

12 Een driehoek op het middenveld

Deel I voorbeschouwing

Mr. Willem D. van Leeuwen

Een groot deel van de Nederlandse werkgelegenheid is te vinden in de sectoren zorg, onderwijs, welzijn en wonen, samen het maatschappelijk middenveld genoemd. Hoe ziet dat middenveld eruit? Hoe zit het krachtenveld in elkaar? Bestaan er op het maatschappelijk middenveld regels voor de verhouding van de ondernemingsraad en de raad van toezicht? Welke rol heeft het bestuur in die verhouding. Over deze en meer vragen gaat de voorbeschouwing.

Het tweede deel van deze bijdrage bevat een kijkje in de keuken van Vivare, een woningcorporatie in de regio Arnhem. Jan Heijink doet verslag van een driegesprek tussen de auteur, tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen, de voorzitter van de or en de directeur bestuurder. Daarbij komt aan de orde hoe de driehoek werkt bij de lopende aanpassing en inkrimping van de organisatie en hoe die driehoek nog beter zou kunnen functioneren.

1. Het maatschappelijk middenveld

De instellingen die in de verschillende sectoren van het maatschappelijk middenveld actief zijn, werken met circa 2 miljoen werknemers⁵⁰ ⁵¹ en meer dan een half miljoen vrijwilligers aan maatschappelijke dienstverlening. In termen van economische betekenis gaat het volgens het SCP om circa 20% van het bruto binnenlands product. Kwantitatief gaat het ergens over! Kwalitatief is de maatschappelijke dienstverlening in deze sectoren van grote betekenis voor het leven van grote aantallen mensen. Circa 6 miljoen mensen leven in een woning van een woningcorporatie. Ruim 1 miljoen kinderen gaan naar de basisschool.

Om adequaat in te spelen op de transitie van de verzorgingsstaat, de grote decentralisaties en de participatiesamenleving, moeten organisaties op het middenveld forse aanpassingen doorvoeren.

Cultuurverandering

De transitie van de verzorgingsstaat zet de wereld van de gevestigde instellingen in deze sectoren op zijn kop. De participatiesamenleving is, los van Haags beleid, al enige tijd in hoog tempo realiteit aan het worden in het leven van gewone mensen. Ze nemen initiatieven die tot voor kort tot het domein van de overheid of het maatschappelijk middenveld gerekend werden. Ze richten coöperaties op die tegen minder kosten, 'nabij', tot grotere tevredenheid leiden. Gemeenschappen voeren meer en meer zelf de regie over hun leven en de maatschappelijke diensten die daarbij nodig zijn.

⁵⁰ Zorg ca. 1,4 miljoen; onderwijs ruim 300.000; wonen 28.000; welzijn 180.000 (Diverse bronnen internet).

⁵¹ In fte's gerekend gaat het om 700.000 (bron: SCP).

EEN DRIEHOEK OP HET MIDDENVELD

De gevestigde maatschappelijke organisaties komen klem te zitten tussen de systeemwereld waarin zij van rijkswege moeten opereren en de leefwereld van de mensen en hun gemeenschappen. Van de instellingen en de medewerkers wordt verwacht dat ze hun werk anders organiseren, dichterbij de burger, meer in samenspraak met de burger en in co-creatie met de burger. De maatschappelijke waarde van die gevestigde organisaties zal in toenemende mate afhangen van de vraag of ze in staat zijn nieuwe verbindingen aan te gaan en in de haarvaten van de samenleving hun *resources* dienstbaar weten te maken aan de doelen van gemeenschappen. Het maatschappelijk middenveld staat voor een ongekende cultuurverandering⁵².

Organisatieverandering

Er is nog een andere transitie gaande die het middenveld tot verandering dwingt. De grote decentralisaties op de terreinen jeugdzorg, werk en inkomen en langdurige zorg gaan gepaard met bezuinigingen. Met minder middelen moet een beter resultaat geboekt worden. Lokale overheden zullen innovaties in de maatschappelijke diensten verlangen. Bij aanbestedingen zullen eisen gesteld worden aan de bereidheid en het vermogen tot samenwerking met andere partijen. Het werk moet efficiënter gedaan worden. De ene gezinscoach is nog maar het begin van de nieuwe manier van werken die geëist zal worden. Veel instellingen werken in meer dan één gemeente en zullen maatwerk per gemeente moeten leveren. Organisatorisch staat het middenveld voor een geweldige opgave.

