

# 'HET KAN HIER SOMS BEST SPETTEREN'

*Hedy van den Berk en Bas-Jan van Bochove over de spannende relatie tussen bestuurder en RvC*

Door verscherping van het externe toezicht in de sector volkshuisvesting wordt er meer van leden van de RvC verwacht. De tijd van zes keer per jaar het verplichte dansje is voorbij. Wat betekent dat in de praktijk? Hedy van den Berk, bestuursvoorzitter van de grootstedelijke Rotterdamse woningcorporatie Havensteder (45.000 woningen) en RvC-voorzitter Bas Jan van Bochove zijn opmerkelijk positief en openhartig over hun samenwerking.

**Rocco Mooij**

Het gesprek vindt plaats in de statige, sfeervolle burgemeesterskamer in het stadhuis van Weesp. Het pittoreske plaatsje aan de Vecht, waarvan Van Bochove 'al heel lang' tijdelijk burgemeester is. De sfeer is ontspannen. Bestuursvoorzitter Van den Berk – type Rotterdamse no nonse bestuurder - en de aimabele voorzitter van de RvC hebben een klik, zoveel is duidelijk. Onderwerp van gesprek: de veranderde – en op sommige punten zonder meer vernieuwende - samenwerking tussen bestuur en RvC bij Havensteder.

Uniek? Dat woord zal Hedy van den Berk niet meteen in de mond nemen als het over de samenwerking met de RvC gaat. Valse bescheidenheid, wellicht. Want volgens Bas Jan van Bochove is de manier waarop Havensteder leden van de raad betreft bij het bestuur van de corporatie wel degelijk vrij bijzonder in deze sector. Innig is een te groot woord. Maar intensief is de samenwerking zeker. Dwingend op de achtergrond speelt daarbij de veranderende wet en regelgeving op het gebied van het externe toezicht in de corporatiesector, zegt Hedy van den Berk: 'Vroeger was het wat



HEDY VAN DEN BERK

meer zwart wit: de bestuurder was verantwoordelijk voor het dagelijks reilen en zeilen en de raad van toezicht was van het toezicht. Die kwam 6 keer per jaar bij elkaar en keek onder andere op basis van de jaarstukken en de managementrapportages of het allemaal een beetje op koers lag. Maar de tijd van 6 vergaderingen zijn we allang voorbij. Er zijn veel meer tussentijdse contacten. En dat heeft er vooral mee te maken dat toezichthouders steeds meer zijn gaan kijken vanuit hun risico's en vanuit legitimatie. Doen corporaties wel de juiste dingen? Daar hebben de Autoriteit woningcorporaties en nieuwe wet- en regelgeving natuurlijk veel invloed op gehad.'

Als concreet voorbeeld noemt ze de toezichts- en oordeelsbrieven, en hoe de raad van commissarissen daar tegenwoordig mee om moet gaan. 'De Autoriteit verwacht dat de RvC niet alleen kennisneemt van een oordeelsbrief, maar er ook inhoudelijk naar kijkt, conclusies trekt, daar ook met de bestuurder over spreekt en eventuele nadere afspraken maakt. En in die

raden van commissarissen zie je dat dit soort zaken veel serieuzer wordt genomen. Dat er veel indringender wordt gekeken naar de vraag wat de inhoud van zo'n brief betekent voor de organisatie. Je kijkt er als toezichthouder toch op een andere manier naar dan wanneer een bestuurder zegt: dit heb ik de afgelopen maanden gedaan, hier liggen de stukken en beoordelen jullie maar even of je er mee akkoord gaat.'

Ook Van Bochove ziet dat verhoudingen in de sector tussen bestuur en raad van commissarissen door nieuwe wet- en regelgeving duidelijk zijn veranderd. Kleine kanttekening: 'Het toezicht is bij de ene corporatie ook nu natuurlijk intensiever dan bij de andere. Het hangt er ook een beetje vanaf hoe partijen daarmee omgaan. En dat verschilt wel. Je kunt niet zeggen dat het model dat we nu bij Havensteder hebben, exemplarisch is voor de hele sector. Zeker niet. Wat ik wel bijzonder vind is dat er op het gebied van toezicht veel gebeurt bij corporaties. In sommige andere sectoren is dat minder het geval. Ik ben zelf

toezichthouder bij een zorginstelling. Nou die kunnen op dit punt echt nog wat leren van corporaties. Het lijkt wel of het stagneert nu. Dat ontwikkelingen momenteel niet verder overslaan naar andere sectoren.'

