



➤ **De werkgeversrol van de Raad van Commissarissen bij woningcorporaties**

DE WERKGEVERSROL VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN BIJ WONINGCORPORATIES

Colofon

Deze handreiking is een uitgave van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en is tot stand gekomen door de inzet en bijdragen van onder andere de volgende mensen:

Auteurs

Nathalie Aalbers en Martijn Burgers, Van Doorne (hoofdstuk 3)

Jessica Molina, PwC (hoofdstuk 4)

Ben Spelbos, PwC (bijdrage hoofdstuk 2)

Koos Parie, Orka Advies (bijdrage soft skills)

Mette Vernooij, VTW (samenstelling en redactie)

Klankbordgroep

Anja van Gorsel, Bestuursvoorzitter ROC, oprichter van Public Spirit, voormalig toezichthouder

Paula Kager, PwC

Rik Koolma, Koolma Vastgoedstrategie & Prestatiesturing, toezichthouder Woonvereniging Patrimonium te Barendrecht.

Bart Jan Krouwel, commissaris Wonen Limburg, voorzitter van het Productschap Pluimvee en Eieren (PPE)

Marian Louppen, bestuurslid VTW en toezichthouder woningcorporatie Vivare

Koos Parie, adviseur Orka Advies, interim bestuurder en toezichthouder

Bert Pilon, Ebbinge & Company, voormalig toezichthouder woningcorporatie

Daarnaast hebben enkele mensen meegelezen met de conceptversie:

Annelies Barnard, Quintis

Anne-Mart Prins en Renate Sijm, Hay Group

Tekstredactie: Eelco Parie

Cartoons: Auke Herrema, Delft

Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno drukkers BV, Arnhem

Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

ISBN/EAN: 978-94-91008-00-9

1e druk: september 2011



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	6
1. Inleiding	7
2. Kader voor de werkgeversrol van de Raad van Commissarissen	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Governance in relatie tot de werkgeversrol van de RvC	10
2.2.1 De rollen van de RvC	11
2.2.2 De werkgeversrol in het licht van de Governancecode	13
2.2.3 Het organiseren van het toezicht	14
2.2.4 De verhouding tussen de RvC en de bestuurder	16
2.3 De invulling van het toetsingskader voor het vervullen van de werkgeversrol	17
3. Juridisch kader	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Juridisch kader algemeen	21
3.3 Benoeming	23
3.4 Beloning van de bestuurder	27
3.5 Bestaande arbeidsovereenkomsten	32
3.6 Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt)	32
3.7 Wetsvoorstel WNT	33
3.8 Schorsing	35
3.9 Ontslag	36
4. Human resource management	41
4.1 Inleiding	41
4.2 Benoemen	41
4.2.1 Taken en verantwoordelijkheden selectiecommissie	41
4.2.2 Van werving tot benoeming	43
4.2.3 Werving en selectie (gedeeltelijk) uitbesteden of geheel zelf doen	49
4.3 Beoordelen en belonen	49
4.3.1 Taken en verantwoordelijkheden remuneratiecommissie	49

4.3.2	Beoordelen	50
4.3.3	Belonen	53
4.3.4	Koppeling beoordelen en belonen	54
4.3.5	Samenwerking commissies en inhuur externen	56

Bijlagen

1.	Topstructuur	59
2.	Inhuur van een wervingsbureau	62
3.	Voorbeeld sollicitatievragen	63
4.	Competenties van bestuurders	64
5.	Relevante artikelen uit de Governancecode voor beoordeling bestuurder	66
6.	Kader voor beoordeling directeur-bestuurder	68
7.	Rode vlaggen; waarschuwingssignalen voor de RvC	70
8.	12 'don'ts' voor de RvC in haar werkgeversrol	72
9.	Literatuurlijst	73



VOORWOORD

De Raad van Commissarissen (RvC) is werkgever van het bestuur. Dit is een van de drie rollen van de RvC naast die van toezichthouder en klankbord. Mede door de maatschappelijke discussie over beloningen van bestuurders, het vaststellen van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties en de incidenten in de corporatiesector wordt de RvC scherper op de werkgeversrol en krijgt deze weer nieuwe aandacht. Door maatschappelijke en economische ontwikkelingen zijn de visie en doelstelling en de daaraan gekoppelde opdracht van de bestuurder bij veel corporaties aan verandering onderhevig. Aan de RvC de taak om de juiste bestuurder bij de veranderende corporatie te zoeken of de huidige bestuurder daarin te laten ontwikkelen. Verder moet de RvC de bestuurder beoordelen en belonen binnen de doelstellingen van de corporatie en de algemeen geldende opvatting van sober en doelmatig gebruik van corporatiefinanciën. Goed werkgeverschap is een doorlopende taak. De RvC dient die zodanig uit te voeren dat enerzijds de bestuurder zijn of haar competenties volledig ten dienste van de corporatie kan inzetten en anderzijds de raad zelf zijn toezichtrol volledig kan vervullen. De drie rollen van de RvC staan dan ook niet op zich; de Raad wisselt voortdurend in zijn rollen en moet zich daar gemakkelijk tussen kunnen bewegen.

Deze handreiking gaat in op concrete aspecten van het werkgeverschap. Behandeld worden de juridische achtergronden, governance aspecten en het human resource management. Het relateert aan de Sectorbrede beloningscode, aan de Governancecode Woningcorporaties en aan andere wet- en regelgeving.

De werkgeversrol omvat meer dan in deze handreiking wordt behandeld. Deze vereist namelijk ook een bepaalde houding van toezichthouders in hun relatie met en de beoordeling van de bestuurder. Hierbij gaat het om zaken als: evenwicht tussen vertrouwen en controle, het vinden van de juiste toon en het gebruiken van ervaring en intuïtie. Dat is niet iets wat je uit een boekje kunt halen, maar wel essentieel voor goed werkgeverschap.

De VTW wil met deze handreiking haar leden ondersteunen bij het vervullen van de werkgeversrol, een belangrijke taak van het intern toezicht. Wij hopen dat u het met plezier (en wijsheid) gebruikt.

Heino van Essen
Voorzitter VTW



1. INLEIDING

De Raad van Commissarissen (RvC) in woningcorporaties heeft drie rollen: de toezichtrol, de klankbordrol en de werkgeversrol richting het bestuur. De Raad moet een evenwichtige verdeling vinden tussen deze rollen en hen in de onderlinge samenhang toepassen. Als de RvC de juiste bestuurder voor de functie weet te selecteren en zijn rol als werkgever goed vorm en inhoud geeft, kan het intern toezicht zijn rol volwaardig vervullen. Wanneer de RvC zijn verantwoordelijkheden als werkgever echter laat liggen kan dat, blijkens ervaringen binnen en buiten de sector, voor de bestuurder¹ aanleiding zijn om die werkgeversrol als het ware (over zichzelf) in te gaan vullen. De betekenis van het werkgeverschap moet dan ook niet worden onderschat. Dat gaat veel verder dan alleen de werving en selectie en het jaarlijks beoordelen van de bestuurder; de werkgeversrol vraagt permanent de aandacht.

Goed werkgeverschap van de RvC is ook in het belang van de bestuurder. Het creëert stabiliteit in de toezichtrelatie en zorgt ervoor dat de bestuurder in vertrouwen zijn of haar functie kan uitoefenen.

Doel van de handreiking

De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) wil met deze handreiking haar leden ondersteunen in het optimaal uitoefenen van de werkgeversrol, ook omdat de maatschappelijke discussie over woningcorporaties de RvC vaak hierin treft. De belangrijkste vraagstukken die aan de orde zijn bij het goed invullen van deze rol komen aan de orde. Dit betreft juridische aspecten, governance en HRM-kwesties. Waar nodig wordt een link gelegd naar andere regelgeving of richtlijnen. Het kader wordt gevormd door de Governancecode Woningcorporaties (verder: Governancecode). Voor de specifieke beloning van de bestuurder en de systematiek op dat gebied verwijzen wij naar de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties (SBBW). De VTW heeft voor de toepassing hiervan een praktische handreiking uitgebracht: 'Handreiking voor het toepassen van de "Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties'.

Afbakening

In de onderliggende handreiking worden de taken en verantwoordelijkheden van de RvC in zijn specifieke rol als werkgever van de bestuurder beschouwd. Daar waar de statuten de ruimte bieden voor een meerhoofdig bestuur, is het bepalen van de topstructuur van de corporatie ook een taak voor de RvC; hij bepaalt de omvang van het bestuur en wijst de voorzitter aan. De overige portefeuilleverdeling en werkwijze van het bestuur zijn doorgaans taken van het bestuur.

¹ Waar in deze publicatie wordt gesproken over bestuurder, wordt tevens - indien van toepassing - de Raad van Bestuur als geheel bedoeld, tenzij anders aangegeven.

De overige medewerkers van de corporatie vallen in principe onder de CAO. Voor hen vervult de bestuurder de werkgeversrol. Immers, het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie en alles wat daarmee samen hangt. Dit onderwerp valt buiten de scope van deze handreiking. Mocht de bestuurder zijn werkgeversrol naar de organisatie onvoldoende uitvoeren dan is dat een onderwerp voor de RvC in zijn rol als toezichthouder. Het wordt in dat geval een onderwerp voor het beoordelingsgesprek en raakt zo alsnog de werkgeversrol van de RvC.

De 'zachte' kant

Deze publicatie gaat vooral over de 'harde kant' van het functioneren van de bestuurder. Termen daarbij zijn *kaders, prestatieafspraken, toetsbaar, smart etc.* Even belangrijk is echter een aantal andere, minder gemakkelijk 'smart te maken', aspecten van het functioneren van de bestuurder. Net zoals elke deskundige op het terrein van risicomanagement zal zeggen dat naast de *hard controls*, de *soft controls* niet minder van belang zijn.

Veel van het presteren van de organisatie hangt af van de mentale gezondheid of de sfeer binnen de organisatie. En daarin is het optreden van de topman of -vrouw van doorslaggevende betekenis. Jammer genoeg lees je dat niet rechtstreeks in een 'balanced scorecard' of een kwartaalrapportage, die mogelijk wel de effecten laten zien. Het gaat daarbij om waarnemingen en signalen die te maken hebben met gedrag, waarbij kleine en grote zaken een rol spelen. Voorbeelden daarvan zijn:

- De wijze waarop de bestuurder met de managers, maar ook met zijn of haar secretaresse, omgaat. Is dat op een respectvolle wijze waaruit gelijkwaardigheid – iets anders dan gelijkheid – spreekt, of is de bestuurder het soort baas dat weinig tegenspraak veelt. Dat in dat laatste geval ongerustheid over de 'checks and balances' op zijn plaats is behoeft geen betoog. Het feitelijke gedrag zegt veel over de gehanteerde leiderschapsstijl(en).
- De interactie tussen de bestuurder en de leden van de ondernemingsraad tijdens de overlegvergadering, los van de inhoudelijke bespreking.
- Plotselinge gedragsveranderingen, zoals een bestuurder die veel vaker dan voorheen naar congressen gaat of zich anders gaat kleden. Zaken die van geen betekenis hoeven te zijn maar zeker tot alertheid van de commissarissen moeten leiden.

Ervaren toezichthouders laten dergelijke aspecten - die vaak alleen voor de goede waarnemer zichtbaar zijn - niet achterwege bij de beoordeling. Sterker nog, het beoordelen van de bestuurder en het bespreekbaar maken van dergelijke waarnemingen is een continu proces.

