorbeeld ook op het gebied van vastgoed, ook al is dat niet je expertise. Dat betekent door blijven vragen tot je het begrijpt.”

Groen verder: “Naast de toezichtrol hebben we als raad uiteraard nog andere rollen, zoals sparringpartner, vak gerelateerd adviseur, verbinder en werkgever. Omdat wij hier bewust in schakelen, is het ook regelmatig onderwerp van gesprek: in welke rol moeten we nu gaan zitten en waarom?”

## **Actief en open als werkgever**

Als werkgever van de bestuurder heb je uiteraard de verantwoordelijkheid om een passende bestuurder te benoemen en jaarlijks een behoorlijk beoordelingsgesprek te voeren. De verantwoordelijkheid gaat volgens Groen verder. Zo heb je als RvC ook de verantwoordelijkheid om erop toe te zien dat een meerhoofdig bestuur als team goed

functioneert. Dat is uiteraard in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de bestuurders, maar als RvC moet je de vinger actief aan de pols houden en zo nodig in actie komen. De RvC moet duidelijk aangeven wat hij van de bestuurders verwacht, het functioneren goed volgen en tijdig en adequaat faciliteren en corrigeren. Groen: "Voor mij betekent het invullen van de werkgeversrol dat je bestuurders ontwikkelingsgericht in de juiste modus probeert te krijgen, aansluitend bij de strategische koers en besturingsfilosofie van de organisatie, die bepalen wat voor type bestuurder je in een bepaalde periode nodig hebt." Daarbij tekent Groen overigens aan dat het ontwikkelen van bestuurders grenzen heeft. De bestuurder bekleedt een eindverantwoordelijke positie en dat betekent dat hij of zij klaar moet zijn voor de taak. Resumerend, als het om de werkgeversrol gaat, zijn proactief optreden - zonder de eigen verantwoordelijkheid van de bestuurders in de weg te staan - en transparantie sleutelwoorden voor Groen. "Met respect, in goed overleg en in alle openheid."

### **Continue reflectie en (bij)sturing**

Groen stelt dat het proactief invullen van je rol als toezichthouder en werkgever branchebreed om een gedragsverandering van toezichthouders vraagt en dat het aan het roer blijven een voortdurend aandachtspunt moet zijn. "Ik zie het als mijn taak als voorzitter om dit proces binnen de raad te faciliteren. Het is mijn streven om collega's in de raad in hun eigen kracht zetten, of om hun aandacht voor ook andere punten te vragen. Als voorzitter moet je daar extra aandacht aan geven, in en buiten de vergaderingen. Tijdens de vergadering als gespreksleider en voorafgaand aan de vergadering door bijvoorbeeld een lid met een bepaalde expertise te vragen om bijzondere aandacht te besteden aan een bepaald aspect.

Groen ziet het ook als haar taak om te zorgen voor een sfeer die het mogelijk maakt elkaar rechtstreeks aan te spreken. "Respectvol en eerlijk investeren in een goede relatie. Als voorzitter ben je in eerste instantie de toehoorder en adviseur van je collega commissaris die moeite heeft met de eigen positie in het team of met een collega. Samen verken je wat er nodig is om de nodige verbinding tot stand te brengen. Vaak resulteert dat in het voornemen van de collega om het met de betreffende persoon te bespreken. Ik blijf dat dan wel volgen. Het tijdig en goed bespreken van een storing in de onderlinge relatie heeft vaak een groot positief effect op de kwaliteit van de vergaderingen van de RvC." Groen stelde voor om na elke vergadering een korte evaluatie te houden. "Dat is een standaard procedure geworden. De ene keer intensiever en met een betere kwaliteit dan de andere keer, maar we doen dat altijd. We kijken dan kritisch: hebben we onze agenda gevolgd, hebben we in onze rol gezeten, hebben we gezegd wat we moesten zeggen, hebben we kritisch genoeg doorgevraagd, hebben we op de juiste dingen geschakeld en ook wat vond men van de voorzitter?" Wat ook helpt is het ingestelde vooroverleg van de

RvC. Inmiddels ook met een eigen notulist waardoor afspraken en acties bijgehouden worden.