**Interessant. In een vorige editie van dit blad stond een artikel waarin de auteurs toezicht binnen zorg, onderwijs en wonen vergeleken werden. De stelling van de auteurs: in het toezicht op onderwijs staat de leerling centraal. In het externe toezicht op wonen, de corporatie. Dat moet veel meer de huurder worden.**

Van Bochove: 'Als dat de strekking is, dan zou mijn reactie zijn dat de schrijver het niet helemaal goed begrijpt. Natuurlijk staat de leerling centraal in het onderwijs. Maar geloof me, bij alles wat er in de volkshuisvestingsector gebeurt staat zonder twijfel de huurder centraal. En de Autoriteit kijkt heel nadrukkelijk naar de competenties die in de raad vertegenwoordigd moeten zijn op dit vlak. We hebben in de raad bij Havensteder zelfs een Commissie Wonen. Ten minste twee commissarissen zijn op voordracht van de huurdersvereniging benoemd. Die twee spreken intensief met de huurders en huurdersorganisaties. Ik denk overigens wel dat wij daarin bij Havensteder een stap verder zijn gegaan dan menig corporatie. Ik denk dat wij de eerste waren die zo'n Commissie Wonen hebben ingevoerd. Dat hoeft je niet te doen. Maar wonen dat is onze corebusiness, dus als raad moeten wij niet alleen naar financiën of de politiek-maatschappelijke situatie kijken.'

Van den Berk: 'Lokale binding is iets waar wij bij werving van nieuwe commissarissen veel nadrukkelijk-

ker naar kijken. Je wilt mensen in je raad die ook in de stad wonen. Ze lezen het lokale blaadje en snappen hoe deze club in de media komt, hoe er over ze geschreven wordt. Als er iets speelt, nemen ze daar ook contact met me over op.'

**Over lokale media gesproken. Er speelden dit jaar een paar grote issues in de Rotterdamse media rond Havensteder. Er was onder meer een conflict met huurders in de wijk Vreewijk. Dat liep hoog op. Bespreek je dit soort issues vooraf met de raad?**

Van den Berk: 'Zeker, ik bereid ze voor en leg bijvoorbeeld uit dat we in Vreewijk een procedure hebben lopen die we kunnen verliezen en welke consequenties dat heeft. We stemmen dan af wat er aan de hand is in de media en hoe zwaar we het moeten nemen. Realiseer je ook als commissaris dat reputatieschade altijd op de loer ligt. In de raad zitten natuurlijk ook mensen die iets te verliezen hebben. Bas Jan is interim-burgemeester maar was ook Kamerlid en hij heeft het initiatief genomen tot een parlementaire enquête over het volkshuisstelsel. Als er rond Vreewijk iets naar buiten komt waardoor mensen denken: "nou zeg, daar bij Havensteder zijn ze lekker bezig", dan moet ik me als bestuurder ook in zijn positie kunnen verplaatsen. Het is wel handig als hij weet waar hij zich op moet voorbereiden. En dat is wederkerig. Er zit in zo'n raad zoveel ervaring aan tafel. Naar mijn idee geeft een raad van commissarissen richting, denkt mee met de bestuurder. Wij moeten het samen eens zijn over de koers van het bedrijf. Over grote vraagstukken. Waar zetten we op in. Maximaal op duurzaamheid, maximaal op betaalbaarheid of maximaal op de financiële positie?'

\*\*\*\*\*

**'WE ZIJN EEN ROTTERDAMSE CORPORATIE, EEN BEETJE EEN STOER BEDRIJF. TENMINSTE, DAT WILLEN WE GRAAG ZIJN. DUS ER WORDT GEEN BLAD VOOR DE MOND GENOMEN. EN DAT GELDT DAN OOK IN DE RELATIE TUSSEN BESTUUR EN COMMISSARISSEN. MAAR DAT MAAKT DE RELATIE WEL STEVIGER'**

- HEDY VAN DEN BERK

### **Maar gaan ze dan niet te veel op jouw stoel zitten?**

‘Dat is natuurlijk de klassieke discussie. Wie zit op wiens stoel? Ze gaan mijn werk niet doen natuurlijk. Maar ik vind het belangrijk dat zij vragen stellen naar aanleiding van wat ze zien gebeuren in de maatschappij. Ik heb nu vier verschillende raden van commissarissen in mijn loopbaan meegemaakt. En deze raad is verreweg het beste op de hoogte. Zij volgen ontwikkelingen in de sector veel meer op de voet en komen ook vaker bij mijn organisatie over de vloer. En we hebben ook vaker scherpe discussies over hoe we dingen doen binnen Havensteder. Hoe ik zaken oppak en wat zij daarvan vinden. Het gaat vaak over de afwegingen die wij maken als bestuur.’

