

'Goed bestuur' – (ook) in de ogen van belanghouders Een zorg van bestuurder (en RvC)

MKW Directeurendag, 30 oktober 2014

Hildegard Pelzer

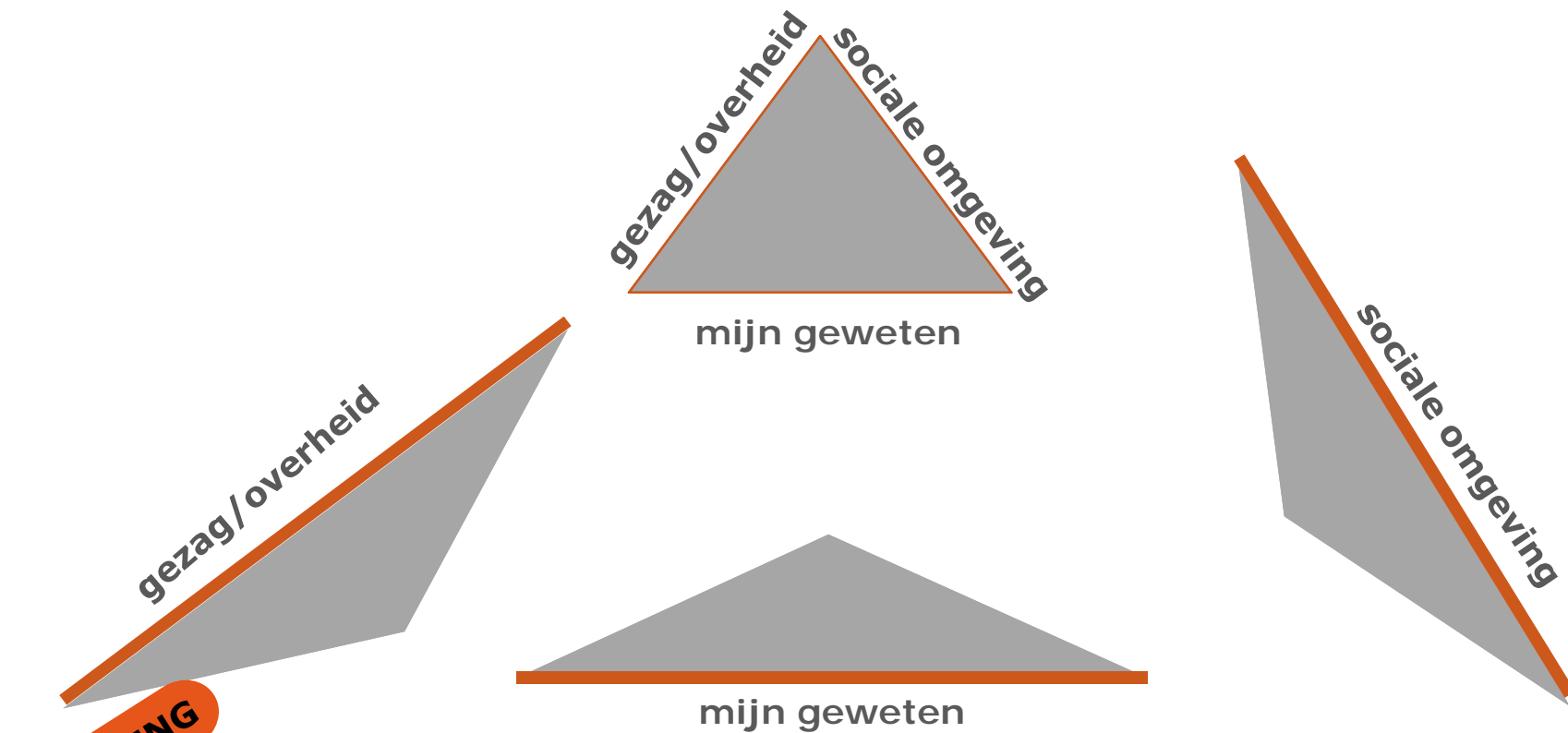
Good governance: de spelers, de spelregels en het spel ...



