

Kees van Nieuwamerongen (Aw):

Benoem gerust een klimaatontkenner in de RvC

Is bij langzittende corporatiebestuurders sprake van een toenemend risico? Zo ja, wat zijn die risico's dan? En zijn RvC-leden zich van deze risico's bewust en beheersen zij deze? De Autoriteit woningcorporaties liet het onderzoeken en CorporatieGids Magazine bevroeg opdrachtgever Kees van Nieuwamerongen, directeur Aw op de bevindingen. Een gesprek over kracht, tegenkracht en klimaatontkenners in de RvC.

Falend optreden door bestuurders en het ontbreken van een tegenmacht waren volgens de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties belangrijke oorzaken voor de debacles binnen de corporatiesector. Sinds 2015 moeten bestuurders daarom een Geschiktheid- en Betrouwbaarheidstest ondergaan. Ruim tachtig bestuurders zijn nog steeds in functie zonder dat zij op de aangescherpte regels getoetst zijn. Reden voor de Aw om deze groep onder de loep te nemen.

Aanleiding

Op de vraag of er een directe aanleiding was om de risico's van langzittende bestuurders te onderzoeken, zegt Kees: "Nee, maar blijkbaar verwacht de wetgever dat je het minder goed gaat doen naarmate je langer op de bestuurdersstoel zit. Een aantal bestuurders vroeg ons ook 'wat insinueren jullie met dit onderzoek?'. Het antwoord is: dat wisten wij ook niet, het was een open onderzoeksvraag. De gevoeligheid van dit onderwerp hadden we natuurlijk vrij snel in het snotje. Daarom hebben we het onderzoek ook niet zelf uitgevoerd."

Onderzoek

Het interpretatieve onderzoek werd gedaan door Marilieke Engbers, PhD onderzoeker aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze deed eerder ook al promotieonderzoek naar 'het ongezegde op de besluitvorming van RvC's in de corporatiesector'. Naast een literatuuronderzoek ging Marilieke in gesprek met bestuurders en RvC-leden van corporaties die vrijwillig aan dit onderzoek deelnamen naar aanleiding van een uitnodigingsbrief van de Aw. Ruim 25 woningcorporaties hebben zich voor het onderzoek aangemeld. Uiteindelijk hebben 15 woningcorporaties deelgenomen, waarvan 28 RvC-leden en 6 bestuurders zijn geïnterviewd.

Paradigmaverkleving

Uit het onderzoek blijkt dat de zittingsduur niet het belangrijkste risico is, maar de mate van paradigmaverkleving van de bestuurder. Paradigmaverkleving is een bijna niet te vermijden universeel defensief mechanisme dat mensen – in dit geval bestuurders, maar ook toezichhouders – in staat stelt om in 'gevaarlijke' situaties snel te handelen, schrijft de onderzoeker in haar rapport. 'Dat mechanisme staat echter zodanig scherp afgesteld dat het uiteindelijk kan resulteren in een disfunctionele bestuurder.'

Kortzittend ook risicovol

Ofschoon kortzittende bestuurders niet aan het onderzoek zijn onderworpen – ze zijn immers op de aangescherpte regels

getoetst – vormt 'kortzittendheid' ook een risico, zegt Kees. "In de eerste jaren van zijn aanstelling heeft een bestuurder weinig kennis, en kunnen risico's ontstaan omdat de bestuurder bijvoorbeeld overambitieuw is of aan zijn opdracht wil voldoen en daardoor geldingsdrang heeft. Begrijp mij niet verkeerd, ik heb er ook niets op tegen om een 'jong en onervaren' bestuurder de kans te geven. Het zit hem in de combinatie van mensen, en daarom kijken wij naar het individu en zijn of haar omgeving. De eigenschappen van de bestuurder moeten matchen met de controlerende omgeving, zoals de RvC, het personeel, de controller en de toezichhouders. Als dat niet matcht, kunnen er risico's ontstaan."