Van Bochove: ‘De leden van de raad van commissarissen lezen natuurlijk ook kranten, zijn actief buiten de corporatiesector of houden toezicht bij andere corporaties. Ze sturen ook mails naar de bestuurder en naar de overige commissarissen om elkaar te wijzen op bepaalde artikelen of items in het nieuws. Die discussie over Vreewijk, daarvan hield Hedy ons goed op de hoogte. Maar het was voor ons ook weer geen nieuws. Want we hebben het er in een eerder stadium over gehad en gezien dat er problemen zijn. Daar wordt uitgebreid over gesproken in de raad. En daar reageren we op een verstandige manier op. De voorzitter van de raad van commissarissen probeert wel te bewaken dat de commissarissen niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Dus dan moet je weleens zeggen: jongens, dat moeten we even op een andere manier bespreken.’

Van den Berk: ‘Er is bij ons best wel eens een discussie. Als een lid van de raad te gedetailleerd op zaken inzoomt, dan maak ik dat wel onderwerp van gesprek. Anderzijds, we zijn natuurlijk een Rotterdamse corporatie, een beetje een stoer bedrijf. Tenminste, dat willen we graag zijn. Dus er wordt geen blad voor de mond genomen. En dat geldt dan ook in de relatie tussen bestuur en commissarissen. Het kan echt wel spetteren. Maar dat maakt de relatie wel steviger. Want je weet precies wat je aan elkaar hebt. Dus als je in de vuurlinie staat, dan weet je dat je als bestuurder wel gesteund wordt. Bepaalde zaken kunnen politieke implicaties hebben tot op het niveau van de minister.’



BAS-JAN VAN BOCHOVE

Het zijn altijd onderwerpen die we met elkaar moeten adresseren. Ik vind het heel prettig dat de raad zeker op dat soort momenten van de hoed en de rand weet. Als ik mijn nek uitsteek dan word ik wel gesteund.’

### **En wat betekent die nieuwe, intensieve relatie voor het beleid op de langere termijn?**

Van den Berk: ‘Het grootste verschil met vroeger is dat je nu meer in termen van dilemma’s praat. Niet in termen van: dit stellen wij als bestuur voor en jullie mogen dat goedkeuren of niet. Bij ons is nu de herijking van onze portefeuillestrategie aan de orde. Wat vinden we nu eigenlijk het belangrijkste? Dat we mee kunnen doen met die energietransitie, dat we voldoende betaalbare woningen hebben of dat we voor mensen die er nu wonen de huurverhogingen zo laag mogelijk houden? Of willen we ook nog onze financiële ratio’s op groen? Je kunt niet alles. En wij zijn een club die scherp aan de wind moet varen. Dat betekent dat we met elkaar wel kijken wat de consequenties zijn van die keuzes.’

**Die nauwe samenwerking tussen RvC en RvB, vraagt ook wel om een bepaald type bestuurder. Is deze vorm misschien ook iets wat bij Hedy past?**

Van Bochove: 'Ik denk het wel. Want ik ken ook een paar bestuurders die dat waarschijnlijk veel minder zouden toestaan. Ik zie binnen de sector wel verschillen hoor.'

Van den Berk: 'Mensen binnen mijn organisatie zeggen soms: dit hoef je helemaal niet met je raad te bespreken. Dat gaat ze niks aan. Dus af en toe moet ik hier ook wel eens intern een lans voor breken. Maar ik wil dit wel op deze manier. Ik wil de raad gewoon meenemen in mijn argumentatie. De andere kant is dat ik ook soms wel na moet denken over de vraag welke informatie niet gedeeld hoeft te worden. Het moet voor de RvC wel relevant zijn. Alles wat essentieel is, deel ik natuurlijk. Waar kiezen we voor, hoe houden we onze rug recht als het een keer spannend wordt? Want dat is eigenlijk constant aan de orde. En dan moet ik gewoon zeker weten dat er daar geen licht tussen zit. Want je bent als bestuurder best kwetsbaar.'

**Het klinkt bijna als een one-tier achtige constructie**

Van den Berk: 'Ik dacht al, wanneer komt die opmerking. Maar daar zoeken we niet naar.'

Van Bochove: 'Dat willen wij ook niet als raad. We willen de verhoudingen zoals die horen te zijn en dat willen we ook zo houden. Dat doen we ook door duidelijk te maken wat we vooraf wel en wat we niet willen. We willen een raad van commissarissen zijn die de gelegenheid heeft om vooruit te kunnen denken.'

Geen raad die achteraf zegt: dit heb je helemaal niet goed gedaan.'