... met als doel 'borgen van goed bestuur'



Wie is maatgevend voor wat 'goed bestuur' is? (1)



STELLING

Om in balans te komen moet het vertrouwen in het moreel kompas van bestuurders (en RvC) worden herwonnen.



Wie is maatgevend voor wat 'goed bestuur' is? (2)

Universele benadering

Deze gaat ervan uit dat publieke waarden gegeven en absoluut zijn en door de overheid moeten worden beschermd → Wetten en controlemechanismen

Kenmerken: hiërarchisch en weinig flexibel

Institutioneel perspectief

Waarden en condities van de organisatie zijn bepalend voor keuzen die worden gemaakt

Stakeholder benadering

Tot stand komen van waarden en keuzen is een proces tussen betrokken actoren
Wetten fungeren als algemeen kader waarbinnen voldoende ruimte blijft bestaan voor onderhandeling

Huurders zijn een belangrijke, maar niet de enige stakeholder

STELLING

De bestuurder moet leidend zijn in het tot stand komen van gelegitimeerde volkshuisvestelijke opgaven/ambities, **MET** grote sensitiviteit voor wat er bij belanghouders leeft.

ECHT maatschappelijk ondernemerschap (1)

	Maatschappelijke onderneming	Commerciële onderneming
Doel	Maatschappelijke vraagstukken helpen oplossen en zorgen voor de nodige middelen	Winst en waarde van bedrijf vergroten
Voorwaarde	Financiële continuïteit	Maatschappelijk verantwoord opereren
Eigendom	Volkshuisvestelijke behoeften en wensen van belanghouders zijn in grote mate richtinggevend	(Kapitaal) eigenaren zijn de baas

STELLING

ECHT maatschappelijk ondernemerschap is nog niet breed aanwezig



ECHT maatschappelijk ondernemerschap (2)

- n NIET Wat kunnen we met ons vastgoed en vermogen leveren?
WEL Wat is nodig (behoeften en wensen van belanghouders) en hoe kunnen we zorgen voor de middelen om dit te realiseren?
- n NIET ALLEEN In beeld brengen van wensen van belanghouders
OOK Onderzoek naar behoeften van doelgroepen van de corporatie, ook van doelgroepen die hun stem (nog) niet (kunnen) laten horen
- â Creativiteit en innovatiekracht
- â Scherp aan de wind varen ð sterk risicomanagement en in control zijn



Managen van spanningen tussen waarden en wensen ...

... bij krappere middelen en blijvend/meer beroep op corporaties

- n Dialoog tussen corporatie en belanghouders
- n Delen van probleemeigenaarschap
- n Verwachtingsmanagement richting belanghouders
- n Nog meer aandacht voor verantwoording: transparant en aansluitend bij de vragen van belanghouders

- n Aandacht voor status van toetsingskaders
 - inhoud van toetsingskader
 - werken met toetsingskader

Uitdaging : relatiemanagement zonder 'zak van Sinterklas'





**Legitimering van bestuurlijke keuzes wordt
belangrijker én tegelijk lastiger**

**Wat betekent dit voor de bestuurder ?
Wat kan de RvC voor de bestuurder betekenen?**





Aandachtspunten voor de bestuurder (1)

- + Maatschappelijke sensitiviteit en informatie actief bij belanghouders halen; belanghouders HELPEN om hun wensen en behoeften scherp te krijgen
- + Goed 'markt'onderzoek: niet alleen wat men wil, ook wat nodig is; niet alleen wat huidige generaties willen, ook wat toekomstige generaties willen
- + Goed onderbouwde en afgewogen keuzes
- + Let op bij sector ideologie of persoonlijke ideologie
- + Transparante en betekenisvolle verantwoording naar belanghouders, ook over 'lastige zaken'





Aandachtspunten voor de bestuurder (2)

- + Investeren in relaties met belanghouders
 - zorgen voor vertrouwen: confidence and trust
 - zorgen voor krediet





Aandachtspunten voor de bestuurder (3)

- + Scherp aan de wind durven en kunnen varen → Weloverwogen risico's en in control