Herstel van vertrouwen

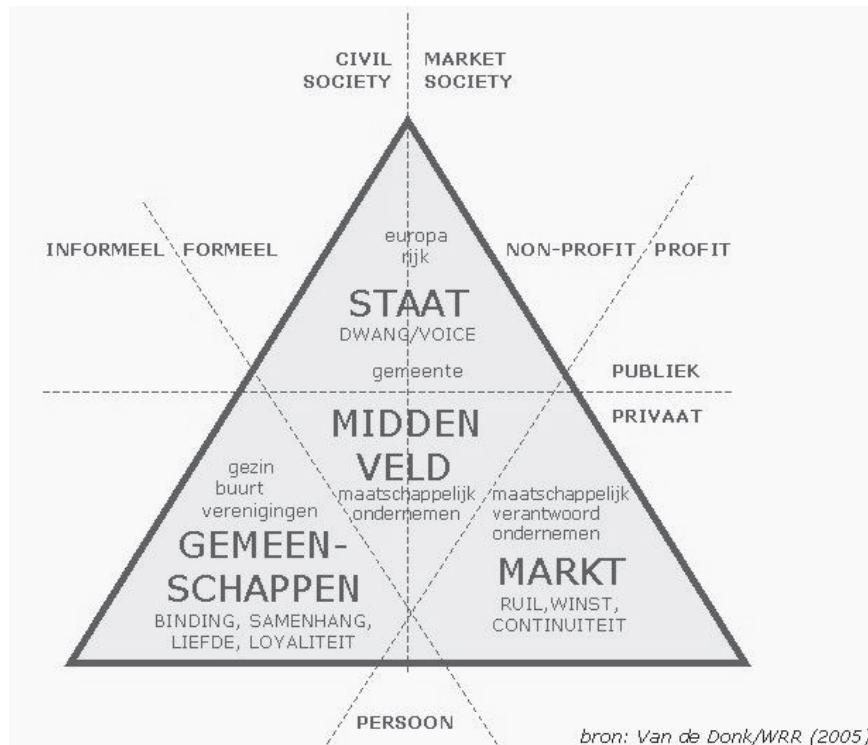
We kunnen er niet omheen, het draagvlak voor de gevestigde maatschappelijke instellingen is zacht gezegd aan erosie onderhevig. De kranten vonden de laatste paar jaar voldoende stof om misstanden aan de kaak te stellen. In de zorg (o.a. Meavita, Philadelphia, Maasstad ziekenhuis), in de corporatiesector (o.a. Vestia, Servatius, Rochdale) en in het onderwijs (o.a. InHolland, Amarantis, VUMC) kwamen zaken aan het licht die tot groot ongenoegen in de samenleving en de politiek leidden. Er is inmiddels een boekenplank te vullen met de boeken die daarover verschenen en daar kan het eindrapport van de Parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties nog net naast. Het middenveld moet met hoge urgentie werken aan het herstel van vertrouwen. Reputatiemanagement alleen zal daarbij niet helpen. In de corporatiesector staat de noodzaak van 'legitimiteit' hoog op de agenda. De instellingen moeten weer van de gemeenschap zijn. Het maatschappelijk middenveld moet zich weer verbinden met de samenleving.

Het krachtenveld - positionering

Organisaties op het middenveld opereren niet in een soort vacuüm. Ze nemen hun plaats in te midden van winst gedreven marktorganisaties, overheidsinstellingen en (lokale) gemeenschappen. In onderstaande driehoek is dat goed te zien.

⁵² Dat kunnen de organisaties van het middenveld alleen waarmaken als ook de (keten)partners, zoals de gemeenten, inspelen op de nieuwe ontwikkelingen.

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?



Hoewel het schema anders suggereert zijn al die driehoeken voortdurend in beweging ten opzichte van elkaar en vergt de dynamiek een voortdurende bijstelling van beleid. Hiervoor kwamen de initiatieven uit de gemeenschappen al aan de orde. Vanuit de markt ontstaan *social enterprises* die een financieel gezonde onderneming koppelen aan maatschappelijke doelen⁵³. En het huidige beleid van de overheid leidt tot minder ruimte voor maatschappelijke organisaties om hun doelstelling breed te interpreteren. Terug naar de kerntaak is een veelzeggend adagium. In dat krachtenveld zoeken de welzijnsinstelling, de zorgaanbieder, de school en de woningcorporatie hun weg.

Het krachtenveld - eigenaarschap

Het krachtenveld is op nog een andere manier in kaart te brengen door de vraag naar de eigendom te stellen. Van wie is die corporatie eigenlijk? En van wie de school of van wie het verpleeghuis?

53 Bijvoorbeeld een bedrijf dat software test en daarvoor autisten aanneemt en hen een passende werkplek en een positief zelfbeeld verschaft. Mooie voorbeelden staan in: Verloop, W. en M. Hilten (2013), *Verbeter de wereld begin een bedrijf; hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*, Amsterdam, Business Contact.

EEN DRIEHOEK OP HET MIDDENVELD

Het formeel juridische antwoord op die vraag is niet zo ingewikkeld. Het zijn vaak stichtingen, dus het eigendom berust bij de rechtspersoon zelf: de stichting. Die stichting wordt bestuurd en er wordt toezicht uitgeoefend door een raad van toezicht⁵⁴ maar het eigendom is opgesloten in die stichting. Men spreekt wel van een vermogen in een dode hand. Dat antwoord is maatschappelijk natuurlijk niet bevredigend. Een marktonderneming heeft een eigenaar, de ondernemer zelf of de aandeelhouders. Overheidsbedrijven leggen verantwoording af aan hun eigenaar, de gemeenteraad of Tweede Kamer. Gemeenschappen functioneren vaak in verenigingen (sport). Maatschappelijke organisaties hebben niet zo'n eigenaar. Ook om die reden wordt met gevoel voor urgentie gezocht naar nieuwe vormen van legitimatie. Vormen waarin 'eigenaarschap' door de lokale samenleving ervaren kan worden. Vormen waarmee de lokale gemeenschap invloed kan uitoefenen op de belangrijkste beleidskeuzen van de maatschappelijke organisatie.

