

## Nieuw sociaal contract tussen corporaties en maatschappij nodig

### Bijeenkomst 'Governance, Toezicht en Public Value' (1 november 2021)

Op 1 november kwamen in Breukelen circa 50 bestuursvoorzitters en voorzitters van de raden van commissarissen van de corporaties van De Vernieuwde Stad (DVS) samen voor hun jaarlijkse bijeenkomst over Besturen & Toezicht Houden. In de workshop, georganiseerd door DVS en VTW, werd door en met de inleiders, maar ook nadrukkelijk met elkaar, gesproken over hoe de grote maatschappelijke thema's – klimaatverandering, biodiversiteit, mensenrechten, circulaire economie etc. – het discours bepalen en welke weerslag dat heeft op besturen en toezicht houden in de corporatiesector. Hoe de vertaling van het bestaansrecht van corporaties naar de maatschappij gestalte moet krijgen, omdat anders dat bestaansrecht verloren dreigt te gaan. Kortom, hoe het sociaal contract tussen corporaties en de samenleving er uit zou moeten en kunnen zien. Waarbij duurzaamheid een *trigger* is voor de vernieuwing van het toezicht en we merken dat onze overtuigingen – onze *belief systems* – ons daarbij in de weg kunnen zitten.

### Opzet

Na een korte introductie van **Cees van Boven** (voorzitter De Vernieuwde Stad) gingen de sprekers het eerst in op de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op het werk van corporaties en naar de manier waarop corporaties en maatschappij zich tot elkaar verhouden. **Elfrieke van Galen** (partner bij TheRockGroup, commissaris bij o.m. Schiphol, Arcadis, GVB, Meerlanden en Triodos Investment management en voorheen bij Ymere) ging vooral in op de maatschappelijke uitdagingen die als trigger dienen voor de vernieuwing van het toezicht. **Jaap Winter** (partner bij Phyleon Leadership & Governance en hoogleraar Corporate Law, Governance and Behaviour aan de Vrije Universiteit Amsterdam) schetste hoe corporaties zich zouden kunnen voorbereiden op de vertaling van de complexe maatschappelijke ontwikkelingen naar de praktijk van corporaties en wat dat van hen vraagt. In kleine, gemengd samengestelde **groepjes** discussieerden bestuurders en commissarissen vervolgens over deze thema's. Onder leiding van **Guido van Woerkom** (voorzitter VTW) werden de belangrijkste lessen opgehaald.



### Invloud van transities

Elfrieke van Galen schetste de verschillende crises en transities die als uitdagingen op ons afkomen: het klimaat, de biodiversiteit (met een belangrijke rol voor de bouw), de circulaire economie, covid en de mensenrechten. Vanuit de Europese Unie komt de Green Deal die zal leiden tot veel *directives* en verplichtingen tot *reporting*. Waar we in de vorige eeuw de shift maakten van *shareholder value* naar *shared values* ('people, planet, profit') maken we nu de beweging naar *system value*. We kijken naar de aarde als één ecosysteem en constateren dat we veel te snel opmaken wat de planeet ons biedt. Aan wat de planeet stabiel houdt, zijn dus grenzen en binnen die grenzen is een *safe space* (het principe van de *doughnut economy*): de ruimte om de behoeftes van de mensheid te vervullen binnen de draagkracht



van de planeet. De vraag is hoe we hierop moeten sturen. Deze transitie is groter dan die van de Industriële Revolutie destijds. En het vraagt van de moderne leiders een *sustainability mindset*.

## Public Value

Wat is dan die *public value* waar we ons als woningcorporaties aan zouden moeten committeren? Een definitie zou volgens Van Galen kunnen zijn: de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor doelgroepen, zodanig dat we met die activiteiten nu en in de toekomst binnen de grenzen van de planeet blijven. Het is daarbij van belang dat bestuurders en commissarissen zich realiseren dat beslissingen van invloed kunnen zijn op wel zeven generaties verder. Dat vraagt van ons kennis van de inhoud en kennis van de instrumenten die daarbij horen. Nadenken over grote maatschappelijke ontwikkelingen, hoe daarbij focus te kiezen – “wat is van ons?” – en proberen te voorspellen hoe die ontwikkelingen verlopen. En vervolgens nadenken over hoe we kunnen rapporteren over onze acties die inspelen op die ontwikkelingen.

