

Meldpunt nodig in toezicht corporatie

**Tjeu Blommaert,
Aldert Dreimuller
en Eric Kemperman**

Als één lid van een raad van commissarissen/toezicht principiële bezwaren heeft tegen ingrijpende besluitvorming bij de corporatie, kan hij zijn mederaadsleden van zijn gelijk trachten te overtuigen. Lukt dat niet, dan heeft dat raadslid twee mogelijkheden: de besluiten accepteren of aftreden. Hij komt dan wel in getewensnood, want aftreden lost weliswaar de tweespalt op maar niet het gesignaleerde probleem.

De verwachting is dat dit dilemma zich vaker zal voordoen. Recente incidenten (Rochdale, SGBB, Servatius, Rentree, De Key) onderstrepen de noodzaak van professioneel toezicht. Daarnaast zorgt

het voorstel om de zittingstermijn naar twee termijnen terug te brengen ervoor dat er veel nieuwe toezichhouders aantreden. Die nieuwe gekwalificeerde toezichhouders zullen het beleid met nieuwe ogen bezien en staan als eenling voor de keuze: de bestaande en geaccepteerde omgangsvormen accepteren of ze aanvechten.

De praktijk leert dat het niet eenvoudig is om de bestaande groepsdynamiek te doorbreken. In de jaren 90 deed Meredith Belbin al onderzoek op Cambridge naar de effectiviteit van teams. Hij ontdekte dat teams waarvan de individuele leden werden geselecteerd op bovenmatige slimheid en kritisch vermogen (zoals bij toezichhouders), elkaar gijzelen in een verstikkende intellectuele houdgreep. Voeg hierbij dat toezichhouders, na hun succesvolle carrière, niet staan te juichen om

dusdanig risico te nemen dat de opgebouwde reputatie alsnog geschonden raakt. Dat alles bevordert dat toezichhouders zich beperken tot het voorkomen van risico's in plaats van hun taken constructief uit te voeren. Het hoogste orgaan verwordt tot een voetbalteam dat alleen verdedigt en waar bij elke speler de bal alleen maar zo snel en zo veilig mogelijk rondspeelt.

De oplossing voor deze bestuurlijke spagaat is niet het vaststellen van nog meer regels. Die zijn er genoeg. Bij veel incidenten in de sec-

**Ook toezichhouders
kunnen elkaar in
een verstikkende
en intellectuele
houdgreep gijzelen**

tor veroorzaakte niet het ontbreken van regels problemen, maar dat ze genegeerd konden worden.

De oplossing is dat een principiële tegenstelling in een raad niet onopgemerkt mag blijven. Dat kan door het instellen van een meldpunt met bevoegdheden. Dat meldpunt moet op eigen initiatief óf van derden in actie kunnen komen. Leden van rvc's én directeur/bestuurders kunnen een gezamenlijk patstelling over een belangrijke tegenstelling aan het meldpunt voorleggen. Het meldpunt buigt zich dan over de kwestie en komt met niet-vrijblijvende initiatieven, zoals nader onderzoek door het ministerie, mediation of een crisiscommissaris. Het meldpunt krijgt bovendien informatie over mutaties in raden van commissarissen, zoekt contact met alle uitgetreden leden en informeert naar de reden van vertrek.

Voorwaarde is dat een dergelijk meldpunt gezag heeft. Dat kan door het meldpunt op te nemen in de governancecode, te verankeren in wetgeving en onderdeel te laten zijn van het takenpakket van de 'Autoriteit'.

Door het meldpunt en het onderschrijven daarvan door de raadsleden kan een discussie in de rvc over discutabele (sector)activiteiten, riskante activiteiten of zelfs ongeoorloofde praktijken niet onopgemerkt blijven. Het effect van het meldpunt zal zijn dat eerder intern serieus naar een oplossing wordt gezocht.

Dr. Tjeu Blommaert is hoogleraar Universiteit van Maastricht, dr. ir. Aldert Dreimuller is bedrijfskundige en voormalig toezichthouder corporatie, drs. Eric Kemperman MBA is toezichthouder corporaties.