2. Ondernemingsraad en raad van toezicht – wat is er geregeld?

In grove trekken zijn de grote ontwikkelingen geschetst waarmee maatschappelijke organisaties te maken hebben. De organisaties op het middenveld staan voor grote opgaven: organisatorische aanpassingen, cultuurverandering en herstel van vertrouwen door legitimatie. Aan die opgave werken ze niet in isolement, maar in een uiterst complex krachtenveld en zonder een erkende eigenaar.⁵⁵ Het werken in een organisatie van het maatschappelijk middenveld vergt veel van bestuur en directie, medewerkers en ondernemingsraad en de raad van toezicht. Wat is daarover geregeld of wat zijn de ontwikkelingen in het denken daarover? Daarbij zal ieder onderwerp toegesneden worden op de wereld van de woningcorporaties om aansluiting met het driegesprek te maken.

Benoeming lid raad van toezicht

In de wet is niet zoveel geregeld over de relatie tussen de ondernemingsraad en de raad van toezicht. Het veelbesproken voordrachtrecht⁵⁶ voor een lid van de raad van toezicht, geldt niet bij stichtingen. Dat wil niet zeggen dat het niet voorkomt, maar dan hebben bestuur en raad van toezicht daartoe ooit besloten en is dat in de statuten opgenomen. Eenmaal in de statuten opgenomen, is dat voordrachtrecht niet eenzijdig door het bestuur te schrappen, zo bleek uit een uitspraak van de Ondernemingskamer. Een GGZ instelling wilde het recht uit de statuten schrappen omdat de Zorgbrede Governancecode voordrachtcommissarissen niet wenselijk acht. De Ondernemingskamer stelde vast dat de code niet dwingend is maar in tegendeel ruimte laat voor het handhaven van dergelijke statutaire bepalingen.

Naast generieke bepalingen in het Burgerlijk Wetboek en de WOR, kunnen sector-

⁵⁴ In het middenveld wordt voor het interne toezichthoudend orgaan zowel de titel raad van toezicht als Raad van Commissarissen gebruikt. In dit artikel is gekozen voor raad van toezicht. Dat is meest gebruikt en spoort met wettelijke terminologie.

⁵⁵ Voor een beschrijving van de ontwikkelingen in de sectoren wonen, zorg en onderwijs en een uitgebreidere analyse van het krachtenveld, zie: Leeuwen, W.D. van en Simons, P. (2012), *Toezicht en de maatschappelijke onderneming. Balanceren in het krachtenveld*, Assen: Van Gorcum, hoofdstukken 2 t/m 6.

⁵⁶ Artikel BW 2:158 lid 6.

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

wetten bepalingen bevatten over de relatie ondernemingsraad en raad van toezicht. In de sector woningcorporaties is dat niet het geval. Gebruik van de zoekfunctie op de nieuwe wetgeving die bij het parlement in behandeling is⁵⁷, geeft geen resultaat op de zoekterm 'ondernemingsraad'.

Over de rol van de ondernemingsraad bij de benoeming van een commissaris bij een woningcorporatie is wel wat geregeld in de CAO Woondiensten. Artikel 11.4 van de cao luidt: "Bij een vacature in de Raad van Commissarissen/raad van toezicht deelt de werkgever de ondernemingsraad vooraf mee wie de raad wil benoemen. De Raad van Commissarissen/raad van toezicht maakt daarbij de gegevens bekend die redelijkerwijs van belang zijn voor de vervulling van de taak van de te benoemen commissaris. De werkgever stelt hierna de ondernemingsraad in de gelegenheid om een advies uit te brengen over de voorgenomen benoeming. Als de Raad van Commissarissen/raad van toezicht het advies van de ondernemingsraad niet volgt, deelt de werkgever dit schriftelijk en gemotiveerd mee aan de ondernemingsraad"⁵⁸.

Artikel 24 WOR

Artikel 24 van de WOR bepaalt dat tenminste tweemaal per jaar in de overlegvergadering de algemene gang van zaken van de onderneming wordt besproken. Daarbij worden ook afspraken gemaakt wanneer en op welke wijze de ondernemingsraad in de besluitvorming wordt betrokken. Als het gaat om een vennootschap, coöperatie of onderlinge waarborgmaatschappij, dan is (een vertegenwoordiging) van de Raad van Commissarissen daarbij aanwezig. Als het gaat om een vereniging of stichting zijn de bestuursleden daarbij aanwezig.

Vrijwel alle ondernemingen op het maatschappelijk middenveld worden in stand gehouden door een stichting waarbij de (eenhoofdige) directie het bestuur vormt. De directeur bestuurder is in termen van de WOR de ondernemer. De wet voorziet niet in die situatie. In de praktijk passen de meeste maatschappelijke organisaties artikel 24 naar analogie toe en schuift een vertegenwoordiging van de raad van toezicht aan bij de overlegvergadering waarin de algemene gang van zaken van de onderneming aan de orde is. De frequentie daarbij is jaarlijks en dat is gelet op de beleid- en begrotingscyclus ook voldoende.

De laatste wijziging van de WOR is van 2013. Degenen die zich met die aanpassing hebben bezig gehouden (wetgever en belangenorganisaties) hadden blijkbaar de nieuwe bestuursstructuren op het maatschappelijk middenveld onvoldoende op het netvlies. Gelet op de grote betekenis van het middenveld mag dat toch wel opvallend genoemd worden. Bij een volgende aanpassing van de WOR zou artikel 24 een nieuw lid moeten krijgen, toegesneden op de situatie bij maatschappelijke organisaties.

⁵⁷ Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting, de Novelle op die wet en het concept Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015.