### **Professionaliteit en zeer veel tijd**

Als er één ding is dat Groen in de eerste drie jaar toezichthouder heeft geleerd, dan is het dat een commissariaat veel tijd kost. “We hebben als raad ons eigen professionaliserings-traject”, vertelt Groen. “Daar besteden we aandacht aan, naast de reguliere vergaderingen. Dat past ook bij een modern commissariaat, vind ik. Toezicht houden is echt een vak apart is. Dat is enorm onderbelicht en ondergewaardeerd. Ook vanuit het Rijk. Het is een merkwaardige misvatting dat commissarissen maar zes keer per jaar bij elkaar zitten en daar ook nog eens rijkelijk voor worden beloond. Als ik zie wat wij binnen de raad allemaal doen. Als ik onze begroting wil begrijpen, zonder financiële achtergrond van de sector en met een enorme hoeveelheid regelgeving, dan moet ik daar gewoon veel tijd in stoppen. Als je geen manager of bestuurder van een woningcorporatie bent, moet je je goed inlezen, voordat je tot gedegen besluitvorming kan komen. En dan heb ik het nog niet over de steeds wisselende spelregels en het gedrag die bij het commissariaat horen.”

### **Veel regels, weinig nut**

Groen ziet het ook als haar taak om de spelregels voor het toezicht te bewaken. Politiek Den Haag wordt daarbij scherp in het oog gehouden. “Afgelopen jaren is de overheid steeds meer en verdergaande regels gaan opstellen, gedreven door angst en wantrouwen, zo lijkt het. Ik geloof niet in deze mechanismen, dit lineaire denken. Het leidt tot “chaorde”. Ik stel mijzelf vaak de vraag of de branche met al die regels en procedures nu zoveel beter is geworden? Of hebben het ministerie, het WSW en al die andere externe spelers een beter verhaal en voor wie? Hebben zij nu echt de controle, is dat wenselijk en waarover hebben zij dan controle? Dragen zij bij aan een volkshuisvestelijke visie of zijn zij vooral gedreven door wat er mis is gegaan?” Het ministerie kijkt kritisch naar toezichthouders en dat is prima. Maar er mag ook kritisch naar het optreden en de maatregelen van de overheid worden gekeken, vindt Groen. “Het Rijk heeft ook een verantwoordelijkheid als het gaat om het creëren van oplossingen voor de complexe vraagstukken binnen de sector, maar besteedt buitensporig veel tijd en publiek geld aan wat feitelijk bedrijfskundige vragen zijn, zoals de hoogte van topsalarissen of de kwaliteit van woningen.”

### **Alert en kritisch genoeg?**

Pelzer: “Wat is je grootste worsteling als toezichthouder en vooral als voorzitter?” Groen is heel stellig: “Ben je als commissaris alert en kritisch genoeg? En hoe blijf je dat? Dat houdt

mij bezig. Ik blijf op zoek naar hulpmiddelen om een kritische kijk vast te houden.” En dan is er nog een hartenwens van Groen. “Wat zou het mooi zijn om een ‘echt gesprek’ met elkaar (het rijk, de sector en de bewoners) te gaan voeren, in de dialoogstand, luisterend naar elkaar zonder te hoeven zenden, onderzoekend en zoekend naar mogelijkheden om belangrijke vraagstukken effectief op te pakken. In de wetenschap dat een echt gesprek hard werken is, tot schuring leidt en steeds weer opnieuw het met elkaar verbinden vraagt. Mijn grootste vraag is, hoe de opening voor een dergelijke dialoog kan worden gevonden. Want de complexe vraagstukken van deze sector vragen van ons allemaal dat het ego onderschikt wordt gemaakt aan zoeken naar oplossingen.”

### **Elma Groen (1960)**

- Interim-management en eigen adviespraktijk gespecialiseerd in verandermanagement en leiderschapsontwikkeling met projecten bij overheid, maatschappelijke organisaties en in bedrijfsleven.
- Onafhankelijk voorzitter WMO Adviesraad Gemeente Etten-Leur

#### *Daarvoor onder meer*

- Directeur Stadsbedrijven Gemeente Breda
- Directeur/loco-gemeentesecretaris a.i. gemeente Gorinchem
- Directeur Joods Liberale Gemeenschap in Amsterdam
- Partner/teamlid van opleiding “Touching the Community” van Universiteit Nyenrode





## 11. AANDACHTSPUNTEN VOOR DE VOORZITTER

In dit hoofdstuk treft u als voorzitter aandachtspunten aan ter ondersteuning van uw zelfreflectie. Zij zijn geformuleerd als vragen en geordend aan de hand van vijf rollen van de voorzitter (zie hoofdstuk 2), met als toevoeging het onderwerp 'licence to operate' (als voorzitter). De vragen zijn nadrukkelijk niet bedoeld als 'normatieve afvinklijst'. Zij zijn veel meer bedoeld als ondersteuning van uw reflectie op wat u van uzelf verwacht en in hoeverre u aan uw verwachtingen voldoet.

