

## Vertrouwen nodig voor goede verhouding bestuurder-commissaris

*Bijeenkomst Besturen en Toezien met Passie 30 oktober 2017*

Op 30 oktober kwamen in Utrecht de bestuursvoorzitters en voorzitters van de raden van commissarissen van de corporaties van De Vernieuwde Stad (DVS) samen in de bijeenkomst *Besturen en Toezien met Passie*, georganiseerd door DVS en VTW. Onder leiding van inleiders en gespreksleiders Jaap Winter en Frédérique Six werd met name gesproken over *vertrouwen en eigen gedrag* als basis voor een goede verhouding tussen bestuurder en commissaris.



### Achtergrond

Jaap Winter (hoogleraar internationaal ondernemingsrecht UvA, voorzitter CvB VU, specialist op corporate governance) en Frédérique Six (universitair docent Public Governance VU) zijn autoriteiten op het gebied van governance en hebben een track record op het gebied van de verhouding tussen bestuur en toezicht. Winter schreef mee aan de eerste Governancecode van de corporatiesector. In die tijd was er het geloof dat als men de code maar volgde, alles wel goed kwam. Inmiddels zijn bestuurders en commissarissen zich er steeds meer bewust van dat het gaat om de interactie en de rollen die beide daarbij hebben. Hierin is vertrouwen essentieel. En aan vertrouwen werken is hard werken.



### Vertrouwen krijgen

De eerste stap in het proces is 'vertrouwen krijgen'. Tijdens de workshop werd bij elke stap door de inleiders een casus ingebracht die in kleinere groepen werd besproken, waarna steeds een plenair gesprek volgde. Hier ging het om een nieuwe bestuurder die aantrad. Geconcludeerd werd dat het belangrijk is goed in elkaar te investeren. Je moet weten hoe de ander denkt en vanuit welke achtergrond de ander handelt. Je moet je kunnen verdiepen in wat er speelt in een organisatie. Er moet ook een wederzijdse klik zijn, ook al is een bepaalde spanning tussen bestuur en toezichthouder eigenlijk wel gezond.

Bij het aantreden van een nieuwe functionaris heb je in principe vertrouwen in die persoon. Zaak is om dat vertrouwen te behouden.



### Vertrouwen houden

De tweede stap is vertrouwen houden. Hierbij werd de casus besproken hoe om te gaan met ieders rol bij het maken van een nieuw strategisch plan. Waar vroeger nog wel spanning ontstond – het bestuur wilde het liefst het plan maken en dat voorleggen aan de raad – wordt het steeds meer usance dat beide gremia hierin samen optrekken. Wel moeten de rollen van beiden duidelijk zijn en het bestuur moet in principe het proces managen. Beiden kunnen immers vanuit een ander perspectief naar de zaken kijken en dan is het goed die zoveel mogelijk te expliciteren.

Het is daarbij goed dat een commissaris niet denkt vanuit bepaalde *a-priori's* of een bepaald belang wil dienen vanuit zijn portefeuille. Luisteren, inleven en vragen stellen is voor een commissaris belangrijk.



### Vertrouwen bouwen

Een derde facet is het bouwen van vertrouwen. De casus die hierbij werd ingebracht was de dialoog met de stakeholders waar de commissarissen graag bij willen zijn. Ook hier is sprake van een bepaalde *mind shift*. Het stakeholdermanagement is zo rond 2005 opgekomen en ook dit lag, net als het ontwerpen van de strategie, eerst meer op het bordje van het bestuur. Inmiddels participeren toezichthouders ook in de dialoog. De vraag voor de buitenwacht daarbij is soms: "wie is er nou 'de baas'?". Soms ziet de buitenwacht de raad ook als een orgaan om 'in beroep te gaan' tegen een beslissing van het bestuur. En als commissaris kun je eigenlijk ook niet iets zeggen in een dialoog dat niet strookt met het beleid van de organisatie. Maar een gesprek met de stakeholders doe je ook niet met de mond dicht.

Vertrouwen bouwen binnen de organisatie kan bevorderd worden door ook regelmatig in een informele setting bij elkaar te komen. Dan is het wel van belang een scheiding te maken tussen taak en inhoud (formele vergadering) en relatie (informele setting).



### **Vertrouwen geschonden**

Tot slot kan het ook gebeuren dat het vertrouwen geschonden wordt, doordat een bestuurder 'een smetje' lijkt te hebben, dat ligt in de sfeer van belangenverstrengeling en integriteit. De natuurlijke reflex is dan om in de actie te schieten. Immers, je kan snel boos worden op en je vertrouwen verliezen in de functionaris. Je wilt controle terug en het houdt je vreselijk bezig. Meestal komt de buitenwacht – lokale overheid, stakeholders, media – ook nog in actie.

Het is essentieel het oordeel op te schorten tot de feiten bekend zijn. Zeg 'nee' tegen het (vermeende) gedrag en 'ja' tegen de persoon. Ga constructief het gesprek in en check de feiten. Pas als de zaak bewezen is en de aantijging klopt, kun je ook 'nee' zeggen tegen de persoon. Maar de zaak begint met het geven van vertrouwen, tot het tegendeel is bewezen.

**Na afloop van de workshop besloten Marien de Langen (voorzitter De Vernieuwde Stad) en Guido van Woerkom (voorzitter VTW) samen met de deelnemers, dat het goed zou zijn elk jaar in deze setting een bijeenkomst te organiseren.**



---

Informatie:

**De Vernieuwde Stad** bestaat uit 25 corporaties: De Alliantie, De Woonplaats, Domijn, Eigen Haard, Elkien, Haag Wonen, Havensteder, Mitros, Mooiland, Parteon, Portaal, Stadgenoot, Staedion, Stichting Vidomes, Vestia, Volkshuisvesting Arnhem, WonenBrebreg, Wonen Limburg, Woningstichting Rochdale, Woonbron, Woonplus Schiedam, Woonstad Rotterdam, Woonstichting De Key, Woonzorg Nederland en Ymere. Samen beheren zij circa 950.000 huurwoningen, ruim 38% van de corporatiesector.

U kunt voor meer informatie contact opnemen met dr. Yves G. Vermeulen, secretaris van De Vernieuwde Stad ( 020-3460350, 06-55812438 of [devernieuwdestad@afwc.nl](mailto:devernieuwdestad@afwc.nl)).

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) is beroepsvereniging van en voor ruim 1.300 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 330 die in Nederland actief zijn). De VTW behartigt hun belangen en bevordert de kwaliteit en de ontwikkeling van het interne toezicht van woningcorporaties.

U kunt voor meer informatie contact opnemen met Albert Kerssies, directeur VTW ( 030-2525785 of [bureau@vtw.nl](mailto:bureau@vtw.nl)).