## Agenderen

Dat vraagt volgens Van Galen om goed organiseren binnen je *boardroom* (het samenspel tussen RvC en bestuur). Nadenken over de strategie (veel meer dan het rapporteren erover), nadenken over dilemma's, agenderen (meer dan één keer per jaar) op de RvC-agenda, uitwisselen met elkaar wat een ieders *belief system* is, en bepalen waar je met elkaar voor gaat en welke acties daar bij horen. In de *boardroom dynamics* moet ook de RvC attent zijn op maatschappelijke thema's, zich afvragen of kennis over bijvoorbeeld duurzaamheid bij één lid specifiek of bij de hele Raad in het algemeen moet liggen en nadenken over hoe die thema's de kern van het bedrijf raken. En daarbij is het voor een *purpose driven* organisatie zoals corporaties, die qualitate qua al met belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen worstelen, lastig om je ook open te stellen voor andere ontwikkelingen, zoals biodiversiteit, klimaatadaptatie en mensenrechten. Maar het moet wel!

## Complexiteit te lijf

Jaap Winter blikte terug op de gespreksronde die hij en zijn collega's hebben gedaan in de corporatiesector. Duidelijk is dat onze wereld complex is en dat veel mensen aan de corporaties trekken. Er is een wooncrisis; betaalbaarheid, beschikbaarheid, vergrijzing en verduurzaming strijden om aandacht. Politici en stakeholders trekken aan ons en tegelijk vraagt de *compliance* steeds meer management-aandacht. We gaan in toenemende mate lijken op de financiële wereld waar een bijna dodelijk dominant systeem van compliance geldt. En dat in een (corporatie) wereld waarin opgaven groter zijn dan middelen, waar de vraag is of je de sleutelposities in je bedrijf goed kunt invullen en waar de diversiteit groot is, zodat van gezamenlijk optrekken maar matig sprake is.

## Onzekerheden

Volgens Jaap Winter leidt dat alles tot een 'omvattende onzekerheid'. Onzekerheid over identiteit & opgave (brede of smalle doelstelling), over mogelijkheden & middelen (beperkte middelen bij een uitdijende vraag en zware *control* van buiten), over afhankelijkheden (hoe regel je verantwoordelijkheden bij samenwerking) en over succes (falen wordt snel gedetecteerd en uitvergroot, een compliment nooit gemaakt). Die onzekerheden maken dat de *board* zich afvraagt wat de goede beslissingen en investeringen zijn. Dat los je niet op door meer kennis te verzamelen, maar door na te denken in robuuste scenario's (“*what if...*”). Je moet vaak beslissingen nemen terwijl je al weet dat dit gebaseerd is op onzekerheden die in de toekomst andere besluiten vragen en dat je achteraf toch anders had moeten beslissen.



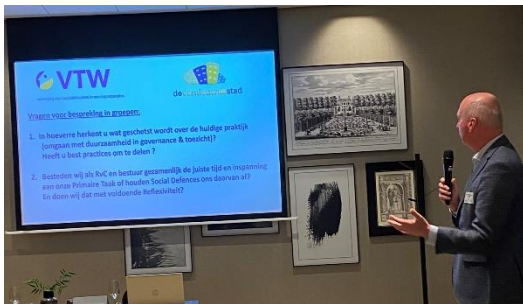
## Boardroom klimaat

Als *board* moet je je volgens Winter richten op je primaire taak, en dat is om de missie van de corporatie te vervullen. Hoe kom je daar? Dan gaat het om kernvragen en dilemma's die alleen in de *boardroom* echt thuishoren. Het is daarbij van belang om je constructief over breuklijnen in je organisatie – tussen geledingen, tussen sexen, tussen leeftijden, tussen *beliefs* – te buigen. Niet terugvallen in gedragspatronen die dat versterken, niet polariseren. En niet terugvallen op c.q. vluchten in de *control* als veilig gespreksonderwerp (in procedures en commissies), maar je concentreren op de kernvragen, zoals duurzaamheid versus betaalbaarheid. Kernvragen die het voortbestaan van de onderneming betreffen. Een echte dialoog gaat over kernvragen en dilemma's. Op tafel liggen wat eenieder voelt en denkt, wat de achtergronden en uitgangspunten zijn. En van daaruit, bij het uitstellen van je oordeel, samen werken aan gedeelde inzichten en afwegingen. En daar is een psychologisch veilig klimaat voor nodig, dat je binnen de *boardroom* moet creëren.