- + Transformeren van organisatie
 - Pijnlijke keuzes (klant staat ECHT centraal)
 - Bedrijfsmatige scherppte
 - Ook hier investeren in relaties met stakeholders zonder zak met geld



Wat de RvC als toezichthouder voor de bestuurder kan betekenen

Missie, strategie, plannen

Uitvoering

Prestaties monitoren

Prestaties verantwoorden

- n Van buiten naar binnen kijken
- n Blinde vlekken benoemen
- n Helpen over de pijngrens te gaan
- n Objectiveren
- n

- n Ook aandacht voor prestaties vanuit belang van belanghouders

- n Kritische beoordeling van verantwoordingsrapportages: transparant en betekenisvol
- n Aandacht voor wijze waarop verantwoording met belanghouders wordt besproken

Vragen naar wensen en behoeften van belanghouders door:

- n deskundig en stimulerend sparren
- n Scherp door te vragen
- n Lat hoog te leggen





Wat de RvC kan betekenen bij spanning tussen belanghouders en bestuurder (1)

CASUS Huurdersorganisatie is het niet eens met het huurbeleid

CASUS Bestuurder heeft al jaren een zeer lastige relatie met de gemeente. Deze zal nog lastiger worden nu de corporatie minder ruimte heeft om wensen van de gemeente te realiseren





Wat de RvC kan betekenen bij spanning tussen belanghouders en bestuurders (2)

- n Als klankbord voor bestuurder fungeren
- n Informeel overleg voeren met belanghouder met als doel de scherpste uit de relatie te halen, in overleg met de bestuurder
- n Bij door RvC goedgekeurd beleid of plan: beleid/plan verdedigen, in overleg met de bestuurder
- n Voorafgaand aan goedkeuring van beleid/plan: ervoor zorgen goed geïnformeerd te zijn over hoe zaken bij belanghouders leven
- n Corrigerend optreden richting de bestuurder als deze volgens de RvC niet adequaat opereert



Aandacht voor de samenstelling van de RvC

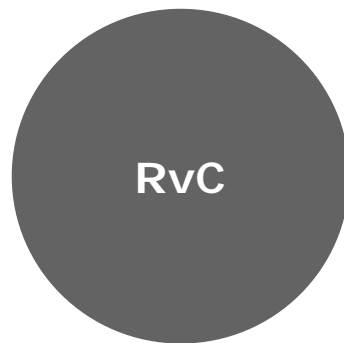
- n Weten (kennis en ervaring)
- n Kunnen (bestuurlijke vaardigheden)
- n Durven
- n Vertrouwen hebben van belanghouders

* * *

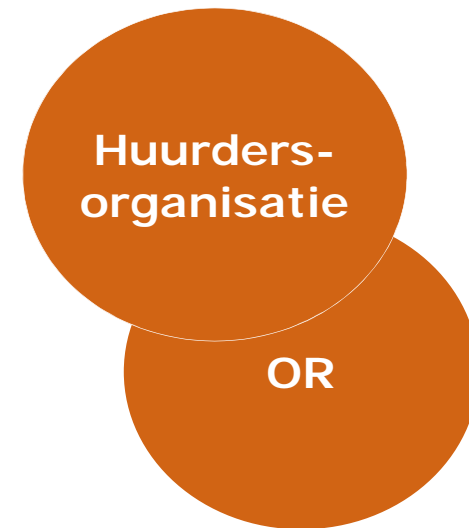
- n Huurderscommissaris:
 - In het bijzonder het vertrouwen hebben van huurders
 - MAAR: hoeft niet uit groep van huurders afkomstig te zijn, dit kan zelfs tegenwerken
 - EN: zou niet als enige het vertrouwen moeten hebben



De relatie RvC en huurdersorganisatie/OR



- n Voeling houden met wat er leeft
- n Zorgen voor toegankelijkheid
- n Draagvlak voor RvC creëren
- n Bevorderen van goede voordracht RvC-lid
- n Zich als RvC verantwoorden



- n **Signalen afgeven**
- n **Informatie krijgen over werkwijze en besluiten RvC**
- n **Bevorderen van goede invulling van voordracht RvC-lid**