De auteurs richten zich in deze handreiking primair op de ‘harde’ kanten van de beoordeling en de formele aspecten daarvan. Met nadruk wordt hier echter ook gewezen op het belang van de ‘softe’ zaken die in bovenstaande tekst kort zijn aangestipt. Het op waarde kunnen schatten van dergelijke aspecten en vervolgens daarnaar handelen, vereist bepaalde competenties binnen de RvC. In de VTW- brochure ‘Het team en de spelers, criteria voor goed toezicht’ worden de noodzakelijke competenties voor het uitvoeren van de rol van de RvC en de individuele commissaris besproken².

Leeswijzer

De handreiking is zowel bedoeld om te informeren over de werkgeversrol als om te fungeren als naslagwerk bij concrete vragen. Daarom is het boekje onderverdeeld in een theoretische basis en een praktische uitwerking, met in de bijlagen concrete handreikingen en checklists.

Hoofdstuk 2 en 3 geven het formele kader. In hoofdstuk 2.2 wordt het onderwerp governance behandeld en in 2.3 het toetsingskader van de corporatie. Deze hoofdstukken zijn nauw met elkaar verbonden. Hoofdstuk 2.2 behandelt onderwerpen als de rolopvatting ten opzichte van het bestuur, de zelfevaluatie van de RvC met betrekking tot de werkgeversrol, en de relatie tussen de remuneratiecommissie en de rest van de RvC. Hoofdstuk 2.3 schetst het toetsingskader waarmee de RvC op corporatieniveau de werkgeversrol invult en toetst. In hoofdstuk 3 komt vervolgens het juridisch kader aan bod. Dit gaat over arbeidsrecht, rechtspersonen en contracten waarbij tevens de Governancecode en de beloningscode worden aangestipt. Ook het beëindigen van de arbeidsovereenkomst wordt hier behandeld. In hoofdstuk 4 komt de concrete uitwerking aan bod van HRM beleid, de werkgeversrol in zijn toegepaste vorm. Hierin worden onderwerpen uit het theoretisch kader praktisch vertaald. Bijvoorbeeld het principe van belonen komt aan de orde in het juridische hoofdstuk, de uitwerking ervan in het hoofdstuk over HRM. Onderwerpen die aan bod komen zijn: het werven, selecteren en benoemen van een nieuwe bestuurder, het beloningsbeleid en het beoordelen van de bestuurder.

Vervolgens komt in de bijlagen een aantal modellen en checklists aan de orde, onder andere over de benodigde competenties van een bestuurder, over het opzetten van de topstructuur en een beoordelingskader voor de bestuurder.

² De criteria voor goed toezicht zijn ook te vinden op de website www.vtw.nl



2. KADER VOOR DE WERKGEVERSROL VAN DE RvC



2.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk vormt samen met het volgende hoofdstuk het formele kader voor de uitvoering van de werkgeversrol door de RvC. Het theoretisch kader beslaat drie aspecten: de governance, het beoordelingskader van waaruit de RvC de werkgeversrol invult en het wettelijk kader (hoofdstuk 3).

In dit hoofdstuk wordt eerst uit het oogpunt van governance een kader gegeven van waaruit de RvC de werkgeversrol beziet. Vervolgens komt in hoofdstuk 2.3 het beoordelingskader aan bod. Dit geeft, op basis van de specifieke situatie van de corporatie, het kader van waaruit de RvC voor het belang van de eigen corporatie moet handelen in het vormgeven van de werkgeversrol.



2.2 GOVERNANCE IN RELATIE TOT DE WERKGEVERSROL VAN DE RvC

De werkgeversrol heeft zowel een feitelijke, formele kant als een relationele kant. Het is een formele rol die door de RvC vervuld moet worden en waar feitelijke regels voor bestaan (o.a. wetgeving, de statuten van de woningcorporatie en de Governancecode). Aan de andere kant is er de relatie tussen de RvC en de bestuurder. Hoe is de verhouding tussen beide en hoe wordt de relatie ingevuld? Is er vertrouwen en consensus of heerst er wantrouwen?

De pers en andere belanghebbenden bij woningcorporaties hebben zich de laatste jaren, mede door een aantal integriteitskwesaties, wel eens afgevraagd of en in hoeverre de RvC echt heeft gehandeld als werkgever van de bestuurder, dan wel dat de bestuurder zelf die rol heeft kunnen nemen. De vraag is aan de orde of de bestuurder soms niet te veel vrij spel heeft gekregen. Het is goed als vooral de RvC, maar ook de bestuurder zelf, zich periodiek deze vraag stelt.

Vanuit governanceperspectief is het van belang om goed te weten wat de rollen van de RvC zijn en op welke wijze die rollen kunnen en moeten worden ingevuld.

2.2.1 De rollen van de RvC

Commissarissen richten zich bij de vervulling van hun taak naar het belang van de corporatie en de met haar verbonden ondernemingen. Uitgangspunt is dat commissarissen zich onafhankelijk en kritisch opstellen. Onafhankelijkheid is uit hoofde van de toezichhoudende rol een essentieel kenmerk.

De Governancecode Woningcorporaties heeft in principe III.1 de taak en werkwijze van de RvC kort en krachtig geformuleerd.

Taak en werkwijze RvC

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde³. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de woningcorporatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de woningcorporatie betrokkenen af. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De raad van commissarissen beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders.

De RvC vervult binnen de verantwoordelijkheden die door het wettelijk kader, de statuten van de corporatie en de Governancecode zijn toegekend, drie rollen: de rol van toezichthouder, van klankbord/raadgever en van werkgever voor de bestuurder. Deze handreiking betreft de rol van de werkgever, maar voor de volledigheid en om de werkgeversrol in het juiste perspectief te plaatsen, worden de andere twee kort benoemd.

Om de rollen goed te kunnen vervullen is bij de RvC gedegen kennis nodig van de corporatie, is sensitiviteit voor de omgeving nodig en zijn specifieke vaardigheden vereist. Tevens moet de RvC rolvast blijven; de scheiding met de rol van bestuurder moet scherp worden gehouden. Hoewel de RvC kan 'adviseren' of beter gezegd 'reflecteren', in zijn rol als klankbord, blijft de bestuurder verantwoordelijk voor de besluitvorming en is daar op aan te spreken door de RvC als toezichthouder en te beoordelen door de RvC in zijn rol van werkgever.

³ Deze omschrijving van de taak van de raad van commissarissen is ontleend aan de wettelijke taakomschrijving van een raad van commissarissen van een NV of een BV. Het onderdeel "de woningcorporatie en de met haar verbonden onderneming" drukt uit dat de taakvervulling van de raad van commissarissen zich niet alleen richt op de rechtspersoon van de corporatie maar ook op de ondernemingsorganisatie die door haar wordt in stand gehouden. Daaruit vloeit voort dat de raad van commissarissen de verschillende belangen van degenen die bij de woningcorporatie zijn betrokken moet afwegen.

In zijn rol van toezichthouder is de RvC verantwoordelijk voor:

- het toezicht houden op het beleid van de bestuurder, de realisatie van de strategische doelstellingen van de corporatie en de wijze waarop het bestuur het beleid uitvoert;
- het oog houden op risico's die de realisatie van de doelstelling bedreigen;
- het toezicht houden op de algemene gang van zaken binnen de corporatie;
- het goedkeuren van besluiten van het bestuur over belangrijke onderwerpen, indien zulke besluiten aan de goedkeuring van de RvC zijn onderworpen op grond van de statuten, eventuele aanvullende bepalingen in een bestuursreglement en/of de Governancecode.

In zijn rol als klankbord voor de bestuurder is de RvC verantwoordelijk voor:

- het reflecteren met de bestuurder over de strategie in relatie tot de omgeving;
- het reflecteren met de bestuurder bij omvangrijke operationele beslissingen, zoals bijvoorbeeld het doen van omvangrijke investeringen;
- het ondersteunen van de bestuurder bij strategische beslissingen (het aangaan van fusies/samenwerkingsverbanden, het oprichten van deelnemingen, organisatieaanpassingen, etc.);
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies, met inachtneming van de verantwoordelijkheid van de bestuurder.

In zijn rol van werkgever houdt de RvC zich bezig met:

- het vormgeven van de topstructuur (zie onder);
- het selecteren en benoemen van het bestuur;
- het belonen van het bestuur;
- het beoordelen van het functioneren van het bestuur;
- het bevorderen van de ontwikkeling van competenties van het bestuur;
- het schorsen en ontslaan van het bestuur.

Het selecteren, benoemen, belonen, beoordelen, schorsen en ontslaan zijn de zes formele aspecten waar de RvC primair verantwoordelijk voor is om deze in samenspraak en afstemming met de bestuurder vorm en inhoud te geven. Dit proces wordt verder uiteengezet in hoofdstuk 4.

Indien de mogelijkheid bestaat tot het formeren van een meerhoofdig bestuur is het vormgeven van de topstructuur al vóór de selectie een belangrijke taak. De RvC dient te bezien hoe de topstructuur optimaal ingericht moet worden en dient hier de selectie op aan te passen. De belangrijkste vragen hierbij zijn:

- wat is het te hanteren besturingsmodel;
- uit hoeveel personen bestaat het bestuur (éénhoofdig of meerhoofdig);

- hoe is de portefeuilleverdeling binnen het bestuur;
- wat is de werkwijze binnen het bestuur (collegiaal bestuur of een bestuursvoorzitter).

Het verdient aanbeveling om periodiek (en bij belangrijke wijzigingen in de bedrijfsactiviteiten) de inrichting van de topstructuur te bespreken (zie hiervoor ook bijlage 1).

2.2.2 De werkgeversrol in het licht van de Governancecode

De Governancecode expliciteert op hoofdlijnen de werkgeversrol en geeft de randvoorwaarden voor de verantwoording door de RvC over deze rol in de vorm van het remuneratierapport. In principe II.2 worden de spelregels ten aanzien van de invulling van de werkgeversrol als volgt bepaald:

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

De raad van commissarissen stelt het bezoldigingsbeleid voor het bestuur vast. De raad van commissarissen bepaalt de bezoldiging van individuele bestuurders binnen het kader van het bezoldigingsbeleid. Het bezoldigingsbeleid wordt vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.

Het jaarverslag bevat de hoofdlijnen van het remuneratierapport van de raad van commissarissen waarin zijn opgenomen het bezoldigingsbeleid van de woningcorporatie en de wijze waarop dit in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval een vermelding van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur volgens de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties.

Op basis van bovenstaand principe is een vijftal uitwerkingsbepalingen geformuleerd:

- II.2.1 Onverlet de arbeidsrechtelijke positie wordt een lid van het bestuur benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.*
- II.2.2 De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.*
- II.2.3 Het remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. In het geval dat gedurende het boekjaar aan een (voormalig) lid van het bestuur een bijzondere vergoeding is betaald of toegezegd, wordt deze in het remuneratierapport vermeld en van een toelichting voorzien. Het remuneratierapport*

bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.

II.2.4 Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.

II.2.5 De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de raad van commissarissen worden in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

De uitgangspunten en randvoorwaarden die de Governancecode stelt moeten worden vastgelegd in het Reglement van de RvC en indien er een remuneratiecommissie wordt ingesteld, ook in een Reglement Remuneratiecommissie. In de volgende paragraaf zijn de taken en verantwoordelijkheden van de remuneratiecommissie uiteengezet.

2.2.3 Het organiseren van het toezicht

Het toezicht door de RvC is de laatste jaren uitgebreider en specialistischer van aard geworden. Binnen de RvC is het aan te bevelen om tot enige vorm van taakverdeling te komen, zodat het toezicht zo efficiënt mogelijk kan worden ingericht. Vanuit de werkgeversrol is de selectie-/ remuneratiecommissie van belang, haar werkzaamheden worden hieronder uiteengezet. De commissies voeren voorbereidend werk uit ten behoeve van de RvC, maar zijn niet bevoegd om zelfstandig besluiten te nemen. Deze bevoegdheid blijft voorbehouden aan de RvC. De commissies bespreken hun werkzaamheden, bevindingen en aanbevelingen binnen de plenaire vergaderingen van de RvC. Een voordeel van het werken met kerncommissies is dat er meer focus aangebracht kan worden. Deze werkwijze kan bijdragen aan de verhoging van de kwaliteit van het toezicht. Een risico is dat er geen overzicht meer bestaat bij de andere leden van de RvC en dat adviezen van de commissie worden overgenomen zonder dat de gehele RvC goed bij de afwegingen betrokken is. Een ander risico is dat commentaar van RvC-leden buiten de commissies als onnodig en tijdverspilling aangemerkt wordt.