Van den Berk: 'Je hebt bestuurders die denken: hoe houd ik de raad van commissarissen zoveel mogelijk op afstand? Ik denk juist: kom maar binnen. Maar wel tot hier en niet verder. Want uiteindelijk moeten ze mij eruit kunnen gooien als ik het niet goed genoeg doe. Wat ik wil voorkomen is een situatie waarin commissarissen inderdaad 6 keer per jaar komen opdruven op de formele momenten, rond de begroting en het jaarplan. Dan moet je oppassen dat ze nog wel voldoende aangehaakt zijn bij waar je als organisatie mee bezig bent. Ik heb in het verleden wel meegeemaakt dat toezichthouders een soort toerist in je organisatie waren, die iedere keer weer dezelfde vragen stelden omdat ze wat we vorige keer behandeld hebben weer kwijt waren. Nu de raad veel is meer is aangehaakt en we veel meer binding hebben, geeft dat mij ook meer comfort. En ik denk dat dit is wat ook de externe toezichthouder wil zien.'

**Daarop aanhakend: Praten leden van de RvC ook met de medewerkers- al dan niet met medeweten van de bestuurder?**

Van Bochove: 'Met een zekere regelmaat. Als de auditcommissie vergadert, zit de bestuurder daar lang niet altijd bij. We spreken ook met de OR en zo nodig met individuele medewerkers. Heel veel medewerkers ken je, daar maak je een praatje mee. Ik ben er niet alleen tijdens de vergadering van de RvC en geldt ook voor mijn collega's. We gaan mee op wijksafari – de 24 uur van Rotterdam – we benutten breed de mogelijkheid om mensen te spreken.'

\*\*\*\*\*

**'WE GAAN ALS RVC NIET IN GRONINGEN KIJKEN HOE ZE HET DAAR DOEN. IK HOEF NIET ZO NODIG EEN WEEK OP EXCURSIE NAAR BARCELONA. DAT DOE IK WEL IN MIJN EIGEN TIJD. WIJ HOUDEN ONZE 24 UUR IN ROTTERDAM EN DAN KIJKEN WE HOE ZE HET IN ROTTERDAM DOEN' - BAS-JAN VAN BOCHOVE**

Van den Berk: 'Of ze komen op de sportdag.'

Van Bochove: 'Het is essentieel om te zien wat er gebeurt bij de huurders, in de wijken. We gaan als RvC overigens niet in Groningen kijken hoe ze het daar doen. Ik hoef niet zo nodig een week op excursie naar Barcelona. Dat doe ik wel in mijn eigen tijd. Wij houden onze 24 uur in Rotterdam en dan kijken we hoe ze het in Rotterdam doen.'

**Deze zomer verscheen de jaarlijkse benchmark over het toezicht in Nederland. Volgens de samenstellers zijn de vergoedingen van leden van de raad van commissarissen in verhouding tot het aantal uren 'maatschappelijk onverantwoord.' Mede doordat de samenwerking intensiever is geworden en er dus meer uren worden gemaakt. Het zou ertoe kunnen leiden dat ervaren RvC leden hun tijd liever steken in commissariaten waar de beloning beter is. Of ze zien af van arbeidsintensieve klussen, zoals een audit.**

Van den Berk: 'Het is zeker zo dat het toezichthouden meer tijd kost dan voorheen. Ik heb het wel eens doorgerekend en 150 uur per jaar is reëel. Maar ik merk dat die extra werkdruk niet leidt tot kwaliteitsverlies. En laten we wel wezen. Zeker in de categorie grote corporaties zijn de salarissen van de bestuurders maar ook de bezoldiging van commissarissen niet zo slecht hoor. Maar de afbreukrisico's qua reputatie, persoonlijk aansprakelijk gesteld worden, zijn er ook naar. Misschien dat middelgrote corporaties wel met een groter probleem zitten op het gebied van beloning. Maar ik vind het nu zelf redelijk in balans.'

Van Bochove: 'Ik weet dat er over dit thema discussies gevoerd worden. De vergoedingen zouden inderdaad te laag zijn. En risico's die je nu formuleert, hoor ik ook voorbijkomen in het debat. Maar ik persoonlijk heb daar totaal niks mee. Vergoeding is voor mij en voor de mensen met wie ik werk nooit de primaire drijfveer. Ik heb ook niet gemerkt dat het ons moeite kost om mensen van voldoende niveau te krijgen. Ik zie ook niet dat we teveel ervaren mensen kwijtraken. Ik zie eerder een toestroom van jong talent, meer diversiteit. De tijd van het old boys network is voorbij. Dat geeft een bepaalde categorie mensen de gedachte: hé dan

kan ik het ook wel eens proberen. Dat leidt ertoe dat er soms mensen uit verrassende hoek komen. En dat is een hele gezonde ontwikkeling.'

#### **Over de auteur**

Rocco Mooij is hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht. Daarnaast adviseert hij bedrijven op het gebied van communicatie en met name content management.