In die zin kunnen de vragen ook worden gebruikt door commissarissen bij de reflectie op het functioneren van de voorzitter.

De vragen zijn deels gebaseerd op de interviews en deels op de waarnemingen en ervaringen van de opstellers van deze publicatie.

### Housekeeper

- Zijn de *statuten en reglementen* op orde?
  - Conform wet- en regelgeving en de governancecode
  - Afwijkingen van de governancecode gedegen gemotiveerd
  - De inhoud van deze documenten onderling consistent
  - De inhoud van deze documenten passend voor uw RvC en bestuur
  - De bewaking van het actualiseren van deze documenten adequaat belegd
- Wordt conform de bepalingen in de *statuten en reglementen* gewerkt?
- Zijn de *notulen* adequaat?
  - Vermelding van datum, tijd en plaats van vergadering, alsmede de aan- en afwezigheid van deelnemers
  - Vermelding van informatie die is verstrekt
  - Besluit goed weergegeven (besluit zelf, afwegingen en eventueel verloop van stemming), zo nodig inclusief voorwaarden die de RvC heeft gesteld
  - Vermelding van actiepunten
  - Indien sprake is van tegenstrijdig belang of afhankelijkheid, wat dit inhoudt en hoe daarmee is omgegaan
  - Door de RvC vastgesteld en ondertekend
- Is er een geactualiseerd *rooster van aftreden*?
- Wordt het proces van *herbenoeming* en van *werving en selectie* van nieuwe leden tijdig in gang gezet?
- Is er een adequaat *introductieprogramma* voor nieuwe leden?
- Is er aandacht voor *permanente educatie* van de RvC-leden?
- Worden *declaraties* van RvC-leden en uzelf getoetst?
- Besteedt de RvC jaarlijks aandacht aan de eigen *zelfevaluatie*?

- Worden jaarlijks de *bestuurders beoordeeld*?
- Worden de *documenten* van de RvC goed gearhiveerd?
- *Verantwoordt* de RvC zich adequaat in het jaarverslag en op de website?
- Heeft u en heeft de RvC kwalitatief en kwantitatief voldoende *ondersteuning*?

## **Teambuilder**

### *Samenstelling*

- Is er een geactualiseerde en gedragen profielschets voor de RvC? Sluit de samenstelling van de RvC daarop aan?
- Is duidelijk wat van de afzonderlijke commissarissen en de RvC-commissies wordt verwacht?
- Spreekt u commissarissen zo nodig op hun functioneren aan?

### *Relatie binnen de RvC*

- Bestaat er binnen de RvC onderling vertrouwen; in elkaars competenties en in elkaars integriteit?
- Gaan commissarissen respectvol met elkaar om?
- Worden er geen spelletjes gespeeld?
- Voelt iedereen zich vrij om zich te uiten, ook als zijn/haar inbreng afwijkt?
- Kunnen stevige inhoudelijke discussies worden gevoerd zonder de relaties te schaden?
- Zijn de commissarissen aan elkaar gewaagd?
- Voelt iedere commissaris zich verantwoordelijk voor alle facetten van het functioneren van de corporatie? Heeft iedereen de nodige kennis om die verantwoordelijkheid te dragen en toont iedereen ook de nodige betrokkenheid?

### *Relatie tussen commissarissen en bestuurders*

- Heeft (hebben) de bestuurder(s) vertrouwen in de competenties en integriteit van de commissarissen? Hebben de commissarissen vertrouwen in de integriteit van de bestuurder(s)?
- Gaan commissarissen en bestuurders respectvol met elkaar om?
- Worden er geen spelletjes gespeeld?
- Voelen bestuurders zich vrij om zich te uiten, ook over lastige zaken? Geldt dat ook voor commissarissen richting de bestuurder(s)?
- Kunnen tussen commissarissen en bestuurder(s) stevige inhoudelijke discussies worden gevoerd zonder de relaties te schaden?
- Zijn de commissarissen enerzijds en de bestuurders anderzijds aan elkaar gewaagd?
- Staan de commissarissen en het bestuur op één lijn wat de koers en wezenlijke keuzen van de corporatie betreft?