⁵⁸ Dit artikel is niet van toepassing op vacatures die worden vervuld op basis van artikel 7 lid 1 onder e van het Besluit Beheer Sociale Huisvesting op grond waarvan huurders of zodanige organisaties in gelegenheid worden gesteld bindende voordrachten te doen.

EEN DRIEHOEK OP HET MIDDENVELD

In artikel 25 lid 4 wordt de aanwezigheid van de (delegatie van) de raad van toezicht ook verondersteld in de overlegvergadering waarin over een adviesaanvraag wordt gesproken. In de praktijk is dat een ongebruikte bepaling.

Governancecodes

De brancheverenigingen op het maatschappelijk middenveld hebben een governancecode. Meestal is die gekoppeld aan het lidmaatschap van de vereniging. In die codes komt in ieder geval de omgang van bestuur met ondernemingsraad aan de orde. Vaak betreft het bepalingen over informatieverstrekking. In de Zorgbrede Governancecode wordt de ondernemingsraad als bron van informatie genoemd, waarover ‘afspraken gemaakt kunnen worden’. In de Governancecode woningcorporaties is vastgelegd dat de raad van toezicht de taakverdeling, alsmede zijn werkwijze neerlegt in een reglement. De raad “neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de ondernemingsraad”.⁵⁹

De governancecodes bevatten ook bepalingen over de relatie met belanghebbenden. De Zorgbrede Governancecode bepaalt in artikel 2.2.1.: “De zorgorganisatie heeft als maatschappelijke onderneming een beleid voor de dialoog met de samenwerkingsverbanden of organisaties die rechtstreeks bij het beleid en de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie zijn betrokken en als belanghebbenden actief zijn binnen haar verzorgingsgebied. In het kader van dat beleid stelt de Raad van Bestuur vast en keurt de raad van toezicht goed:

- wie de belanghebbenden bij de zorgorganisatie zijn;
- de wijze waarop vorm wordt gegeven aan het overleg met de belanghebbenden over het voorgenomen beleid en de uitvoering daarvan door de zorgorganisatie;
- de aard en inhoud van de informatieverstrekking aan de belanghebbenden;
- (vertegenwoordiging) over de gang van zaken en het gevoerde beleid van de zorgorganisatie;
- de betrokkenheid van de belanghebbenden(vertegenwoordiging) bij de beleidsvorming en de uitvoering van het beleid door de zorgorganisatie.”⁶⁰

In de toelichting op deze bepaling wordt de ondernemingsraad geschaard onder de ‘interne’ belanghebbenden. De code bepaalt tevens dat de raad van toezicht erop toeziet dat het bestuur een goede relatie met de belanghebbenden onderhoudt en de dialoog met hen voert.

Zowel ondernemingsraden als raden van toezicht kunnen op een actieve manier invulling geven aan deze en dergelijke bepalingen⁶¹. Als intern belanghebbende kan de ondernemingsraad een eigen visie ontwikkelen op zijn betrokkenheid vanuit die rol. Dat is wel een andere rol dan de rol uit de WOR! Het gaat bij het voeren van de dialoog over het te voeren beleid niet primair over de organisatie van de onderne-

⁵⁹ Governancecode woningcorporaties Principe III, Uitwerking 1.1.

⁶⁰ Ook de Governancecode woningcorporaties kent een dergelijke bepaling maar die is minder gedetailleerd en de rol van de raad van toezicht is beperkter (verantwoording achteraf in plaats van goedkeuring vooraf).

⁶¹ Handvatten hiervoor staan onder andere in: Heijink, J. (red.)(2014), *De or, de bestuurder en hun strategische dialoog*, in: or strategie en beleid, thema 23, Vakmedianet, Alphen aan den Rijn.

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

ming maar over de maatschappelijke meerwaarde en de keuzes die in het belang van de samenleving gemaakt moeten worden. In het hiervoor geschetste krachtenveld wordt van meerdere organisaties en organen verwacht dat ze in staat zijn vanuit verschillende rollen te acteren. Dat maakt het werken op het maatschappelijk middenveld ook zo boeiend!

3. Ontwikkelingen in de relatie raad van toezicht en ondernemingsraad

*Van tweeluik naar driehoeken*⁶²

In het rapport 'Van tweeluik naar driehoeken' signaleert de WRR dat het zwaartepunt in de checks and balances bij maatschappelijke organisaties nog vaak tweedimensionaal is, een tweeluik van bestuur en raad van toezicht. De WRR pleit voor versterking van de checks and balances door derden een positie te geven in de besluitvorming en verantwoording met betrekking tot het te voeren beleid. Met het rapport levert de WRR een goede bijdrage aan de zoektocht naar legitimatie en de rol van derden daarbij. Het voert te ver om in het bestek van dit artikel dieper in te gaan op die driehoek en de rol van de raad van toezicht bij het proces van legitimatie⁶³. De WRR besteedt relatief veel aandacht aan de rol die de ondernemingsraad kan spelen bij die versterking van checks and balances en plaatst dat in de driehoeksrelatie bestuur, raad van toezicht en ondernemingsraad. Een jaarlijks gezamenlijk gesprek tussen bestuur, raad van toezicht en ondernemingsraad vindt de WRR onvoldoende om die driehoeksrelatie adequaat vorm te geven. Let wel, een gezamenlijk gesprek is al wat anders dan een overlegvergadering waarbij de (vertegenwoordiging van de) raad van toezicht 'aanwezig' is. De WRR veronderstelt een relatie die op veel plaatsen nog geen realiteit is. De WRR doet vervolgens drie aanbevelingen om "het vaak zwakke of ontbrekende bondgenootschap tussen ondernemingsraad en raad van toezicht te verstevigen. De eerste twee luiden:

