

Spirit!

Spirit! staat voor ziel, karakter, energie en zingeving.

In 2020 nemen de consultants van PublicSpirit in het maandelijkse medium Spirit! het woord over ontwikkelingen, ervaringen, vakinhoudelijke en actuele thema's binnen het werkveld.

*In deze Spirit! belicht **Patrick Beterams** het vak van toezichthouder.*



Patrick Beterams richt zich als senior consultant bij PublicSpirit met name op de begeleiding van werving- en selectietrajecten voor bestuurders en toezichthouders bij woningcorporaties.

Toeziethouden is een vak

'Toezicht met passie' was afgelopen jaar het thema binnen de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW). Dat sluit mooi aan bij PublicSpirit en haar kernwaarden. Met passie en gevoel, de 'juiste spirit', binnen de RvC worden namelijk sneller de juiste beslissingen genomen, de beste mensen bij elkaar gezet en betere resultaten bereikt. Om die juiste spirit kracht bij te zetten heb ik het afgelopen jaar de opleiding voor aankomend commissaris gevolgd bij de VTW, bestaande uit masterclasses over strategische thema's die binnen een Raad van Commissarissen (RvC) aan de orde komen en een traineeship van een jaar binnen een RvC. Daarmee ervaar je aan den lijve de dynamiek, de dilemma's en de verantwoordelijkheid van deze rol. Vanuit mijn ervaring binnen de corporatiesector én vanuit de praktijk van het traineeship heb ik ervaren dat de rol van toezichthouder aan verandering onderhevig is en je deze niet succesvol kunt vervullen als je niet de juiste drive hebt.

Kwaliteit

Corporaties zijn een aantal jaren geleden flink in het nieuws geweest, meestal negatief helaas. Een parlementaire enquête, een forse bezuinigingsopgave, discussies over enorme 'winsten', nieuwe wetgeving en 'terug naar de kerntaak' hebben ook het toezicht binnen de sector niet ongemoeid gelaten. Terecht of niet, maar mijn conclusie en een van de positieve

zaken uit deze negatieve periode is dat de kwaliteit van toezicht enorm is toegenomen. We spreken allang niet meer over een 'old boys network' en een ons-kent-onscultuur waardoor niet-capabele mensen met de allerbeste intenties niet de juiste toezichthouder zijn geweest voor de organisatie. Tegenwoordig komt er in ongeveer de helft van alle vacatures een professioneel bureau aan te pas, dat de RvC begeleidt in zijn zoektocht naar de juiste kandidaat. Daarnaast is de diversiteit enorm toegenomen, althans wat betreft de man-vrouwverhouding. Wat betreft de etnische afkomst van kandidaten zijn er nog wat stappen te zetten.

Wanneer succesvol?

Deze kwaliteitsslag betekent ook iets voor kandidaat-toezichthouders die solliciteren op een vacature lid Raad van Commissarissen. Wat maakt een toezichthouder succesvol? Wat ik in het afgelopen jaar bevestigd heb gekregen is dat, naast de inhoudelijke kennis van de kandidaat, juist de zogenoemde soft skills van invloed zijn op een goede match. Maar zeker ook de intrinsieke motivatie van een kandidaat.

Voor mij zijn er vier cruciale factoren die van belang zijn voor het lidmaatschap van een RvC:

- Een **goed en scherp besef** van waar je in stapt. Begrijp je welke rol je gaat vervullen? En wat voor type woningcorporatie is het, met welke onderleggers en ambities? Je bent tenslotte parttime betrokken, je ziet je teamcollega's op een beperkt aantal momenten in het jaar, maar je bent intussen wel fulltime verantwoordelijk en aansprakelijk. Welke visie heb jij op toezicht? En past dat bij deze corporatie?

- **Tijdsbesteding.** Zorg dat je gevoel ontwikkelt bij de organisatie en het speelveld van deze organisatie. Ondanks het feit dat corporaties over het algemeen dezelfde dingen doen, zitten er behoorlijke verschillen in besturingsfilosofie, type leiderschap en aandacht voor strategische onderwerpen. Het kost vaak meer tijd dan je vooraf beseft om goed voorbereid een vergadering in te gaan, efficiënt te vergaderen en acties op te volgen. Zéker met de wetenschap dat je ook in het netwerk een (weliswaar beperkte) rol hebt om signalen op te pikken en zichtbaar te zijn voor andere stakeholders. Houd rekening met minimaal 2-3 dagen per maand.
- **Blijf elkaar uitdagen in de vergadering.** Ondanks een volle agenda moet er tijd zijn voor de juiste discussies. Mijn ervaring is dat het prettig werkt om de vergadering enerzijds op te delen in de hamerstukken en verplichte nummers en anderzijds op thema aan meningsvorming te doen. Soms door iemand van de organisatie of daarbuiten erbij te halen. Zorg altijd dat je een actieve houding hebt, naar elkaar luistert, op inhoud discussieert en de vergadering kort evalueert.
- **Investeer in elkaar** als het 'mooi weer' is. In onderlinge relaties, maar ook in de relatie met de bestuurder. De setting van de RvC maakt dat soms lastig, want met een regulier rooster van aftreden zijn er jaarlijks wisselingen in de bezetting. Dus het team is continu in beweging. De RvC hoeft ook niet altijd een hecht team te zijn, waarbij het risico bestaat dat men het te gemakkelijk met elkaar eens is. Maar je moet er wel staan als het een keer lastig wordt.

Toeziethouden is een vak

Zoals gezegd is de rol van de toezichthouder in verandering. Er wordt enorm veel gevraagd: enerzijds een breed perspectief, anderzijds een vorm van expertise. Naast deze inhoudelijke kwaliteiten wordt steeds scherper gekeken naar iemands 'soft skills'. De traditionele vorm van toezichthouden achteraf beweegt naar een meer actieve vorm. Meer vooraf discussie, vragen en doorvragen, alternatieven aan de orde hebben, risico's in kaart laten brengen. Dat vraagt in het selecteren van kandidaten de juiste aandacht voor gevoel, motivatie en rolbesef. Dat gaat verder dan een competentiecheck of afvinklijstjes tijdens gesprekken; het heeft vooral te maken met onze passie voor ons vak: het selecteren van de juiste kandidaat in de geboden setting.

De kern van dit verhaal is dat toezichthouden echt een vak apart is. Iets wat niet voor iedereen geschikt is. Een vak dat je uitoefent vanuit een intrinsieke motivatie, met passie voor de maatschappelijke rol/bijdrage die je kunt leveren. Het is mijn passie om voor zowel de opdrachtgever als de kandidaat de juiste invulling te geven aan zijn of haar ambities.

Patrick Beterams,
Senior consultant PublicSpirit