De Governancecode omschrijft in uitwerkingsbepaling III.5.10 de taken van de selectie- en remuneratiecommissie als volgt:

De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:

- a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de raad van commissarissen en leden van het bestuur;*
- b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;*
- c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de raad van commissarissen ter benoeming door de raad van commissarissen;*
- d) het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;*
- e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de raad van commissarissen; en*
- f) het opmaken van het remuneratierapport als bedoeld in Uitwerking II.2.3.*

Indien de RvC besluit om geen commissie in te stellen dan gelden de genoemde taken voor de gehele RvC. De taken en verantwoordelijkheden van de selectie- en remuneratiecommissie worden vastgelegd in een reglement. Het betreffende reglement wordt gepubliceerd op de website van de corporatie. Bij het samenstellen van een reglement is het van belang om zo helder en duidelijk mogelijk de taken en activiteiten van de commissie weer te geven en hierbij aansluiting te zoeken bij de Governancecode.

De RvC stelt jaarlijks een remuneratierapport op over het vorige boekjaar, met daarin tevens verwachtingen voor de komende jaren. Het remuneratierapport in het jaarverslag mag een onderdeel zijn van het verslag van de RvC. In ieder geval de hoofdlijnen van het rapport worden op de website van de corporatie geplaatst.

De volgende onderwerpen dienen opgenomen te worden in het remuneratierapport:

1. toelichting op het beloningsbeleid (vast/variabel inkomen), ook voor de komende jaren;
2. toelichting op beoordeling van de bestuurder/prestatieafspraken;
3. toepassing van het beloningsbeleid;
4. toelichting of en in hoeverre de Sectorbrede beloningscode is gevolgd;
5. informatie over de pensioentoezegging;
6. informatie over de looptijd van de arbeidscontracten.

In de praktijk blijkt dat bij veel corporaties de inhoud van het remuneratierapport en het publiceren hiervan op de website voor verbetering vatbaar is. Veel RvC's leggen niet over alle punten verantwoording af.

2.2.4 De verhouding tussen de RvC en de bestuurder



Los van de formele spelregels die in de Governancecode, de statuten en wettelijke bepalingen zijn neergelegd, is de 'informele' verhouding, de vertrouwensband tussen de RvC en de bestuurder ook van groot belang. De taakverdeling is eenvoudig: de bestuurder is eindverantwoordelijk voor de gang van zaken bij de corporatie en de RvC benoemt, beoordeelt en ontslaat de bestuurder (in simpele termen: de bestuurder is de 'baas', maar de RvC kan de 'baas' naar huis sturen). Om ook in de werkgeversrol de verhoudingen zuiver en goed werkbaar te houden is de rolafbakening tussen bestuurder en RvC van belang. Vertrouwen tussen RvC en bestuurder is nodig, maar de RvC moet ook kritisch blijven en door durven vragen, zelfs als de vertrouwensband daarmee onder druk komt te staan. Tussen vertrouwen en controle heerst een precair evenwicht dat inzicht, omgevings sensitiviteit en goede communicatievaardigheden van de RvC verlangt. Dit evenwicht vertaalt zich in alle aspecten van de werkgeversrol. Ook in de beoordeling van de bestuurder dient de RvC de balans te vinden tussen controle en vertrouwen. Een aantal beoordelingselementen is meer kwantitatief controleerbaar dan andere (zie hiervoor ook bijlage 6).

De meeste contacten tussen de RvC en de bestuurder zijn tussen de voorzitter van de RvC en de bestuurder. Zo heeft de voorzitter doorgaans periodiek (maandelijks) overleg met de bestuurder over lopende zaken, bijzondere projecten en voor het opstellen van de agenda voor de vergadering van de RvC. De voorzitter is dan ook een belangrijke factor in de

invulling van de verhouding en relatie met de bestuurder. Hierbij is het voor zowel de voorzitter van de RvC als de bestuurder van belang om het gemeenschappelijk overleg op een zakelijke en transparante wijze in te vullen. Een evenwichtige toezichtrelatie is gebaseerd op voldoende betrokkenheid, gezag én distantie. De recente praktijk heeft geleerd dat een te hechte band tussen de voorzitter van de RvC en de bestuurder kan leiden tot rolvervaging en erosie van het toezicht. Dat is een zeer ongewenste situatie.

De voorzitter heeft een informatievoorsprong op de andere leden van de RvC inzake het functioneren van de bestuurder. Het is aan de voorzitter om deze informatie te delen en zijn of haar indrukken en oordelen te toetsen, om te voorkomen dat deze een eigen leven gaan leiden. Aangezien de gehele RvC verantwoordelijk is, dient de voorzitter binnen de vergaderingen van de RvC terugkoppeling te geven van zijn of haar contacten met de bestuurder. Van belang is om ook periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) in de evaluatie van de RvC te agenderen hoe de verhouding met de bestuurder vanuit de RvC, maar ook vanuit de bestuurder wordt beleefd. De RvC moet zich er van bewust zijn dat zijn rol als werkgever van invloed is op het presteren van de bestuurder. Goed werkgeverschap betekent ook reflectie op de eigen rol. De praktijk heeft geleerd dat een grondige evaluatie, uitmondend in aandachtspunten voor de wederzijdse relatie/verstandhouding, in positieve zin bijdraagt aan de samenhang en evenwicht in de relatie tussen de RvC en de bestuurder.

2.3 DE INVULLING VAN HET BEOORDELINGSKADER VOOR HET VERVULLEN VAN DE WERKGEVERSROL

Om de werkgeversrol inhoudelijk in te kunnen vullen moet de RvC een eigen opinie vormen over wat verlangd wordt van de bestuurder voor de specifieke corporatie. Dit is op meerdere momenten aan de orde: bij het inrichten van de topstructuur, bij het opstellen van het profiel en bij de selectie, bij de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder, bij de vierjaarlijkse herbenoeming en periodiek om vast te stellen of de bestuurder nog past bij de ambities en omgeving van de corporatie. Een helder beoordelingskader is hiervoor noodzakelijk.

De basis van het beoordelingskader ligt -naast de wettelijke verantwoordelijkheden en Governancecode- in het toetsingskader van de corporatie. Hierbij zijn de strategische visie, het ondernemingsplan, de financiële risico's van dochterondernemingen, prestatieafspraken met andere partijen en de invloed van verschillende factoren in de relevante omgeving van belang. Het bestuur is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het toetsingskader, waarbij hij vaak stakeholders en RvC betreft. De RvC heeft een formele rol in

het goedkeuren van het toetsingskader. In het stakeholderoverleg wordt, primair door de bestuurder, met belanghebbenden periodiek overlegd over het voorgenomen beleid en de uitvoering daarvan.

Met name bij het inrichten van de topstructuur en bij werving en selectie dient de RvC zich ook een mening te vormen over het belang van diversiteit. De RvC bekijkt aan de hand van het beoordelingskader welk profiel het meest recht doet aan de eisen van de corporatie in het betreffende stadium. Kwaliteit van de bestuurder staat uiteraard voorop. Het blijkt echter dat diversiteit (op meerdere gebieden, zoals geslacht, etniciteit, achtergrond, leeftijd) een intrinsieke kwaliteit met zich meebrengt. Tevens kan het meerwaarde hebben voor bijvoorbeeld contacten of verbinding naar de doelgroep of naar de organisatie.

Een belangrijk onderdeel van de werkgeversrol is de jaarlijkse beoordelings- en functioneringscyclus en het vierjaarlijkse herbenoemingsmoment (zie ook de Governancecode, artikel II.2.1) Vooral de vierjaarlijkse herbenoeming is het formele moment om te bezien of een nieuwe periode met dezelfde bestuurder gewenst is. Om als RvC tot een afgewogen oordeel te komen over het functioneren van de bestuurder is het noodzakelijk om vooraf met de bestuurder duidelijke afspraken te maken over de doelstellingen die de bestuurder in een bepaald jaar dient te halen. De doelstellingen, die op voorspraak van de bestuurder worden geformuleerd en door de RvC worden vastgesteld, bestrijken veelal een breed spectrum binnen de volkshuisvestelijke-, maatschappelijke- en bedrijfsmatige doelstellingen die de corporatie wenst te realiseren. Een evenwichtig functionerings- en beoordelingsproces is gebaat bij heldere en (bij voorkeur) meetbare doelstellingen. Een risico van meetbare doelstellingen kan zijn dat zij juist niet de belangrijkste zaken betreffen (zie ook bijlage 6). Ook de meer 'zachte' elementen dienen een plaats te krijgen in het beoordelingskader, zoals integriteitsaspecten⁴, relatiebeheer en communicatie.

Jaarlijks dient op basis van de positionering, de ontwikkeling van de corporatie, de marktontwikkelingen et cetera een keuze te worden gemaakt voor een aantal speerpunten. Deze speerpunten dienen in overeenstemming te zijn met de door de corporatie gekozen strategie, visie en missie en kunnen worden aangevuld met specifieke onderwerpen die zowel bij de bestuurder als de RvC prioriteit genieten.

De Governancecode geeft ook voor het beoordelingskader nuttige richtlijnen. Dit betreft vooral artikelen over de taak en werkwijze van het bestuur, over de financiële verslaggeving en over de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden. In bijlage 4 zijn de betreffende artikelen integraal opgenomen. De uitwerkingbepalingen II.1.1 en III.1.6 zijn feitelijk de kern van 'inrichting en beheersing' van de

⁴ Zie ook de publicatie van de VTW en Aedes: Tussen regels en gedrag, Een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties, 2010

corporatie en dienen daarom een belangrijk onderdeel uit te maken van het toetsingskader dat door de RvC wordt gehanteerd voor de beoordeling van de bestuurder.

II.1.1 Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:

- a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen van de woningcorporatie;*
- b) de operationele en financiële doelstellingen van de woningcorporatie;*
- c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;*
- d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;*
- e) de wijze waarop de principes van horizontale verantwoording als beschreven in hoofdstuk V van deze code worden vormgegeven;*
- f) indien aanwezig het reglement waarin de werkwijze van het bestuur wordt geregeld.*

De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.

III.1.6 Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:

- a) de realisatie van de doelstellingen;*
- b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;*
- c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;*
- d) het kwaliteitsbeleid;*
- e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;*
- f) het financiële verslaggevingsproces;*
- g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;*
- h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.*

Anders gezegd, de beleidscyclus in combinatie met de realisatie zijn beide relevant voor het definiëren van het toetsingskader. Het toetsingskader kan, los van de input voor de beoordelingselementen voor de bestuurder, mede dienen als kapstok voor de agenda van de RvC vergaderingen. Door de RvC kan in samenspraak met de bestuurder worden vastgesteld wanneer welke onderwerpen uit het toetsingskader worden geagendeerd voor een RvC vergadering. In combinatie met de andere onderwerpen uit de code die periodiek geagendeerd dienen te worden kan dit de basis zijn voor de zogenaamde governance jaaragenda. Deze jaaragenda geeft aan wanneer (en met welke periodiciteit) onderwerpen geagendeerd moeten worden.