## Gespreksleider

### *Vorbereiding van vergadering*

- Zorgt u samen met de bestuurder voor een jaaragenda van de RvC?
- Zorgt u samen met de bestuurder voor goede agenda's van de afzonderlijke RvC-vergaderingen?
- Ziet u erop toe dat de RvC wordt voorzien van adequate informatie en voorstellen (voldragen, toegankelijk en op tijd aangeleverd)?
- Maakt u met de bestuurder afspraken over de aanwezigheid van gasten bij de vergadering?

### *Het gesprek in de RvC-vergadering*

- Wordt steeds de passende toon gezet; passend bij het agendapunt en passend bij de specifieke situatie van de corporatie en/of de bestuurder?
- Leveren alle commissarissen hun inbreng en worden ook 'lastige zaken' op tafel gebracht; luisteren commissarissen met een open mind naar elkaars inbreng?
- Komen de nodige informatie en invalshoeken op tafel om zich een goed beeld te kunnen vormen en een gedegen besluit te kunnen nemen?
- Is er voldoende aandacht voor tijdige en passende interventies?
- Weet u als voorzitter de goede balans te vinden tussen enerzijds ruimte geven voor de inbreng van en het proces tussen commissarissen en anderzijds eigen inhoudelijke inbreng leveren en sturen?
- Wordt – ook als het spannend is - een constructieve toon binnen de RvC en tussen commissarissen en bestuurder(s) gehandhaafd.
- Wordt het u door de commissarissen mogelijk gemaakt om het gesprek in de RvC-vergadering goed te leiden?

### *Samenspel RvC en RvC-commissies*

- Delen de RvC-commissies hun informatie en gedachtevorming goed met de RvC?
- Verdiepen commissarissen zich voldoende in de zaken die de RvC-commissies aandragen?

### **Brug tussen RvC en bestuur**

- Spreekt u de bestuurder dan wel de bestuursvoorzitter regelmatig vis-à-vis?
- Indien er een meerhoofdig bestuur is, heeft u zo nu en dan ook een gesprek met de andere bestuursleden?
- Is er dusdanig vertrouwen tussen u en de bestuurder(s) dat deze ook gevoelige zaken met u deelt (delen).
- Heeft u tegelijk zodanige afstand tot de bestuurder(s) dat u objectief en kritisch kunt blijven en zo nodig ook kunt optreden?
- Voorkomt u dat voorstellen die het bestuur aan de RvC voorlegt 'uw stempel' dragen, dat wil zeggen door u gestuurd zijn of door u gedekt worden?
- Wordt de RvC goed geïnformeerd over zaken die in uw contact met de bestuurder(s) naar voren komen en voor de RvC van belang zijn?
- Spreekt u de bestuurder(s) aan als deze niet adequaat opereren in de relatie met de RvC (informatievoorziening, tone of voice etc.)?

### **Aanspreekpunt namens de RvC**

#### *Intern*

- Heeft de RvC een gemeenschappelijke visie op de rol van de RvC richting ondernemingsraad en huurdersraad? Is die afgestemd met het bestuur? Wordt die in praktijk gebracht?
- Weten de ondernemingsraad en de huurdersraad hoe de RvC werkt en wat zij van de RvC kunnen verwachten?
- Weten (de voorzitter van) de ondernemingsraad en de huurdersraad u te vinden? Bent u voor hen laagdrempelig toegankelijk?
- Weet de controller u en/of de auditcommissie te vinden? Bent u en/of de auditcommissie voor hem/haar laagdrempelig toegankelijk?
- Weten MT-leden en anderen in de organisatie u te vinden als dit nodig zou zijn?

#### *Extern*

- Heeft de RvC een gemeenschappelijke visie op de rol van de RvC richting externe belanghouders? Is die afgestemd met het bestuur? Wordt die in praktijk gebracht?
- Bent u voldoende bereikbaar voor externe belanghouders? Weten zij u te vinden?

#### *Algemeen*

- Zijn er binnen de RvC afspraken over hoe om te gaan met signalen die commissarissen van binnen en buiten de organisatie ontvangen?
- Is er een adequate klokkenluideregeling? Is die voldoende bekend?

### Licence to operate

- Voelt u het vertrouwen van de commissarissen om:
  - vertrouwelijke gesprekken met de bestuurder te kunnen voeren,
  - commissarissen buiten de vergadering op hun functioneren aan te spreken,
  - het gesprek in de RvC-vergadering te sturen,
  - zo nodig op te treden in externe contacten?
- Toetst u dat vertrouwen regelmatig bij uw collega-commissarissen?
- Geven uw collega-commissarissen u feedback, ook als het kritische feedback is? Zorgt u ervoor dat u voor collega-commissarissen toegankelijk bent voor ook kritische feedback?