Automatische piloot

Hij vervolgt: "In het onderzoek hebben we ons nu gefocust op langzittende bestuurders. Een langzittende bestuurder heeft veel kennis en ervaring en als gevolg ervan kunnen risico's ontstaan omdat er op de automatische piloot wordt gehandeld. Continue feedback of tegenkracht uit de omgeving is noodzakelijk om dit risico tegen te gaan. Heb je een sterke bestuurder, zorg dan voor een sterke RvC en dito voorzitter."

Zonnekoning

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat RvC-leden de levenscyclus van de bestuurder, alsmede de variabelen die

het risico bepalen, veelal lijken te herkennen. Echter, deze risico's worden niet als vanzelfsprekend binnen de Raad geagendeerd en besproken. Op de vraag wat het nut is van een RvC als risico's worden herkend, maar niet worden geagendeerd, zegt Kees: "Het lijkt een open deur, je herkent risico's en je brengt het ter sprake. Toch gebeurt het niet, laat staan dat ernaar wordt gehandeld. Het zit nog niet in het DNA van de RvC-cultuur. In potentie zijn dit zeker risico's voor Zonnekoninggedrag. Als een bestuurder niet wordt aangesproken, groeit zijn of haar ongevoeligheid voor kritiek en wordt zijn eigen gelijk continu bevestigd. Iedereen ziet bij het woord Zonnekoning de bekende namen voor zich. Of ik op dit moment een potentiële nieuwe Zonnekoning kan aanwijzen? Nee, maar het risico zit er nog steeds in."

Dilemma's

Uit de interviews blijkt verder dat RvC-leden dilemma's ervaren die te maken hebben met het bespreekbaar maken van het risico op het disfunctioneren van de bestuurder. Er worden vier typen dilemma's onderscheiden, op de gebieden toezicht, samenwerking, besluitvorming en compliance. Op de vraag of deze dilemma's niet gewoon competenties zijn waaraan RvC-leden moeten voldoen,



5 SEIZOENEN KRITISCHE VARIABLEN	1. MANDAAT BEANTWOORDEN	2. EXPERIMENTEREN	3. LANGE TERMIJN THEMA SELECTEREN	4. CONVERGEREN	5. DISFUNCTIONEREN
Commitment aan paradigmaverkleving	Matig sterk	Sterk of zwak	Matig sterk	Sterk toenemend	Erg sterk
Vakinhoudelijke kennis	Beperkt, snel toenemend	Gemiddeld, enigszins toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend	Groot, beperkt toenemend
Diversiteit aan informatiebronnen	Veel bronnen, ongefilterd	Veel bronnen, toenemend gefilterd	Minder bronnen, gemiddeld gefilterd	Weinig bronnen, sterk gefilterd	Erg weinig bronnen, sterk gefilterd
Taaknieuwsgierigheid	Hoog	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld, afnemend	Relatief laag, afnemend
Macht	Weinig, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Gemiddeld, groeiend	Sterk, groeiend	Erg sterk, groeiend

Tabel 1: de vijf fasen van de bestuurder (Hambrick and Fukutomi; 1991)

antwoordt Kees: "Dat is niet zo zwartwit te zeggen, maar je hebt een punt: je kunt niet zomaar iedereen in een RvC zetten. Durf eens iemand te benoemen die het precaire evenwicht kan doorbreken. We hebben ongeveer driehonderd woningcorporaties met allemaal een RvC van pakweg vijf leden. Dan heb je alleen al in de corporatiesector 1.500 gekwalificeerde mensen nodig. Je ziet het nu al gebeuren, het is lastig om aan goede mensen te komen. Het RvC-schap is al lang geen erebaan of hobby meer. Er is een hele business ontstaan om mensen tot RvC-lid op te leiden."