Vanuit governance perspectief dienen de volgende onderwerpen vanuit de werkgeversrol van de RvC periodiek te worden geagendeerd:

- functionerings- en beoordelingsproces ten aanzien van de bestuurder, waaronder de prestatieafspraken die jaarlijks met de bestuurder worden gemaakt;

- beloningsbeleid ten aanzien van de bestuurder;
- toepassing van het beloningsbeleid ten aanzien van de bestuurder mede naar aanleiding van de jaarlijkse beoordeling (koppeling tussen beoordeling en beloning);
- het jaarlijkse remuneratierapport;
- uitkomst van de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC ten aanzien van de onderlinge verstandhouding tussen de RvC en de bestuurder;
- profiel van de bestuurder, passend bij de ontwikkelingsfase van de corporatie: past de bestuurder nog bij de ambitie van de corporatie;
- eventuele herbenoeming van de bestuurder;
- opvolgingsvraagstuk: het is van belang dat niet pas over opvolging wordt gesproken wanneer de bestuurder aan geeft te willen vertrekken.



3. JURIDISCH KADER



3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt het wettelijk kader van de werkgeversrol van de RvC van een woningcorporatie geschetst.

Na een kort algemeen gedeelte, is het hoofdstuk ingedeeld langs de lijn van een mogelijk chronologisch verloop van een arbeidsrelatie met de woningcorporatie.



3.2 JURIDISCH KADER ALGEMEEN

De RvC vervult ten opzichte van de bestuurder van een woningcorporatie de rol van werkgever. In beginsel benoemt hij de bestuurder en stelt hij de beloning en de overige arbeidsvoorwaarden vast. Hij heeft als werkgever tot taak zorg te dragen voor de beoordeling en evaluatie van de bestuurder en hierover ook extern verantwoording af te leggen. De RvC draagt ook de verantwoordelijkheid voor de werving en selectie van een bestuurder en in voorkomende gevallen voor schorsing en ontslag van een bestuurder. Een bestuurder heeft een dubbele rechtsbetrekking met de woningcorporatie, namelijk (doorgaans) een arbeidsrechtelijke relatie als werknemer en een rechtspersonenrechtelijke relatie als bestuurder in de zin van de wet.⁵

Er bestaan twee mogelijke rechtsvormen voor een woningcorporatie, namelijk een stichting en een vereniging. Waar dit onderscheid van belang is, wordt er specifiek ingegaan op de verschillen tussen deze rechtsvormen.

Bij een stichting wordt een bestuurder benoemd door de RvC. Bij een vereniging is dit doorgaans ook het geval, al zijn er nog verenigingen te vinden waarbij statutair is bepaald dat het bestuur net als de RvC door de algemene ledenvergadering wordt benoemd. Bij gebrek aan een wettelijke regeling kan men dit in de statuten van een vereniging bepalen. Echter het opnemen van de bepaling dat de bestuurder door de algemene ledenvergadering wordt benoemd, is vanuit het toezichtkader van de RvC beschouwd ongewenst, aangezien de RvC dan niet ten volle de werkgeversrol ten aanzien van de bestuurder van de woningcorporatie kan vervullen. De RvC heeft dan slechts het wettelijk recht om de bestuurder te schorsen. De Governancecode Woningcorporaties bepaalt dat de RvC daarnaast het recht heeft om de beloning van de bestuurder vast te stellen. In deze

⁵ Naast een arbeidsovereenkomst is een overeenkomst van opdracht of het vrijwilligersbestuur ook mogelijk.

handreiking gaan wij er van uit dat de RvC de bestuurder benoemt en kan schorsen of ontslaan. Zoals eerder gezegd: in deze handreiking spreken wij verder van de bestuurder, hoewel het mogelijk is dat de woningcorporatie meerdere bestuurders kent, in de vorm van een raad van bestuur.

De wet- en regelgeving voor de werkgeversrol van RvC is de volgende:

1. Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek;
2. Boek 7, artikelen 610 en verder van het Burgerlijk Wetboek;
3. Governancecode Woningcorporaties, juli 2011;
4. Sectorbrede beloningscode, zoals in werking getreden op 1 juli 2010;
5. Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt).
6. Daarnaast speelt mogelijk het Wetsvoorstel Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('wetsvoorstel WNT') een rol, zoals ingediend op 14 januari 2011.

Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek bevat per rechtspersoon de formele regels voor de benoeming, schorsing en ontslag van de bestuurder. Deze formele regels worden nader uitgewerkt in de statuten van de woningcorporatie en vervolgens veelal in het reglement dat op het bestuur van toepassing is.

Titel 10 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek is in beginsel van toepassing op al die rechtsverhoudingen waarin volgens de wet een arbeidsovereenkomst bestaat: "de arbeidsovereenkomst is de overeenkomst waarbij de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zekere tijd arbeid te verrichten."

De Governancecode Woningcorporaties bevat bepalingen over de benoeming, schorsing en ontslag van de bestuurder. Daarnaast bevat het bepalingen over het bezoldigingsbeleid ten aanzien van het bestuur van de woningcorporatie en de wijze van beoordelen van het functioneren van het bestuur. De Governancecode Woningcorporaties is in 2011 herzien.

De Sectorbrede beloningscode voor bestuurders is in werking getreden op 1 juli 2010 (waarmee de adviesregeling Izeboud is komen te vervallen). De beloningscode is in opdracht van de VTW en de NVBW (Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties, het toenmalige Directeurencontact) opgesteld en vastgesteld door de leden van beide verenigingen. Kenmerkend voor deze beloningscode is dat afwijken niet is toegestaan. Het is dus niet 'pas toe of leg uit', maar 'pas toe'.

Met het oog op de lopende discussie over de positionering van woningcorporaties (Europese richtlijnen en herziening van de Woningwet) is er met het opstellen van de

Sectorbrede beloningscode bewust voor gekozen om de adviesregeling Izeboud niet rigoreus om te vormen. Een fundamentele herziening van de uitgangspunten voor de loonlijn en de systematiek voor het bepalen van de functiezwaarte is nog wel te verwachten. In dat licht moet de huidige Sectorbrede beloningscode worden gezien als tussenstap naar verdergaande toegankelijkheid in het gebruik en verdergaande aansluiting bij wat maatschappelijk als verantwoord wordt gezien⁶.

Met de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt) is de verplichting geïntroduceerd tot openbaarmaking van de topinkomens in de publieke en semipublieke sector.

In het wetsvoorstel WNT is gekozen voor normering van de bezoldiging van topfunctionarissen waarbij drie bezoldigingsregimes zijn te onderscheiden. Voor woningcorporaties geldt een bezoldigingsmaximum van € 187.340,- (peiljaar 2011), verhoogd met een bedrag voor belastbare onkostenvergoedingen en beloningen betaalbaar op termijn. Hoewel het wetsvoorstel op het moment van het schrijven van deze handreiking nog geen wet is, wordt het gezien het belang voor de woningcorporatiesector wel in deze handreiking besproken.

3.3 BENOEMING

Benoemingsfase

Dit is de fase na de voorbereidings-, wervings- en selectiefase die in hoofdstuk 4 van deze handreiking worden besproken.

De RvC besluit tot benoeming op basis van de (niet bindende) voordracht van de selectiecommissie. Indien de raad een door de selectiecommissie aanbevolen kandidaat niet benoemt, besluit de RvC hoe verder te handelen.

Bij de benoeming speelt ook de ondernemingsraad (indien aanwezig) een rol. De ondernemingsraad dient in de gelegenheid gesteld te worden advies uit te brengen over de voorgenomen benoeming van de bestuurder. Dat dient op een zodanig tijdstip te gebeuren dat het advies van de ondernemingsraad nog van reële invloed kan zijn op de voorgenomen beslissing tot benoeming van een bestuurder. Een verschil met de standaard adviesprocedure uit de Wet op de ondernemingsraden is onder meer dat er bij een negatief advies van de ondernemingsraad geen wachtperiode van een maand geldt totdat het voorgenomen besluit toch genomen kan worden en dat er in beginsel voor de

⁶ Zie hiervoor ook de inleiding van het de Sectorbrede beloningscode voor bestuurders van woningcorporaties.

ondernemingsraad geen beroep bij de rechter openstaat tegen een dergelijk besluit. Het is uiteraard de vraag of het verstandig is om bij een negatief advies van de OR tot benoeming over te gaan. Er kunnen echter dringende overwegingen zijn om dat toch te doen. Als dat het geval is, moeten deze overwegingen uit oogpunt van zorgvuldigheid kenbaar worden gemaakt aan de OR.

Dubbele rechtspositie bestuurder

Een bestuurder van een woningcorporatie heeft een dubbele rechtsbetrekking, namelijk een rechtspersonenrechtelijke relatie met de woningcorporatie als bestuurder in de zin van de wet en (doorgaans) een arbeidsrechtelijke relatie met de woningcorporatie als werknemer. Voor de rechtspersoonlijke relatie is in de Governancecode Woningcorporaties bepaald dat onverlet de arbeidsrechtelijke positie een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming van een bestuurder kan telkens voor een periode van vier jaar plaatsvinden. De benoemingsperiode van vier jaar laat onverlet dat er sprake kan zijn van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Een overeenkomst voor de tijd van vier jaar is ook mogelijk. Verlenging van een dergelijke arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd houdt vervolgens wel per definitie een overeenkomst voor onbepaalde tijd in.

Indien sprake is van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd verdient het aanbeveling een tussentijds opzegbeding op te nemen.

Voorbeeld

“Corporatie De Groene Weg heeft een nieuwe bestuurder gevonden met wie een arbeidsovereenkomst wordt aangegaan voor vier jaar. Daarnaast wordt de bestuurder, conform de statuten en de Governancecode, voor een periode van vier jaar tot statutair bestuurder benoemd. Na vier jaar eindigt zowel de arbeidsovereenkomst als de statutaire positie van deze bestuurder. Indien de RvC van de corporatie ervoor kiest een nieuwe termijn met de bestuurder af te spreken, dan zal de statutaire benoeming tot bestuurder opnieuw voor vier jaar zijn. De arbeidsovereenkomst zal dan echter van rechtswege voor onbepaalde tijd zijn.”

Het is ook mogelijk dat de beide relaties qua termijnen niet aan elkaar gekoppeld zijn. Dat is het geval indien de bestuurder in de zin van de wet (en conform de Governancecode) voor vier jaar wordt benoemd, terwijl de arbeidsrechtelijke relatie doorgaans geldt voor onbepaalde tijd. Indien de bestuurder in overeenstemming met de statuten van de woningcorporatie wordt ontslagen, dient daarnaast ook de arbeidsrechtelijke relatie nog beëindigd te worden (zie onder het kopje ‘Ontslag’) en vice versa.

Voorbeeld

“Indien de RvC van Corporatie De Groene Weg één van de werknemers wenst te benoemen tot statutair bestuurder, dan geldt het volgende. De benoeming in de statutaire positie van bestuurder is voor een periode van vier jaar. De arbeidsovereenkomst met deze nieuw te benoemen bestuurder bestaat reeds en zal in beginsel (voor onbepaalde tijd) worden voortgezet. Wel dient met de nieuw te benoemen bestuurder vanwege diens nieuwe positie bij grote voorkeur een nieuwe arbeidsovereenkomst te worden aangegaan.”

Instructiebevoegdheid

In artikel 660 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek staat de instructiebevoegdheid van een werkgever opgenomen. Het artikel luidt als volgt: “De werknemer is verplicht zich te houden aan de voorschriften omtrent het verrichten van de arbeid alsmede aan die welke strekken tot bevordering van de goede orde in de onderneming van de werkgever, door of namens de werkgever binnen de grenzen van algemeen verbindende voorschriften, of overeenkomst aan hem, al dan niet tegelijk met andere werknemers, gegeven.” Er bestaat discussie of aan de RvC als werkgever van het bestuur van de woningcorporatie een algemene instructiebevoegdheid toekomt op basis van dit artikel, of dat er een beperktere door omstandigheden ingegeven specifiek instructierecht bestaat, zoals hieronder nader wordt beschreven.