- De ondernemingsraad kan op ad hoc-basis, maar ook meer structureel, met de raad van toezicht informatie en ideeën uitwisselen over de strategie en toekomst van de organisatie.
- De ondernemingsraad kan de mogelijkheid krijgen om rechtstreeks, zonder tussenkomst van de raad van bestuur, zorgen te uiten bij de raad van toezicht en een beroep doen op de toezichthoudende verantwoordelijkheid van de raad van toezicht of vragen om bemiddeling bij conflicten met het bestuur.

De derde aanbeveling betreft het beter benutten van het voordrachtsrecht. Voor zover dat bestaat, zie hierboven, blijkt uit onderzoek dat het beter kan.

62 Titel en tekst van dit onderdeel is grotendeels ontleend aan een recent rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. WRR (2014), *Van tweeluik naar driehoeken, Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties*, Den Haag/Amsterdam, WRR/Amsterdam University Press.

63 Zie daarvoor: Leeuwen, W.D. van en Simons, P. (2012), *Toeziht en de maatschappelijke onderneming. Balanceren in het krachtenveld*, Assen, Van Gorcum, hoofdstuk 7. Nog te verschijnen: Doevandans, P. en Leeuwen, W.D. van (2015), *Toeziht in legitimiteit* (werktitel), Utrecht, VTW.

EEN DRIEHOEK OP HET MIDDENVELD

Tripartite overeenkomst

In paragraaf 1 bleek dat er enorm veel afkomt op de maatschappelijke organisaties.

Uit paragraaf 2 kwam naar voren dat er wel wat geregeld is over de relatie van de ondernemingsraad en de raad van toezicht maar versnipperd (BW, WOR, Codes, CAO) en vaak indirect, een taakomschrijving, een verwijzing naar een reglement, etc.

Naast de transities waar de organisatie mee van doen heeft en de opsomming van wat er geregeld is over de relatie ondernemingsraad en raad van toezicht, staat de meervoudigheid van rollen van in- en externe 'derden'. De WRR pleit terecht voor versterking na de checks and balances en kent daarbij een belangrijke rol toe aan de ondernemingsraad. De governancecodes noemen de ondernemingsraad een interne belanghebbende. Dat vraagt dan wel een nieuwe doordenking van de driehoeksrelatie.

Waarom zouden de actoren uit de driehoeksrelatie passief zijn en zich afhankelijk houden ten opzichte van wat er wettelijk en in codes geregeld is? Waarom formuleren de actoren van de driehoeksrelatie niet gezamenlijk hoe ze hun verhouding willen inrichten. Dan kunnen ze naar elkaar uitspreken wat ze van elkaar verwachten, wat ze nodig hebben om hun rol ten opzichte van elkaar goed in te vullen en kunnen ze afspraken maken over rolvastheid. Die afspraak hoeft ook niet voor lage tijd te gelden. Denkbaar is dat de drie organen voorafgaand aan het nieuwe jaar, eventueel gekoppeld aan de overlegvergadering van artikel 24 WOR, met elkaar verkennen wat er op de or en de RvC gaat afkomen en afspraken maken over de wijze waarop het komend jaar invulling gegeven wordt aan de driehoeksrelatie. Kortom, dit beschouwende deel wordt afgerond met een pleidooi voor een tripartite overeenkomst tussen raad van toezicht, ondernemingsraad en raad van bestuur. Daar is geen wet en wetgever voor nodig.

Deel II gesprek bij Vivare
Jan Heijink, auteur gespreksverslag

De gesprekspartners

De drie gesprekspartners introduceren zichzelf kort in relatie tot hun betrokkenheid bij het onderwerp van gesprek.

Willem van Leeuwen is bestuurlijk actief zowel in bestuur als het toezicht in met name de sectoren onderwijs en wooncorporaties. Hij is sinds kort als associé verbonden aan BMC. Sinds drie jaar is hij lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Vivare.

Eric Angenent is directeur-bestuurder van Vivare. Hij is aangetreden in deze functie in 2001 bij de fusie van indertijd 5 woningbouwcorporaties in de regio Arnhem. Voorheen was hij onder andere verbonden aan het ministerie van Volkshuisvesting.

Bert Ploeg is voorzitter van de Ondernemingsraad. Hij bekleedt deze functie sinds 2012, nadat hij in 2011 in dienst is getreden bij Vivare. Hij is daarnaast projectma-

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

nager bij het onderdeel Projecten BV van Vivare. Voorheen was hij o.a. werkzaam bij BAM Vastgoed, waar hij ook deel uitmaakte van ondernemingsraad van dat bedrijfsdeel.

Voor het gemak gebruiken we in het vervolg van het verslag alleen de achternamen. Dit ondanks dat in het gevoerde gesprek bij voornamen is gesproken.

Jan Heijink opent het gesprek met de opmerking dat het voor de opvattingen over de kwesties zoals aangeroerd in de voorbeschouwing van Van Leeuwen, uitmaakt wat de situatie van Vivare is en hoe bestuur, toezicht en medezeggenschap nu feitelijk functioneren.