## Twee vragen

De deelnemers bogen zich vervolgens over twee centrale vragen: in hoeverre herkent men zich in wat geschetst wordt over de huidige praktijk van het omgaan met duurzaamheid in governance & toezicht en of men *best practices* kent, en, ten tweede, of RvC en Bestuur gezamenlijk de juiste tijd en inspanning besteden aan de Primaire Taak of dat *social defenses* hen daarvan houden en of men voldoende reflexiviteit toont.



## Afpellen van het onderwerp



De algemene conclusie was dat duurzaamheid wel op de agenda staat, maar ook een containerbegrip is. Er is ecologische duurzaamheid, maar ook sociale duurzaamheid alsmede de duurzaamheid van de onderneming. Het is van belang het thema breed aan te vliegen, maar vervolgens af te pellen tot waar je als corporatie iets mee kan. Ben je bijvoorbeeld ook van energiearmoede en energiewinning? Er



kunnen, als onderdeel van de primaire taak, al acties worden ingezet in bijvoorbeeld modulair bouwen of het zoeken van samenwerking in bouwstromen. Maak een thema als duurzaamheid concreet en bespreek dat ook nadrukkelijk met de omgeving: stakeholders, bewoners, collega-corporaties. Duurzaamheid is niet een zoveelste wiel aan de wagen, het is een spaak die meedraait. Agendeer daarom het gesprek over wat in de verdere toekomst ligt.

## Het goede gesprek

Het gesprek ging nadrukkelijk ook erover hoe je het gesprek organiseert. Het is goed als kennis over duurzaamheid aanwezig is in de Raad, dus neem het ook op in het profiel. Maak vooral veel tijd vrij om het gesprek te voeren. Leg als Bestuur afwegingen en keuzes op tafel, zodat de Raad daar zijn *beliefs*



tegenover kan zetten. Haal bij het gesprek ook inspiratie van buiten, laten vertegenwoordigers van andere organisaties op de koers en de acties reflecteren. Doe het gesprek eventueel in meerdere rondes, zodat je elkaar meeneemt in de gedachtevorming. Maak er een leuk en interessant gesprek van. Kom eventueel nader tot elkaar door het organiseren van ook informele ontmoetingen of



bijvoorbeeld door het gezamenlijk als *board* doorlopen van iets als een leergang. Of gebruik het werken aan een toezichtsvisie als opmaat hiervoor. Leg elke vergadering een strategische vraag op tafel en begin daarmee (in plaats van de compliance) en vraag, terwijl je je oordeel uitstelt, flink door. Maak er vooral voldoende tijd voor!

Het is duidelijk dat duurzaamheid aandacht verdient, maar dat dat nog onvoldoende integraal en uitgebreid wordt gedaan. Het is echter van groot belang om de wijze van het gesprek erover aangaan goed georganiseerd moet worden en dat de leden van de *board* elkaar voldoende uitdagen en verbeteren. Er moet immers ook voorgesorteerd worden op de middelen die wellicht straks vrij komen bij het verminderen van de Verhuurderheffing en bij het nieuwe regeerakkoord. Als corporaties dan onvoldoende presteren, dan verliezen ze hun *licence to operate* en is een goed sociaal contract tussen corporaties en de samenleving ver weg.

---

### **Informatie:**

**De Vernieuwde Stad (DVS)** bestaat uit 27 corporaties: Actium, de Alliantie, De Woonplaats, Domijn, Eigen Haard, Haag Wonen, Havensteder, Lefier, Mitros, Mooiland, Parteon, Portaal, Stadgenoot, Staedion, Vidomes, Vestia, Volkshuisvesting Arnhem, WonenBreborg, Wonen Limburg, Woningstichting Rochdale, Woonbron, Woonplus Schiedam, Woonstad Rotterdam, Woonstichting De Key, Woonzorg Nederland, Ymere en Zayaz. Samen beheren zij 1 miljoen huurwoningen, 40% 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 [vermeulen@devernieuwdestad.nl](mailto:vermeulen@devernieuwdestad.nl))

De **Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)** is een beroepsvereniging van en voor ruim 1.300 leden die als commissaris toezicht houden bij ruim 300 woningcorporaties (van de ongeveer 310 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 (070-3252370 of [bureau@vtw.nl](mailto:bureau@vtw.nl)).

DVS en de VTW organiseren in principe jaarlijks een bijeenkomst voor voorzitters van besturen en raden van commissarissen van de corporaties verenigd in DVS