De bestuurder is bij de woningcorporatie, de rechtspersoon, in dienst. In een rechtspersoon vormt het bestuur tevens het statutaire bestuur van de rechtspersoon, hetgeen betekent dat het als zodanig ook de rechtspersoon vertegenwoordigt. Met andere woorden, aan de RvC komt de algemene instructiebevoegdheid ten aanzien van de bestuurstaken van de werkgever niet toe (uiteraard wel ten aanzien van de werkafspraken met de bestuurder). Door de scheiding van de functies ‘toezicht houden’ en ‘bestuur’, zal de RvC niet op de stoel van de bestuurder dienen te gaan zitten. Wel kan er in die situaties sprake zijn van tegenstrijdig belang zoals hieronder nader wordt uitgewerkt.

Naast de bovenbeschreven instructiebevoegdheid uit het arbeidsrecht kennen wij ook de instructiebevoegdheid uit het vennootschapsrecht. Er is een wettelijke regeling die het mogelijk maakt aan een orgaan van de vennootschap de bevoegdheid toe te kennen om het bestuur van naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid algemene beleidsaanwijzingen te geven over het te voeren beleid op een in de statuten gegeven terrein. Voor de rechtsvormen stichting en vereniging kent de wet een dergelijke instructiebevoegdheid niet. Het is echter wel mogelijk dat de statuten van een woningcorporatie (of de reglementen) de RvC de mogelijkheid bieden om algemene beleidsaanwijzingen te geven, voor zover dit voor de functionele rollen van de RvC noodzakelijk is.

Tegenstrijdig belang bij stichtingen

Bij het afsluiten van een arbeidsovereenkomst tussen een rechtspersoon en een bestuurder ontstaat per definitie een tegenstrijdig belang tussen de rechtspersoon en de betreffende bestuurder. De bestuurder als werknemer heeft namelijk een ander belang dan de rechtspersoon als werkgever. De wet geeft geen omschrijving van het begrip 'tegenstrijdig belang' of van het begrip 'verstremgeling van belangen'. Er is sprake van een tegenstrijdig belang of een verstremgeling van belangen wanneer een bestuurder door de aanwezigheid van een persoonlijk belang of door zijn betrokkenheid bij een ander belang dat niet met het belang van de stichting parallel loopt, niet in staat moet worden geacht het belang van de stichting - en de eventueel daaraan verbonden onderneming - te bewaken op een wijze die van een integer en onbevooroordeelde bestuurder mag worden verwacht.

De wet bepaalt ten aanzien van stichtingen alleen dat de stichting wordt vertegenwoordigd door het bestuur als geheel, dus door alle leden van het bestuur gezamenlijk, indien het bestuur uit meerdere leden bestaat. In de statuten kan deze vertegenwoordigingsbevoegdheid desgewenst uitgebreid worden door te bepalen dat de bevoegdheid tot vertegenwoordiging ook toekomt aan één of meer leden van het bestuur zelfstandig, dan wel beperkt worden door te bepalen dat alleen twee gezamenlijk handelende leden van het bestuur bevoegd zijn de stichting te vertegenwoordigen. De bevoegdheid tot vertegenwoordiging die wordt toegekend is volgens de wet onbeperkt en onvoorwaardelijk.

In de wet is geen bepaling opgenomen van de strekking dat een lid van het bestuur die een tegenstrijdig belang heeft met de stichting niet bevoegd is om de stichting te vertegenwoordigen of niet bevoegd is om aan de beraadslaging en besluitvorming deel te nemen.

Nu er geen wettelijke regeling bestaat omtrent gevallen van tegenstrijdig belang bij stichtingen en er ook betrekkelijk weinig rechterlijke uitspraken zijn over situaties waarin sprake is van een dergelijk tegenstrijdig belang, is het lastig concrete handvatten te geven. Door een uitspraak van het Gerechtshof Leeuwarden⁷ is echter meer duidelijkheid over tegenstrijdig belang bij stichtingen ontstaan.

Volgens deze uitspraak blijft een bestuurder van een stichting ook in geval van tegenstrijdig belang bevoegd de stichting te vertegenwoordigen. Een stichting kan een verrichte rechtshandeling van een bestuurder op grond van de wet niet ongedaan maken. Om te voorkomen dat de stichting gebonden is en blijft aan rechtshandelingen die door een bestuurder zijn verricht met een tegenstrijdig belang, is het van belang in de statuten

⁷ Hof Leeuwarden 9 september 2008 JOR 2008/329 LJN BF0762

van de stichting een bepaling op te nemen dat een bestuurder bij tegenstrijdig belang met de stichting niet bevoegd is deel te nemen aan de beraadslaging en besluitvorming over dat onderwerp. Dit laatste is in overeenstemming met de bepalingen over tegenstrijdig belang in de Governancecode Woningcorporaties.

Tegenstrijdig belang bij verenigingen

Bij verenigingen kent de wet wel een bepaling voor tegenstrijdig belang: de algemene vergadering heeft altijd, ook al is er een afwijkende bepaling in de statuten van de vereniging opgenomen, de bevoegdheid om in geval van een tegenstrijdig belang één of meer personen aan te wijzen om de vereniging te vertegenwoordigen. De algemene vergadering dient in deze gevallen een apart aanwijzingsbesluit te nemen. Overigens kan de algemene vergadering zelf bepalen of sprake is van een tegenstrijdig belang.

Arbeidsovereenkomst

De arbeidsovereenkomst van een bestuurder heeft de kenmerken van een zogenaamd functiecontract. Dat wil zeggen dat in het contract de bestuurlijke opgave voor de bestuurder leidend is en dat er in de regel geen arbeidsomvang (in tijd) wordt overeengekomen. In beginsel is de bestuurder eindverantwoordelijk voor de woningcorporatie en is het niet van belang wanneer de bestuurder de werkzaamheden uitvoert. Een aanspraak op vakantiedagen wordt echter wel vaak specifiek bepaald.

In de Sectorbrede beloningscode zoals deze per 1 juli 2010 is vastgesteld, is ook een modelarbeidsovereenkomst opgenomen. Het is gewenst deze modelarbeidsovereenkomst met een (externe) jurist voor de concrete situatie passend te maken.

3.4 BELONING VAN DE BESTUURDER

De beloning van de bestuurder die op of na 1 juli 2010 een nieuwe arbeidsovereenkomst met een woningcorporatie is aangegaan, dient in overeenstemming met de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties te worden vastgesteld.

De Sectorbrede beloningscode kent de volgende uitgangspunten:

1. Inwerkingtreding op 1 juli 2010, vanaf die datum moeten nieuwe arbeidsovereenkomsten met de bestuurder van een woningcorporatie volgens deze beloningscode worden afgesloten.
2. Verplichtend karakter: niet meer 'pas toe of leg uit' maar 'pas toe'.
3. Toekenning van een hogere beloning dan het beloningsmaximum is alleen mogelijk na toestemming van de 'Toetsingscommissie Beloning Bestuurders Woningcorporaties'.

4. Dwingendrechtelijke regels van het arbeidsrecht dienen te worden gerespecteerd. Later in dit hoofdstuk wordt besproken hoe de RvC dient te handelen bij bestaande arbeidsovereenkomsten.

Op wie is de Sectorbrede beloningscode van toepassing?

- De bestuurder van een woningcorporatie voor wie de functie de hoofdfunctie is.
- De bestuurder ad interim, voor wie wel speciale regels gelden.

De code is niet van toepassing op titulaire directeuren, ook niet bij een drie lagen structuur, dat wil zeggen een raad van commissarissen, een bestuur bestaande uit meerdere personen die deze functie als nevenfunctie vervullen en een titulair directeur. Voor titulaire directeuren geldt de CAO-Woondiensten.

Hoe wordt de hoogte van de beloning bepaald?

De functiezwaarte⁸ die verband houdt met de zwaarte van de woningcorporatie wordt berekend aan de hand van drie factoren:

- omvang van de woningcorporatie;
- dynamiek in de portefeuille van verhuureenheden;
- positie in het krachtenveld.

⁸ Zie ook de handreiking die de VTW heeft opgesteld: Handreiking voor het toepassen van de beloningscode.



De functiezwaarte wordt uitgedrukt in de zogenaamde FZD punten. Die punten bepalen de bandbreedte van het totaal jaarinkomen. De RvC dient het totaal jaarinkomen binnen die bandbreedte vast te stellen.

Het totaal jaarinkomen gaat uit van een fulltime dienstverband en wordt in geval van een parttime dienstverband navenant verlaagd. Eventuele beloning voor het vervullen van een (bestuurlijke) functie bij verbonden rechtspersonen of van een (bestuurlijke) functie qualitate qua bij een andere organisatie, is daarbij inbegrepen. Bij een meerhoofdig bestuur kan voor een voorzitter en moet voor de leden van het bestuur vanwege de verlichting van de functie een reductiepercentage worden toegepast, van minimaal 5% en maximaal 20%. Dit reductiepercentage dient door de RvC te worden bepaald.

Het totaal jaarinkomen bevat de volgende componenten:

1. Het totaal vast jaarinkomen bestaand uit de jaarlijks terugkomende vaste inkomenscomponenten als 12 maandsalarissen, eventuele 13e maand, eventuele eindejaarsuitkering en de vakantietoeslag.
2. Indien met variabele beloning wordt gewerkt: de maximaal haalbare variabele beloning in het betreffende jaar.
3. Ingeval bijvoorbeeld de pensioenvoorzieningen hoger dan gebruikelijk zijn: de meerkosten van de werkgever.

De RvC stelt zoals hierboven beschreven het totaal jaarinkomen vast binnen de bandbreedte van de toepasselijke functieschaal. Dit laatste gebeurt met inachtneming van onder meer de relevante werkervaring van de betreffende bestuurder, de competenties en de arbeidsmarkt. De beloning wordt uiteraard niet alleen bepaald door het beloningsbeleid dat door de RvC is vastgesteld, maar ook door de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder door de RvC. De resultaten van de beoordeling kunnen de beloning (positief of negatief) beïnvloeden, mits dat in het beloningsbeleid is vastgesteld.

De ontwikkeling van het totaal jaarinkomen vergt een besluit van de RvC en staat los van de jaarlijkse herijking van de salarisschaal van de Sectorbrede beloningscode. De salarisschalen in de beloningscode worden jaarlijks per 1 januari herijkt op basis van de ontwikkeling van het loonniveau van de algemene markt voor bestuurders in Nederland (peildatum jaarlijks juli). Dit betekent overigens geen automatische jaarlijkse verhoging. Ook een beslissing daarover vraagt jaarlijks een separaat besluit van de RvC.

Variabele beloning

De RvC kan besluiten te werken met variabele beloningen. Kenmerken van de variabele beloning zijn de volgende:

- Is altijd prestatie afhankelijk. Vooraf dient tussen de raad van commissarissen en de bestuurder te worden vastgelegd wat de te behalen prestaties zijn en op welke wijze de gerealiseerde prestaties door de RvC worden beoordeeld.
- Mag niet meer dan 20% van het totaal jaarinkomen bedragen.
- Alle beloningscomponenten samen (het vaste jaarinkomen, de variabele beloning en de eventuele meerkosten voor de werkgever voor de pensioenvoorziening) zijn niet hoger dan het totaal jaarinkomen zoals de RvC volgens de bovenstaande wijze heeft vastgesteld. Het totaal kan nooit boven het schaalmaximum van het functieniveau uitkomen.