Enkele kerngegevens van Vivare

Vivare is een iets meer dan middelgrote wooncorporatie die sinds de fusie van 2001 in de huidige structuur functioneert. Hoewel de Vivare groep de afgelopen twee jaren een boekhoudkundig verlies heeft geleden, zijn de bedrijfsresultaten positief en is de corporatie financieel gezond.

Enkele verdere kerngegevens van de corporatie zijn: totaal zijn ruim 24.000 wooneenheden in beheer van Vivare. De verdeling is dat 79% laag-segment huurwoningen zijn, ruim 17% hoog-segment huurwoningen en ruim 3,5% vrije sector woningen. Van deze wooneenheden ruim 4,5% verhuurd via in totaal 17 verschillende zorg- en welzijnsinstellingen. Vivare is actief in 6 gemeenten en werkt vanuit 6 vestigingen, met inbegrip van het hoofdkantoor.

Vivare wordt bestuurd door een directeur bestuurder met daaronder een directie-team van vier leden. Er werken in totaal 316 medewerkers die 285 fte's aan functielaatsen bekleden.

Vivare heeft een Strategische Plan 2013-2017 'Aanpakken en waarmaken' genaamd. De bedrijfsinhoudelijke inhoud van het plan, waarbij Vivare het klantenbelang meer leidend wil maken, laten we hier terzijde. De gekozen beleidsstrategie heeft echter ook grote impact op de organisatie en op de werksituatie van de medewerkers. Vivare gaat werken vanuit 1 centrale locatie vanaf medio 2015. Dit betekent sluiting van alle huidige locaties en verhuizing naar 1 ander pand in Arnhem. Het betekent een verandering van de structuur van de organisatie door de opheffing van de huidige (sommige juridisch gescheiden) bedrijfsonderdelen, zoals Projecten BV, het betekent kosten efficiënter werken, een afslanking van de organisatie met 50 fte's en ook huurverhogingen voor de cliënten. De filosofie hierbij is dat Vivare en de klanten 50-50 verdeeld de zwaardere lasten voor wonen als gevolg van de verhuurdersheffing moeten gaan dragen.

Voor het personeel is heel recent een Sociaal Plan overeengekomen tussen or en bestuur.

Huidig functioneren van de RvC, or en directie

Angenent begint met een uitleg hoe hij de besturing vanaf de fusie in 2001 heeft ingericht. Hij had en heeft een bedrijfsmatig opererend model voor ogen voor de

EEN DRIEHOEK OP HET MIDDENVELD

corporatie. Het kan niet zo zijn dat de één hard werkt en de ander achterover leunt. Het gaat erom dat er gepresteerd wordt, je moet de corporatie zien als een bedrijf. Zijn doel in 2001 was een nieuw bedrijf van de grond te tillen, met een integraal verantwoordelijk management. Wij streefden er naar de beste club in de sector te worden. Er is een reeks van personeelsinstrumenten ingezet met ook prestatiebeoordeling en prestatiebeloning. Om prestaties te kunnen leveren moeten de medewerkers ook de mogelijkheid daartoe krijgen. Er is daarom veel geïnvesteerd in opleidingen, tot 6% van de loonsom.

Nu moeten we de volgende slag maken. We moeten een ander bedrijf worden, Vivare 2.0. Met minder mensen vanuit één locatie onze klanten met moderne middelen bedienen en helpen en in het bouw- en onderhoudsproces te sturen op vernieuwing en kostenbesparing. Het gaat erom dat mensen meebewegen met de veranderingen en intern ondernemerschap ontplooien. Dit geeft nu onzekerheid en dynamiek in de organisatie.

Van Leeuwen: Juist, het gaat erom dat er in de sector meer bedrijfsmatig denken komt. Vivare heeft hierin met bestuurder Angenent aan het roer een voortrekkersrol vervuld. Presteren is belangrijk. Maar dan moet er voor de medewerkers ook een substantiële paragraaf 'employability' zijn.

Wat mij nu vooral boeit bij de transitie van de organisatie is de vraag hoe we tot effectieve verhoudingen in de driehoek commissarissen, bestuur en medezeggenschap (or) komen.

Heijink: ik las dat or en bestuurder in 2013 slechts 4 maal een Overlevergadering hebben gehad. Dat is relatief weinig.

Ploeg: en dat is dus drastisch veranderd! De or heeft nu veel frequenter overleg met de bestuurder. Om te beginnen komen we als or 1 maal per week bijeen. Daarbij pakken we zaken projectmatig aan. We komen niet zomaar bijeen, omdat we dat nu eenmaal hebben afgesproken. Het moet zin hebben om ons met zaken bezig te houden. We willen samenwerken met de bestuurder, omdat we het eens zijn met de hoofdlijnen van de strategie, met het doel waar de organisatie naar toe moet. Er kan ook naar het oordeel van de or efficiënter gewerkt worden. De vraag is hoe we dat bereiken. Wij kijken vanuit de medewerkers naar de organisatie.

Angenent: om daar bij aan te sluiten, kan ik zeggen dat ik elke donderdagochtend ruimte in de agenda heb gemaakt om met de or te kunnen praten. Met de or wil ik elk onderwerp bespreken met een serieusheid als ware het een instemmingsvraag (art. 27 WOR). Ik vind de or van belang en stimuleer dat ook met faciliteiten en door de medewerkers aan te moedigen mee te doen. Bij de laatste verkiezingen hadden we 95% opkomst. Het leeft.