Maaiveld

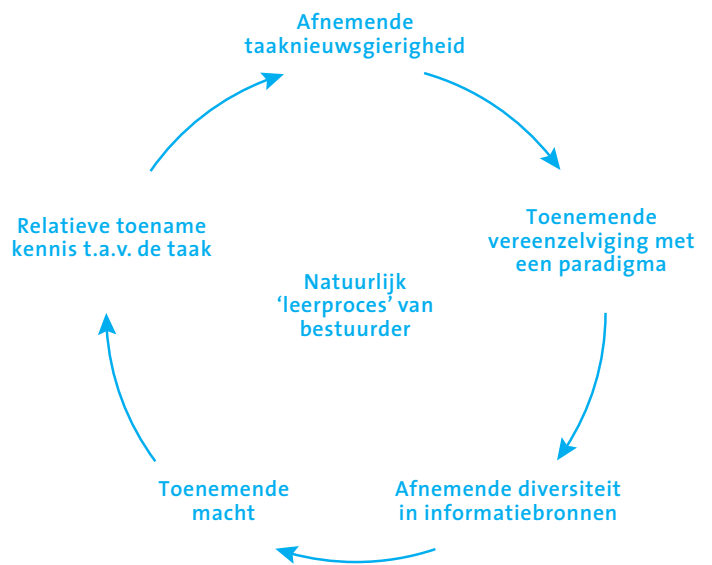
Want verzwakken van het toezicht komt niet in woordenboek van Kees voor, zeker niet nu de door de Woningwet geplaagde corporaties links en rechts hun koppen weer boven het maaiveld uitsteken. "Ik zie een sector met enorm betrokken mensen, allemaal met hart voor de zaak. 'We willen zo graag het goede doen, geef ons de ruimte', vragen ze mij dan. Dat is mooi, maar zorg dan dat er voldoende balans is tussen de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van de RvC, anders maak je jezelf en de sector kwetsbaar."

Klimaatontkenner

Kees vervolgt: "Betaalbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid, de sector trekt het zich aan en trekt het naar zich toe. Dat heeft ook een gevaar-element. Ik merk dat corporaties ten aanzien van duurzaamheid en leefbaarheid over elkaar heen struikelen. De één wil het nog mooier doen dan de ander. Iedereen wil voorop lopen, terwijl ik dan – als voorbeeld – denk: gaan die warmtepompen het eigenlijk wel redden? De bestuurder is enthousiast, de RvC-leden enthousiast, maar waar is de nar in dit verhaal? Waar is de kritische noot? Een klimaatontkenner in de RvC als tegengeluid is in dat opzicht helemaal niet verkeerd. Als toezichthouder ben ik extra op mijn hoede als iedereen het roerend met elkaar eens is."

Verkleefd

Op de vraag of de Aw zelf ook paradigmatisch verkleefd is, geeft Kees dat ruiterlijk toe. "Wij hebben ons een manier van werken eigen gemaakt. Die moet je ter discussie durven



Figuur 2: de onderlinge afhankelijkheid van de variabelen

stellen. Maar ook kijken naar welke invloed wij hebben op de dilemma's die RvC's ervaren en welke toezichtrelatie het meest passend is: is dat controleren of laten leren? Ook moet je constant blijven veranderen om jezelf minder kwetsbaar te maken voor paradigmaverkleving. Ik vind het ook van toegevoegde waarde dat we onderdeel zijn van ILT, we kijken ook bij andere organisaties over de schouder mee. Daar leer je ontzettend veel van, ook van de feedback die wij vanuit die sectoren krijgen."

Aanbevelingen

Over de belangrijkste aanbevelingen uit het onderzoek zegt Kees: "Op 20 februari organiseren we een sectorbijeenkomst aan de Vrije Universiteit Amsterdam en gaan we in gesprek met de corporatiesector en vertegenwoordigers van andere sectoren over dit onderwerp. Want dat lijkt – open deur of niet – de belangrijkste remedie voor het tegengaan van paradigmaverkleving: herkennen, het gesprek erover aangaan, verkennen welke oplossingen kunnen helpen en tegenkracht organiseren. Dat is vaak de helft van het werk." ■