De vraag kan dus worden gesteld of bij nieuwe arbeidsovereenkomsten nog gewerkt zal worden met variabele beloningen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Ten aanzien van de pensioenregeling geldt het volgende:

- De pensioenregeling voor de bestuurder is conform de regeling die geldt voor medewerkers van de woningcorporatie zoals bepaald in de regeling van CAO-Woondiensten.
- Aanvullende/afwijkende pensioenafspraken met meerkosten voor de woningcorporatie worden in mindering gebracht op het totaal jaarinkomen.

Ten aanzien van een regeling over ziekte en arbeidsongeschiktheid geldt het volgende:

- De regeling van inkomen dan wel uitkering bij ziekte en arbeidsongeschiktheid is

conform de regeling die geldt voor medewerkers van de woningcorporatie zoals bepaald in de regeling CAO-Woondiensten.

- Indien voor medewerkers een regeling is vastgesteld betreffende een bijdrage aan de ziektekostenverzekering, wordt de bijdrage aan de ziektekostenverzekering van de bestuurder in overeenstemming met deze regeling vastgesteld.

Interim-bestuurder

Er is volgens de beloningscode sprake van een interim-bestuurder als de RvC een bestuurder wil contracteren voor een periode korter dan een jaar vanaf de eerste datum van contracteren. Met een interim-directeur kan dus maximaal voor 12 maanden een overeenkomst van opdracht worden aangegaan. Een kenmerk van de overeenkomst van opdracht is dat de interim-bestuurder zelf de inkomstenbelasting, bijdragen aan sociale voorzieningen, zorgverzekering en pensioenvoorziening regelt. Voor een periode langer dan 12 maanden moet een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd worden aangegaan. De beloningscode moet dan regulier worden toegepast, zoals hierboven beschreven.

In hoofdstuk 5 van de beloningscode staat vermeld hoe de maximale beloning voor een interim-bestuurder wordt vastgesteld. De beloningscode zegt niets over bestaande meerjarige opdrachten. De RvC moet zich hier dus - vanuit de eigen verantwoordelijkheid en gebaseerd op het sober en doelmatig gebruik van de middelen van de corporatie - een oordeel over vormen.

Aanspraken bij beëindiging

De bestuurder is gerechtigd tot een vergoeding ingeval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst op initiatief van de corporatie dan wel door omstandigheden die voor rekening en risico van de corporatie dienen te komen.

De vergoeding bedraagt maximaal het laatstgenoten totaal vast jaarinkomen. Indien de rechter een (schade)vergoeding toekent, dient dit laatstgenoemde bedrag met de vergoeding te worden verrekend.

Een vertrekregeling wordt niet toegepast indien:

- de bestuurder zelf de arbeidsovereenkomst wenst te beëindigen;
- beëindiging van de arbeidsovereenkomst in overwegende mate te wijten is aan het handelen/niet handelen van de bestuurder;
- de arbeidsovereenkomst eindigt van rechtswege (bijvoorbeeld bij het einde van de duur).

3.5 BESTAANDE ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

De Sectorbrede beloningscode vraagt een actieve rol van de RvC en de bestuurder en een herijking van bestaande arbeidsovereenkomsten. Uitgangspunt van de beloningscode is dat rechten en verplichtingen in bestaande arbeidsovereenkomsten worden gerespecteerd, tenzij partijen zijn overeengekomen de beloningscode toe te passen.

De taken van de RvC bij bestaande arbeidsovereenkomsten zijn:

1. Vaststellen hoe de bestaande afspraken die in de arbeidsovereenkomst zijn vastgelegd zich verhouden tot de Sectorbrede beloningscode.
2. Ingeval er sprake is van een afwijking, overleg met de bestuurder over een eventuele aanpassing (vanuit het besef van de maatschappelijke positie van de woningcorporatie en de voorbeeldfunctie).
3. Indien de bestaande beloning hoger is dan op basis van de Sectorbrede beloningscode kan worden vastgesteld, gaat de RvC na of bevrozing van de bestaande beloning mogelijk is.

Bij het aanpassen van een bestaande arbeidsovereenkomst dient de Sectorbrede beloningscode te worden toegepast of dient de arbeidsovereenkomst zoveel mogelijk aan de regelingen uit deze code te worden aangepast. Bij een verlenging van een bestaande arbeidsovereenkomst blijven de gemaakte afspraken over een eventuele vervolgarbeidsovereenkomst van kracht, tenzij aanpassing wordt overeengekomen en de beloningscode, of delen daarvan, worden toegepast. Voor zowel het aanpassen als het verlengen van de bestaande arbeidsovereenkomst geldt dat het uitbreiden met of het inruilen van afspraken die niet in overeenstemming zijn met de beloningscode niet zijn toegestaan.

3.6 WET OPENBAARMAKING UIT PUBLIEKE MIDDELEN GEFINANCIERDE TOPINKOMENS (WOPT)⁹

Met deze wet is de verplichting geïntroduceerd tot openbaarmaking van de topinkomens in de publieke en semipublieke sector. De wet is ook van toepassing op woningcorporaties, hoewel deze niet direct uit publieke middelen zijn gefinancierd. Het doel van de wet is dat meer rekenschap wordt afgelegd over de besteding van publieke middelen.

De wet verplicht tot openbaarmaking van inkomens die hoger zijn dan het belastbare loon van een minister. Dit bestaat niet slechts uit het salaris, maar ook het werkgevers- en

⁹Voor een meer uitgebreide vergelijking tussen de verschillende regelgeving (beloningscode, Wopt en WNT) over beloning zie ook de notitie hierover op de website van de VTW: www.vtw.nl

werknemersdeel in de pensioenpremie en een eventuele ontslagvergoeding (in het geval waarin het loon lager is dan dat van een minister, maar een ontslagvergoeding wordt verkregen, waardoor het totale inkomen uitstijgt boven dat van een minister, moet de totale beloning worden vermeld in het jaarverslag). De verplichting tot openbaarmaking geldt niet alleen ten aanzien van het bestuur, maar voor iedereen die in loondienst werkzaam is.

Het hebben (afgesproken) van een hogere beloning dan het belastbare loon van een minister heeft op zichzelf geen gevolgen, anders dan de verplichting tot openbaarmaking. De gedachte bij de Wopt is dat openbaarmaking een discussie zal starten waar een remmende werking vanuit zal gaan.

3.7 WETSVORSTEL WNT

Het wetsvoorstel WNT beoogt zowel de totale bezoldiging als de contractuele ontslagvergoeding te maximeren van topfunctionarissen van onder meer woningcorporaties. Er is voor woningcorporaties geen verplichting alvast rekening te houden met de voorschriften van het wetsvoorstel WNT. Ook zal er overgangsrecht gelden voor (op het moment van inwerkingtreding van de wet) bestaande gevallen, op grond waarvan die gerespecteerd worden. Het overgangsrecht geldt zolang er geen wijziging optreedt in de arbeidsvoorwaarden. Hierbij merken wij op dat het onduidelijk is of, en zo ja wanneer en in welke vorm, het wetsvoorstel WNT wet zal worden. Gelet echter op de wens van het parlement om dit te regelen en het maatschappelijk klimaat is het de verwachting dat invoering van het wetsvoorstel WNT snel en zonder veel significante wijzigingen plaats zal vinden.

De belangrijkste componenten van het wetsvoorstel WNT zijn:

- maximering van het totaal beloningspakket (arbeidsvoorwaardenpakket) van de hoogste leidinggevenden binnen de organisatie;
- maximering van eventuele contractuele ontslagvergoedingen (gouden handdruk/golden parachute);
- openbaarmaking in de jaarrekening van (alle) individuele bezoldigingsgegevens van de bestuurder en van de in het relevante jaar uitgekeerde beëindigingsvergoedingen.

In het wetsvoorstel WNT wordt de RvC van een woningcorporatie als 'verantwoordelijke' aangemerkt. Dat houdt in dat die raad (samen met de topfunctionaris!) verantwoordelijk wordt voor het naleven van de voorschriften van het wetsvoorstel.

Onder topfunctionaris wordt verstaan bestuurders, directeuren en dergelijke. Er wordt ook

wel gesproken van de hoogste leidinggevenden binnen de organisatie. Het maakt daarbij geen verschil of de topfunctionaris een arbeidsovereenkomst of een overeenkomst van opdracht met de woningcorporatie heeft.

De bezoldiging wordt door het wetsvoorstel WNT gemaximeerd op € 187.340 bruto per jaar¹⁰ (en het pro rata gedeelte daarvan bij een deeltijdfunctie), te vermeerderen met de sociale verzekeringspremies, (maximaal) € 7.559 wegens belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en (maximaal) € 28.767 wegens voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (zoals pensioen). Indien het pensioendeel meer bedraagt dan dit bedrag, dan dient het meerdere bij de totale bezoldiging van de bestuurder op te worden geteld en dient dat totaalbedrag onder de gegeven norm van € 187.340 bruto per jaar te blijven.

Contractuele ontslagvergoedingen zijn volgens het wetsvoorstel WNT slechts beperkt toegestaan. De ontslagvergoeding bedraagt maximaal een jaarsalaris én maximaal € 75.000 bruto. Deze laatste toevoeging is opgenomen vanwege een ander aanhangig wetsvoorstel (wetsvoorstel limiteren van de vergoeding bij ontbinding van de arbeidsovereenkomst).

Verder dienen in de jaarrekening (alle) individuele bezoldigingsgegevens van de bestuurder evenals de in het relevante jaar uitgekeerde beëindigingsvergoedingen openbaar te worden gemaakt. Indien de grenzen van de in het wetsvoorstel WNT genoemde bedragen zijn overschreden, dan behoren die overschrijdingen en de betreffende bestuurder(s) met naam en toenaam genoemd te worden in de jaarrekening. Bovendien legt het wetsvoorstel WNT aan de accountant van de woningcorporatie de verplichting op dergelijke overschrijdingen aan de minister te melden. De minister is vervolgens bevoegd een last onder dwangsom (bijvoorbeeld terugvordering van bovenwettelijke uitkeringen, al dan niet vermeerderd met boetebedragen of ongedaanmakingshandelingen et cetera) op te leggen aan de raad van commissarissen en topfunctionarissen.

Indien het wetsvoorstel WNT tot wet verwordt, rijst de vraag hoe de Sectorbrede beloningscode zich verhoudt tot die wet. Duidelijk is dat een wet boven een sectorbrede afspraak gaat. Daar waar botsingen of discrepanties tussen beide voorkomen, zal dus de wet dienen te worden nageleefd. Vergelijken we de voorschriften uit het wetsvoorstel WNT met die in de beloningscode, dan geeft het wetsvoorstel WNT op een paar belangrijke punten een strengere voorschrift:

¹⁰ Peiljaar 2011

- Het maximum totaal jaarinkomen in het wetsvoorstel WNT ligt lager (€ 187.340 bruto versus € 188.000 bruto).
- De looncomponenten zijn anders geformuleerd en uit de memorie van toelichting bij het wetsvoorstel WNT blijkt dat er ook qua strekking een verschil bestaat. Zo valt het privégebruik van een ter beschikking gestelde auto in het wetsvoorstel WNT bijvoorbeeld onder het totaal jaarinkomen. De waarde van die auto die in dat totaal jaarinkomen ligt besloten is de toepasselijke (fiscale) bijtelling.
- Mogelijk afwijkend is de pensioencomponent. In de Sectorbrede beloningscode wordt de pensioencomponent slechts niet in het totaal jaarinkomen begrepen voor zover het de pensioenopbouw betreft op grond van de (reguliere) pensioenregeling uit de CAO Woondiensten. In het wetsvoorstel WNT wordt een bedrag van € 28.767 aan pensioenpremie/werkgeverskosten pensioen niet in het totaal jaarinkomen begrepen.
- Het wetsvoorstel WNT kent ook een maximum bedrag (van € 7.559) aan belaste vaste en variabele onkostenvergoedingen dat niet in het totaal jaarinkomen is begrepen. N.B. Over onbelaste vergoedingen rept het wetsvoorstel WNT niet. Het heeft er de schijn van dat die (onbeperkt) mogelijk blijven zonder dat die van invloed zijn op het totaal jaarinkomen.
- De ontslagvergoeding is in het wetsvoorstel WNT gemaximeerd op € 75.000 bruto, daar waar in de Sectorbrede beloningscode een jaarsalaris (mogelijk 2,5 keer zoveel) als maximum geldt.