Ploeg: Open lijnen met de achterban vinden we belangrijk. De achterban wijst ons op de WOR en dat we ons moeten verantwoorden. De Onderhoudsdienst is niet vertegenwoordigd in de or. Er was ontevredenheid over de or bij met name de Onderhoudsdienst en bij de afdeling Vastgoedbeheer. Dan gaan we erheen om uit te

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

leggen aan de mensen waarom we bepaalde standpunten hebben. We zijn niet gebonden aan de mening van de achterban, maar ik vind wel dat onze standpunten moeten gaan uitleggen en bespreken met de mensen. In geval van de onvrede bij de Onderhoudsdienst over de manier waarop het Sociaal Plan is ontwikkeld (zonder de vakbonden) is ook de bestuurder erbij geweest. Ook het verzamelen van informatie bij de achterban pakken we zoals gezegd projectmatig aan.

Van Leeuwen: De Raad van Commissarissen heeft sinds 2011 een duidelijke verandering gekend. De samenstelling is gewijzigd. Niet alleen ben ik als voorzitter aangehouden en benoemd, maar er zijn leden van jongere leeftijd gekomen (40-ers) en ook twee vrouwen. De Raad heeft duidelijk aan scherpte gewonnen. De Raad van Commissarissen kent twee commissies, de renumeratiecommissie (beoordeling en beloning bestuurder en werving en selectie leden RvC) en de auditcommissie (financieel beleid).

Sociaal Plan is gemaakt

Met medeweten van de commissarissen is het Sociaal plan voor de komende transitie afgehandeld tussen bestuurder en or. Vakbonden waren aanvankelijk wel uitgenodigd. Zij gedoogden het voornemen van Vivare om het Sociaal Plan te laten opstellen door bestuurder en or. Zo is geschied, waarbij de or advies van een extern deskundige heeft ingewonnen. De vakbonden hebben zich gedistantieerd van het Sociaal Plan toen daarin de zin bleek voor te komen 'met goedkeuren van de bonden is dit sociaal plan afgesloten tussen de bestuurder en de or'. De bonden keuren geen plannen goed waar zij geen partij in zijn geweest, is de verklaring. Vivare beoogde met het gewraakte zinsdeel slechts een opmerking over het proces te maken.

Outsourcing van de automatiseringsafdeling is met toestemming van de or gebeurd, nadat er afspraken met de overnemende partij waren gemaakt over de overname van alle personeel onder handhaving van de arbeidsvoorwaarden. Ook dan gaat het Vivare niet alleen om de primaire arbeidsvoorwaarden, maar vooral ook om de vraag of de nieuwe werkgever fatsoenlijk met het Vivare personeel zal omgaan en of er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn.

De Raad van Commissarissen in de driehoek

Van Leeuwen: mooi dat bestuurder en or elkaar nu goed weten te vinden en de achterban daarbij niet uit het oog verliezen, maar hoe zit het nu met de Raad van Commissarissen? Ik denk ineens aan het Maasstad Ziekenhuis waar de medewerkers de raad van toezicht niet kenden en niet wisten te vinden en waar dat toe heeft geleid.

Hoe doen we het met de contacten RvC en or? We zien elkaar nu 1 maal per jaar in een Overlegvergadering volgens artikel 24. Eerst praten we in de officiële vergadering en daarna gaan we officieus verder. In mijn conceptstuk pleit ik voor meer. Hoe denken bestuurder en or hierover?

Ploeg: In de or hebben we al voor we de uitnodiging voor dit gesprek kregen, erover gesproken dat we meer contact met de RvC zouden wensen. In de huidige stevige transitie staan we voor hetzelfde.

EEN DRIEHOEK OP HET MIDDENVELD

Van Leeuwen: dat vind ik goed om te horen! Kennelijk is er behoefte meer contact aan beide zijden in deze tijden van verandering.

Angenent: Hoe zie ik dat? Laat ik voorop stellen je voor een goede communicatie elkaar eerst moet kennen. Dat is het eerste punt. Verder moet personeel met de RvC kunnen spreken. Een gelegenheid daartoe maken we bij de Kerstbijeenkomst als alle geledingen informeel met elkaar kunnen praten. Dan praten mensen ook met commissarissen.

Van Leeuwen: als ik hier op kantoor kom, schiet ook deze of gene mij aan of ik loop bij iemand binnen. Je moet de organisatie leren kennen als commissaris. Bij een ander bedrijf waar ik commissaris ben, wordt nu georganiseerd dat we een individueel werkbezoek van een dagdeel brengen aan een van de organisatie onderdelen en praten met de mensen.

Een vraag die ik nog wel wil stellen is, hoe denken mijn gesprekspartners over overleg tussen or en RvC buiten aanwezigheid van de bestuurder?

Angenent: Dat ligt toch altijd wat gevoelig. Als alles goed gaat zie ik de reden niet zo. Als je als bestuurder de weg kwijt bent geraakt, kan ik het me voorstellen dat medewerkers met de commissarissen willen praten.

Van Leeuwen: Ik kan me voorstellen dat we in de huidige situatie afspraken gaan maken tussen bestuur en or hoe we het proces verder aangaan met alle advies- en instemmingszaken. Daarin kunnen we ook meenemen hoe de Raad van Commissarissen in het overleg wordt betrokken. Daarbij is denkbaar dat ook delegaties van RvC en or los van de directie met elkaar spreken. Ik zou zeggen, laten we tripartite afspraken gaan maken, hoe we dat gaan doen.