## 12. AANDACHTSPUNTEN VOOR DE COMMISSARISSEN

Naast algemene eisen die aan iedere voorzitter worden gesteld, zijn er ook bijzondere eisen. Die kunnen te maken hebben met de ontwikkelingsopgaven van de RvC zelf en met de bijzondere situatie waarin de corporatie de komende periode verkeert. Hieronder treft u voeding aan voor het specifieke profiel van een voorzitter. Daarnaast hoort de voorzitter uiteraard te voldoen aan eisen die aan iedere commissaris worden gesteld (zie ook de criteria die de VTW in haar document “Intern toezicht. Het team en de spelers” heeft opgesteld ([www.vtw.nl](http://www.vtw.nl))).

### Algemene eisen te stellen aan een voorzitter

- Kennis van en gevoel voor hedendaagse opvattingen over good governance hebben
- Kennis van en gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en processen en in het algemeen gevoel voor intermenselijke relaties hebben
- Snel overzicht weten te krijgen, ook op niet vertrouwde kennisgebieden
- Groepsproces binnen de RvC op een professionele wijze kunnen leiden; functionele open cultuur binnen de RvC weten te creëren c.q. handhaven waarin scherpe zakelijke discussies kunnen worden gevoerd met behoud van goede relaties
- In het bijzonder processen van gezamenlijke oordeels- en besluitvorming op professionele wijze kunnen leiden.
- Initiatief weten te nemen en voorgaan zonder de band met de RvC te verliezen.
- Vertrouwensrelatie kunnen aangaan, zonder de nodige afstand en objectiviteit te verliezen. Dat geldt met name voor de relatie met de bestuurder(s).
- Over goede communicatieve en sociale vaardigheden beschikken met het oog op uiteenlopende partijen binnen en buiten de corporatie waarmee de RvC te maken heeft/kan hebben
- Mensenkennis hebben en de vaardigheid om effectief feedback te geven
- Gezag hebben bij commissarissen, bestuurder(s) en anderen binnen en buiten de corporatie
- Levenservaring- en wijsheid hebben
- Zelfreflecterend en –corrigerend vermogen bij uitstek hebben

## Bijzondere eisen aan de voorzitter

- Gerelateerd aan ontwikkelingen bij de corporatie  
Bijv. herwinnen van vertrouwen na incident, fusieproces, herstructurering van top
- Gerelateerd aan de personele invulling van het bestuur  
Bijv. een jonge ambitieuze bestuurder met wijsheid ter zijde kunnen staan; op constructieve wijze tegenwicht kunnen bieden aan bestuurder met groot ego etc.
- Gerelateerd aan de ontwikkelingsopgaven van de RvC  
Bijv. eenheid brengen in sterk gefragmenteerde RvC, zakelijkheid brengen in familie-cultuur, RvC inhoudelijk op een hoger plan brengen
- Voorkeursstijlen die de RvC wenst geplaatst op een continuüm  
Bijv. Vooral procesgericht <-----> Ook inhoudelijke sturing  
'Alles in de groep' <-----> Ruimte nemen om voor te gaan  
Maximale taakverdeling <-----> Voorzitter op wezenlijke plekken  
Vooral prikkelend <-----> Vooral harmonie zoekend  
*Aandachtspunt voor de commissarissen: uit de eigen comfort zone durven komen !*

## > Contact

Bezoekadres:  
Plompetorengracht 9  
3512 CA Utrecht

Postadres:  
Postbus 85185  
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785  
Fax: 030 - 31 00 315  
E-mail: [bureau@vtw.nl](mailto:bureau@vtw.nl)  
Website: [www.vtw.nl](http://www.vtw.nl)

Voorzitters van RvC's zijn de spil voor het goed functioneren van de RvC en een effectief samenspel met het bestuur. Een recept voor het adequaat vervullen van die belangrijke functie is er niet. Dat maakt het nog belangrijker om de invulling van de voorzittersfunctie regelmatig te evalueren. Met de publicatie van gesprekken met 8 ervaren voorzitters willen we voeding geven voor de zelfreflectie van voorzitters en voor het scherp krijgen van de verwachtingen die commissarissen aan hun voorzitter stellen.

Hildegard Pelzer, directeur van Governance Support is met de 8 voorzitters in gesprek gegaan en heeft - gevoed door de gesprekken en haar jarenlange ervaring in boardrooms - een lijst met aandachtspunten voor voorzitters en commissarissen opgesteld.



ISBN/EAN: 978-94-91008-17-7