Indien het wetsvoorstel WNT wet wordt, zal de Sectorbrede beloningscode ten minste op deze punten niet langer (maximaal) worden uitgevoerd. Mogelijk wordt de code vervolgens daarop aangepast. In het Wetsvoorstel WNT worden bestaande situaties gerespecteerd (net zoals dat in de Sectorbrede beloningscode het geval is).

3.8 SCHORSING

Schorsing kan als tijdelijke arbeidsrechtelijke maatregel mogelijk zijn. Indien de RvC een dergelijke maatregel wenst op te leggen kunnen de statuten nadere regels stellen voor de wijze waarop dit dient te gebeuren. Schorsing is een sanctie en dient daarom terughoudend te worden toegepast. Enerzijds moet er voldoende "dossier" zijn voor een schorsing en anderzijds moet de schorsingsperiode in beginsel worden gebruikt voor nader onderzoek voor permanente arbeidsrechtelijke maatregelen.

Zowel voor de situatie van schorsing als van ontslag van een bestuurder die de enige bestuurder van een woningcorporatie is, geldt dat de RvC zo spoedig mogelijk een nieuwe (al dan niet tijdelijke) bestuurder dient te benoemen. Indien een lid van de RvC de bestuurs-

taak op zich zal nemen, bepaalt de Governancecode Woningcorporaties dat het betreffende lid terugtreedt uit de RvC. Een nieuwe (interim) bestuurder van buiten de RvC verdient de voorkeur.

3.9 ONTSLAG

Rechtspersonenrechtelijk

Zoals hierboven reeds gesteld heeft de bestuurder van een woningcorporatie een dubbele rechtsbetrekking: een rechtspersonenrechtelijke en een arbeidsrechtelijke relatie. Een vergelijkbare 'dubbele rechtsbetrekking' is te vinden bij bestuurders van vennootschappen die tevens bij die vennootschappen in dienst zijn. De Hoge Raad heeft bepaald dat een arbeidsovereenkomst van een statutair directeur van een vennootschap, die tevens werknemer is, wordt beëindigd door een vennootschapsrechtelijk ontslagbesluit of door ontslagname door die directeur zonder dat daarnaast nog een afzonderlijke opzegging van de dienstbetrekking nodig is.

Kan deze 'leer' nu direct worden toegepast bij het ontslag van een bestuurder van een stichting of een vereniging die tevens bij de stichting respectievelijk vereniging in dienst is? Niet voor wat betreft het aspect dat het rechtspersonenrechtelijk ontslagbesluit het arbeidsrechtelijk ontslag omvat. Voor het arbeidsrechtelijk ontslag is nog een beëindiging nodig zoals hierna wordt besproken. Het is van belang te realiseren dat de arbeidsrechtelijke gevolgen van een ontslagbesluit pas aan de orde zijn nadat de rechtspersonenrechtelijke toetsing heeft uitgewezen dat het ontslagbesluit op de juiste wijze is genomen en werking heeft.

De RvC (of het orgaan dat tot het nemen van een ontslagbesluit bevoegd is) dient een ontslagbesluit te nemen op de wijze zoals dat in de statuten van de woningcorporatie is beschreven.

De wet bepaalt dat besluiten in strijd met de statuten nietig zijn. Bijvoorbeeld: een statutaire bepaling kan zijn dat voor een ontslagbesluit van een bestuurder de voorafgaande machtiging van de algemene ledenvergadering is vereist. Indien de voorafgaande machtiging dan niet is verkregen, is er geen rechtsgeldig ontslagbesluit, maar een nietig ontslagbesluit. Dit leidt er vervolgens toe dat een kantonrechter aan wie desondanks de beslissing over een ontbindingsverzoek van de betreffende bestuurder wordt gevraagd op de grondslag van verval van statutaire positie, niet zal kunnen toekomen aan de beslissing over de arbeidsrechtelijke positie van de betreffende bestuurder. Men moet dan alsnog een besluit van de algemene ledenvergadering verkrijgen.

Arbeidsrechtelijk

De dubbele rechtspositie van de bestuurder brengt met zich mee dat bij een gewenst einde aan de relatie tussen de woningcorporatie en de bestuurder, bij een beëindiging van de (juridische) positie als bestuurder (in beginsel) ook de arbeidsovereenkomst dient te eindigen. Het eindigen van de arbeidsovereenkomst van de bestuurder werkt volgens de zelfde systematiek als voor een reguliere werknemer (N.B. dat is dus afwijkend van de beëindiging van de arbeidsovereenkomst met een bestuurder van een naamloze vennootschap of een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid).

Een arbeidsovereenkomst kan op verschillende wijzen eindigen:

- einde van rechtswege door het aflopen van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd;
- proeftijdontslag (door de werknemer/bestuurder of de woningcorporatie);
- opzegging door de werknemer/bestuurder;
- opzegging door de woningcorporatie na toestemming van het UWV WERKbedrijf;
- ontbinding van de arbeidsovereenkomst (op verzoek van de werknemer/bestuurder of de woningcorporatie) door de kantonrechter;
- door een beëindigingsovereenkomst tussen de werknemer/bestuurder en de woningcorporatie;
- ontslag op staande voet (let op: zeer hoge drempel vanwege de verstrekende gevolgen; altijd door een jurist laten toetsen);
- door het overlijden van de werknemer/bestuurder.

Hierna zullen wij de meest voorkomende (be)ëindigingswijzen - einde van rechtswege, opzegging na toestemming van het UWV WERKbedrijf, ontbinding door de kantonrechter en beëindiging door wederzijds goedvinden - kort behandelen.

Einde van rechtswege door het aflopen van een arbeidsovereenkomst

Veruit de eenvoudigste en goedkoopste wijze om een arbeidsovereenkomst te laten eindigen, is die overeenkomst aan te gaan voor bepaalde tijd. Deze contractvorm biedt een werkgever relatief veel flexibiliteit en de werknemer/bestuurder relatief weinig zekerheid op de langere termijn. Daarom heeft de wetgever deze mogelijkheid beperkt tot maximaal 3 contracten én maximaal 3 jaar. Met andere woorden: een derde jaarcontract eindigt nog van rechtswege, maar een vierde (jaar)contract is verworden tot arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Uitzondering op deze regel is dat een eerste arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd langer mag duren dan 3 jaar. Het ligt daarom - gelet op de termijnvoorschriften voor de zittingsduur van een bestuurder zoals die volgen uit de Governancecode Woningcorporaties - voor de hand met een bestuurder een arbeidsovereenkomst aan te gaan voor de duur van 4 jaar. Om de beëindigingsvergoeding niet

onnodig hoog te laten zijn, adviseren wij een tussentijds opzegbeding in de arbeidsovereenkomst op te nemen.

Opzegging door de woningcorporatie na toestemming van het UWV WERKbedrijf

Het UWV WERKbedrijf kan om toestemming worden gevraagd een arbeidsovereenkomst op te zeggen. Meest voorkomende reden voor een dergelijk verzoek is een reorganisatie. Langdurige ziekte (langer dan twee jaar) of disfunctioneren is echter ook mogelijk als grondslag. De procedure bij het UWV WERKbedrijf is in principe schriftelijk. Beide partijen krijgen in beginsel twee keer de gelegenheid een schriftelijk stuk in te dienen. De procedure duurt 2 à 3 maanden. Indien toestemming wordt verkregen, mag de woningcorporatie de arbeidsovereenkomst opzeggen (met inachtneming van de geldende opzegtermijn). Het UWV WERKbedrijf laat zich niet uit over eventuele financiële compensatie voor het ontslag. De werknemer/bestuurder heeft de mogelijkheid zich na opzegging van zijn dienstverband te wenden tot de kantonrechter teneinde een schadevergoeding te verkrijgen.

Ontbinding van de arbeidsovereenkomst door de kantonrechter

Als de kantonrechter om ontbinding van de arbeidsovereenkomst tussen woningcorporatie en bestuurder wordt verzocht, dan dienen twee vragen beantwoord te worden. Als eerste de vraag of er voldoende reden voor de ontbinding van het dienstverband is (een eerder rechtspersonenrechtelijke beëindigde bestuurdersfunctie speelt dan uiteraard een belangrijke rol) en, als de eerste vraag bevestigend is beantwoord, ten tweede wat de einddatum en de beëindigingsvergoeding zijn. Ook de procedure bij de kantonrechter duurt circa 2 tot 3 maanden. De kantonrechter ontbindt echter doorgaans op korte termijn en spreekt zich ook uit over het eventueel verschuldigd zijn van een ontbindingsvergoeding. Dergelijke vergoeding wordt door de bank genomen berekend volgens de kantonrechtersformule (deze heeft geen formele status, maar is een richtlijn voor kantonrechters). De kantonrechtersformule bestaat uit drie componenten ($A \times B \times C$); het aantal gewogen dienstjaren, het bruto maandsalaris en de correctiefactor. De A-factor houdt in dat elk dienstjaar tot de leeftijd van 35 jaar voor 0,5 telt, elk dienstjaar tussen 35 en 45 voor 1, elk dienstjaar tussen 45 en 55 voor 1,5 en elk dienstjaar boven 55 voor 2. De B-factor zal in essentie neerkomen op (ongeveer) 1/12e deel van het totale jaarinkomen (de pensioenfactor wordt niet meegenomen in deze berekening), zoals bedoeld in de Sectorbrede beloningscode. De C-factor wordt voor gevallen waarin geen van beide partijen een verwijt kan worden gemaakt voor de beëindiging van het dienstverband op 1 gesteld (zogenaamd neutrale berekening). De reguliere bandbreedte van de correctiefactor is 0-2.

N.B. Als partijen een contractuele beëindigingsvergoeding zijn overeengekomen, dan zal de rechter er bij de vaststelling van de ontbindingsvergoeding vanuit gaan dat (in ieder

geval) de contractuele beëindigingsvergoeding wordt nagekomen. De Sectorbrede beloningscode geeft aan dat de beëindigingsvergoeding gemaximeerd dient te worden op maximaal één maal het laatstgenoten totaal vast jaarinkomen. Dit geldt voor contracten vanaf 1 juli 2010.

Men dient in het achterhoofd te houden dat de vraag of er voldoende reden voor beëindiging van een dienstverband is, niet per definitie bevestigend zal worden beantwoord door het UWV WERKbedrijf of een rechter. Zowel voor de beëindigingsroute via het UWV WERKbedrijf als die via de kantonrechter dient een (toereikend) dossier beschikbaar te zijn om de beëindigingsnoodzaak te onderbouwen. In hoofdstuk 4 wordt het evaluatie- en beoordelingsproces verder besproken.

Beëindigingsovereenkomst tussen bestuurder en de woningcorporatie

De beëindiging met wederzijds goedvinden (vast te leggen in een vaststellingsovereenkomst) is de meest voorkomende beëindigingswijze. Dit onder andere vanwege het minnelijke karakter ervan, het gegeven dat meteen ook (alle) zaken geregeld kunnen worden die bij een eenzijdige beëindiging via UWV WERKbedrijf of kantonrechter niet geregeld (kunnen) worden, beperking van ruchtbaarheid en/of negatieve publiciteit, het afkopen/vaststellen van het procesrisico, het beperken van de kosten voor rechtsbijstand en andere adviseurs, het sneller kunnen verkrijgen van duidelijkheid, het sneller beëindigen van de ongewenste situatie en daarmee ook sneller kunnen communiceren over de nieuwe situatie.