Het advies van de or over de nieuwe hoofdstructuur was kennelijk ‘appeltje – eitje’, maar hoe gaat het als het op stuit bij de feitelijke uitwerking en implementatie?

Afwegen van belangen

Heijink: Ik heb de indruk dat de or toch voor een lastige spagaat staat. Enerzijds door het steunen van de hoofdlijnen van beleid en de strategie, maar anderzijds een kritische achterban die verantwoording vraagt. Ik denk dat de or ook moet uitspreken waar ze voor kiest: meedenken of waakhond zijn (toezicht).

Ploeg: Ja, die spagaat voel en merk je als bijvoorbeeld een naaste collega de klos dreigt te worden.

Angenent: Ik zie dat toch wat anders. Elk van de drie organen, directie, commissarissen en medezeggenschap kennen die spagaat. We staan voor een bepaald beleid en voor het belang van de cliënten, maar ook voor dat van de medewerkers.

Ploeg: Als or hebben we daar wel met elkaar over gesproken. We willen dit oplossen door onze manier van werken. We pakken de zaken serieus aan en we willen verantwoording kunnen afleggen aan de achterban. We denken dit te kunnen be-

TOEZICHT OP HET BESTUUR EN DE ROL VAN DE OR: GEWENST EN MOGELIJK?

reiken door zelf serieus met de materie bezig te gaan (1), door adviseurs in te schakelen(2) en door met de mensen en de deskundigen in de organisatie als adviseur in te schakelen (3), mits geheimhouding wordt betracht over de zaken die nog vertrouwelijk zijn.

Angenent: Onder die genoemde voorwaarde accepteer ik die vrijheid van spreken. Het heeft geen zin daar een verbod op te zetten. Dat leidt alleen maar tot ongewenste geruchtvorming.

Werken aan legitimatie van de corporatie

Van Leeuwen: Wat ik nog graag in discussie wil brengen is de vraag in hoeverre de or kan en moet meewerken aan de maatschappelijke legitimatie van het beleid van de corporatie. Wat vindt de or van Vivare van het beleid dat medewerkers en huurders elk de helft van de door de overheid opgelegde lasten moeten dragen? Binnen Vivare leidt dat dus tot inkrimping en ontslagen. Wat vindt de or daarvan?

Ploeg: Als or hebben we ons akkoord verklaard dat werkprocessen slimmer en efficiënter kunnen. We vinden de beleidskeuze 50-50 voor het dragen van de lasten legitiem. Bij de manier waarop zaken slimmer en anders georganiseerd en uitgevoerd worden stellen we wel kritische vragen.

Van Leeuwen: Denkt de or ook verder mee over beleidszaken? Bijvoorbeeld is de or bezig met de vraag hoe de huren betaalbaar kunnen blijven voor de mensen?

Ploeg: Ja, ook daar hebben we wel over gesproken binnen de or. Maar, hoewel de or tijdig discussie voert over dit soort beleidszaken, vinden we toch dat de or in de eerste plaats een orgaan is dat controle uitoefent op het bestuur. Dit gebeurt vanuit de positie van de medewerkers. Voor zover de or een bijdrage levert aan de maatschappelijke functie van de corporatie zie ik dat als een meerwaarde van de or.

Angenent: Het moet de maatschappij bekend zijn dat je goed werkt als woningcorporatie.

Van Leeuwen: Ja, maar ik vind dat in de huidige literatuur wat te makkelijk van de interne stakeholders wordt verwacht dat ze meewerken aan de maatschappelijke legitimatie van de maatschappelijke organisatie. Wat betreft de Raad van Commissarissen is mijn mening dat bij gebrek aan een eigenaar als derde orgaan (een algemene vergadering van aandeelhouders), een one-tier besturingsmodel⁶⁴ goed zou zijn voor zover het de grote beleidszaken en de maatschappelijke legitimering betreft.

Rol van de or bij de controle op het financieel beleid

Heijink: Woningcorporaties kennen behalve de interne accountant en de externe ac-

⁶⁴ In deze (met name Amerikaanse) vorm van ondernemingsbestuur hebben uitvoerende bestuurders (executive officers) en niet-uitvoerende (non-executive boardmembers) zitting in een en dezelfde raad van bestuur.

EEN DRIEHOEK OP HET MIDDENVELD

countant ook het CFV⁶⁵ en de WSW⁶⁶. Heeft de or contact met deze instellingen in het kader van toezicht op de besturing van de organisatie? De Auditcommissie en de RvC hebben contact met de externe accountant, zou de or dat ook moeten hebben?

Ploeg: Nee en de or heeft in reguliere omstandigheden ook geen aanleiding tot en behoefte aan deze contacten.

Angenent: Rapportering van de CFV wijst ook uit dat Vivare een financieel gezonde organisatie is. Mocht het zo zijn, dat het anders was, dan zou ik me goed kunnen voorstellen dat de or wel contact opnam met de CFV of de externe accountant uitnodigde voor toelichting.

65 CFV: Centraal Fonds Volkshuisvesting houdt onder meer toezicht op en rapporteert over de financiële positie van individuele corporaties en over de sector als geheel.

66 WSW: stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw staat na afweging van de risico's borg voor de leningen op de kapitaalmarkt door woningcorporaties.