Vertrekpunt bij het treffen van een beëindigingsregeling is de verwachte uitkomst (op alle relevante onderdelen) indien aan het UWV WERKbedrijf om toestemming zou worden verzocht om op te zeggen of de kantonrechter zou worden verzocht de arbeidsovereenkomst te ontbinden. Primair betreft dit de einddatum en de financiële compensatie. Doorgaans worden vele andere punten (zoals vrijstelling van werk/werkzaamheden tot einddatum/werkoverdracht, bonusrechten over een lopend jaar, vergoeding advocaatkosten, communicatie over vertrek, overname telefoon(nummer)/leaseauto, finale kwijting) in de beëindigingsregeling opgenomen.

Voor de overeenkomst van opdracht bij de interim-bestuurder

Indien de bestuurder volgens een overeenkomst van opdracht (al dan niet via een management B.V.) zijn werkzaamheden voor de woningcorporatie verricht, dan zal in beginsel ook die overeenkomst van opdracht separaat dienen te eindigen. Wij verwijzen andermaal naar de dubbele rechtspositie van de bestuurder. Doorgaans zal ook de opdrachtovereenkomst door de woningcorporatie als opdrachtgever worden beëindigd. Uit de wet volgt slechts dat door de opdrachtgever een redelijke opzegtermijn moet

worden gehanteerd. Vaak is er in de opdrachtovereenkomst een (redelijke?) opzegtermijn opgenomen. Uitgangspunt is dat een opzegging door een woningcorporatie leidt tot het einde van de opdrachtrelatie en dat er geen (arbeidsrechtelijke) ontslagbeperkingen bestaan en/of financiële compensatie verschuldigd is.

N.B. In het geval de bestuurder als natuurlijke persoon krachtens een overeenkomst van opdracht werkzaamheden verricht voor een woningcorporatie, terwijl hij niet ten minste twee andere opdrachtgevers heeft, dan heeft de woningcorporatie voorafgaand aan de opzegging van de opdrachtovereenkomst wèl toestemming nodig van het UWV WERKbedrijf. Deze vereiste geldt niet als de opdrachtovereenkomst door de rechter wordt ontbonden of eindigt middels wederzijds goedvinden.



4. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



4.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk is de concrete uitwerking van de werkgeversrol van de RvC richting de bestuurder. Aan de orde komen de taken en verantwoordelijkheden van de RvC en de commissies, het werving- en selectieproces, het beoordelen en benoemen en de samenwerking tussen de commissies.

Het (al dan niet vrijwillig) beëindigen van een arbeidsovereenkomst is ook een belangrijk onderdeel van de werkgeversrol van de RvC. Dit onderwerp is vooral juridisch van aard en is daarom uitgebreid in het vorige hoofdstuk aan de orde geweest.

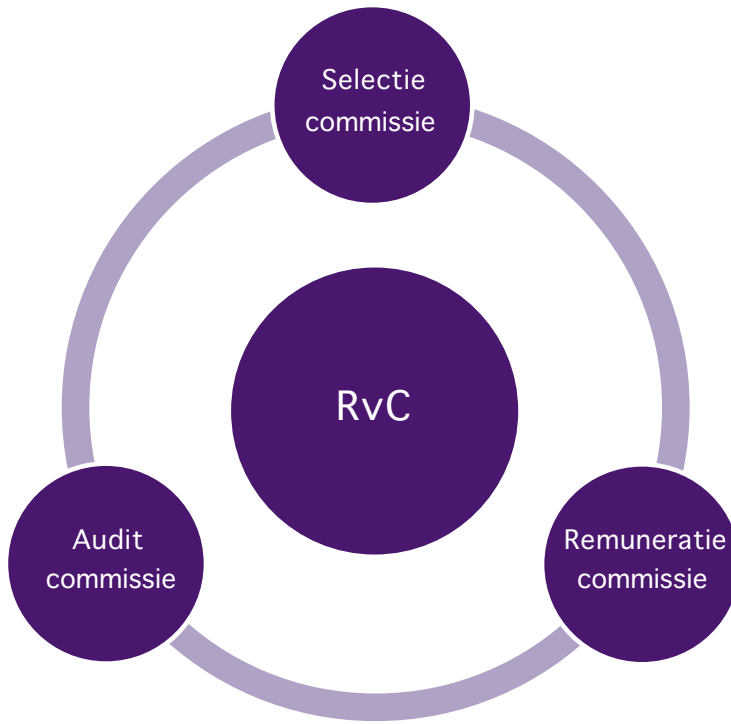
Er wordt geen onderscheid gemaakt in stichtingen of verenigingen noch in de samenstelling van het bestuur (raad van bestuur of (directeur-) bestuurder). Voor de vervulling van de werkgeversrol maakt dit geen verschil.



4.2 BENOEMEN

4.2.1. Taken en verantwoordelijkheden selectiecommissie

Volgens de toelichting bij de Governancecode Woningcorporaties staat het een RvC vrij om een auditcommissie en een selectie-en remuneratiecommissie in te stellen. Het instellen van dergelijke commissies wordt uitdrukkelijk als een mogelijkheid gezien. De audit van de financiële verslaggeving en de benoeming en beloning van bestuurders zijn taken die verhoogde aandacht van de RvC behoeven omdat zij direct het functioneren en de positie van bestuurders betreffen. Het instellen van deze commissies kan bij een grotere RvC leiden tot een grotere betrokkenheid en efficiëntie bij de uitoefening van de kerntaken. Mogelijke nadelen van het instellen van commissies zijn al in hoofdstuk 2 besproken. Bij sommige, vaak minder grote, corporaties wordt het door de RvC niet nodig geacht. Ongeacht de commissies die binnen een RvC zijn ingesteld, blijft de RvC als gehele raad verantwoordelijk. Het is belangrijk vooraf na te denken over de samenstelling van de selectiecommissie, uitgaande van de competenties van de leden.



Figuur 1: Indeling RvC naar commissies¹¹

Elke commissie heeft een gemandateerde verantwoordelijkheid. De werving en selectie van kandidaat (interim) bestuurders is de taak van de selectiecommissie, diens beloning is de taak van de remuneratiecommissie. Vaak wordt er één commissie ingesteld die de taken van selectiecommissie en remuneratiecommissie combineert. In deze handreiking worden ze voor de duidelijkheid onderscheiden. De selectiecommissie heeft in ieder geval de taak een voorstel te doen voor de (aan de profielschets ontleende) selectiecriteria en voor de benoemingsprocedure. Waar geen commissies zijn vallen de taken die hier genoemd worden uiteraard toe aan de RvC als geheel.

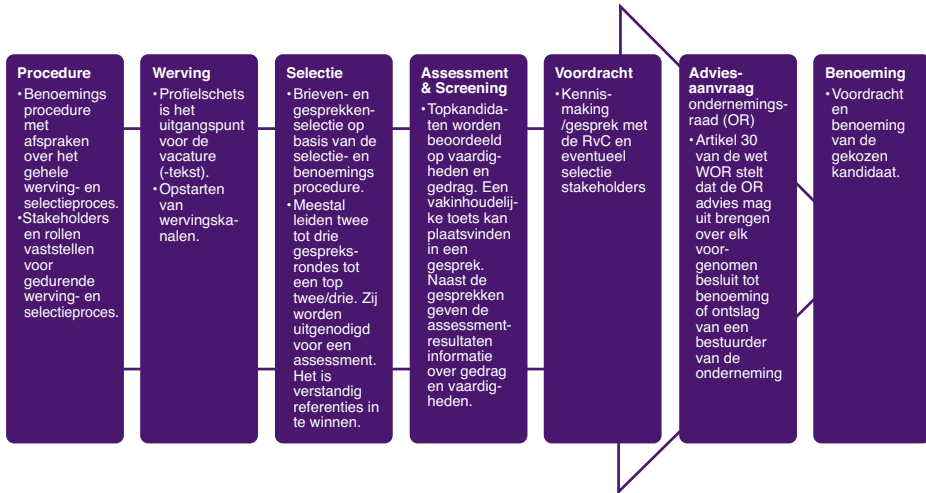
¹¹ Ook andere commissies zijn mogelijk, zoals bijvoorbeeld een vastgoedcommissie of een agendacommissie, maar die worden hier buiten beschouwing gelaten.

4.2.2 Van werving tot benoeming

Samenvatting

De stappen in de procedure van werving tot benoeming zijn in onderstaand overzicht opgenomen.

Indien er sprake is van een Raad van Bestuur (RvB), dan is het aan de RvC om te bepalen wat de rol en invloed is van het zittende RvB-lid in het wervings- en benoemingsproces.



Figuur 2: Stappen werving tot benoeming

Hierna volgt een toelichting op de stappen, waarbij is uitgegaan van de aanwezigheid van commissies.

Stap 1. Procedure

De selectie- en benoemingsprocedure beschrijft het proces van de invulling van de vacature en zet de spelregels van het werving- en selectieproces uiteen (onder andere: werving, selectie, besluitvorming, assessment, screening en benoeming). Dit maakt de selectie en benoeming transparant en duidelijk. Het is aan te raden tevens aan te geven op welke momenten de selectiecommissie een terugkoppeling geeft aan de gehele RvC. Minimaal is dit het geval na het opstellen van het definitieve conceptprofiel en bij de voordracht van de kandidaat omdat dan besluitvorming door de RvC plaats vindt, maar doorgaans ook tussentijds ten aanzien van de shortlist van kandidaten en na de eerste gespreksronde.

De selectiecommissie dient na te denken over de rol van relevante stakeholders in het werving- en selectieproces alsmede over de vraag of adviescommissies worden ingesteld.

Zo kan de RvC besluiten om bijvoorbeeld de huurdersvereniging te betrekken bij het samenstellen van het gewenste profiel, maar ook bij de kennismaking met de kandidaat-bestuurder. Ook de betrokkenheid van de eventuele collega bestuurders en management-teamleden behoeven de aandacht. De RvC blijft verantwoordelijk voor de inhoud van het uiteindelijke profiel en de beslissingen ten aanzien daarvan.

Binnen de RvC stemt de selectiecommissie bepaalde onderwerpen af met de andere commissies, waaronder de profielschets. De remuneratiecommissie is betrokken bij de benoeming, het functioneren en het ontslag van de bestuurder. In dit kader is zij onder meer verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het beloningsbeleid en het doen van voorstellen voor het beloningspakket van een individuele (interim-) bestuurder. Dit vraagt om een goede afstemming tussen beide commissies over de normbeloning voor de vacante functie.

Stap 2. Werving



Een profielschets is noodzakelijk voor een zo optimaal mogelijke selectie uit de beschikbare kandidaten. De profielschets is gebaseerd op de strategische doelstellingen en ambities voor de corporatie en bestaat uit meerdere onderdelen. De belangrijkste zijn:

- De kerntaken en -verantwoordelijkheden van de vacante functie.
- De selectiecriteria zoals de gevraagde competenties, ervaring en opleiding(-en).

Het gaat om een vast pakket van eisen en competenties waaraan de te werven bestuurder moet voldoen. Bij het opstellen van de profielschets moet worden uitgegaan van de organieke functie. Van belang is niet hoe de functie tot nu toe is uitgevoerd, maar hoe deze idealiter uitgevoerd zou moeten worden. Ditzelfde geldt voor het profiel van de nieuwe bestuurder: relevant is het persoonsprofiel dat past bij de organieke functiebeschrijving.

Het opstellen van een profielschets is een verantwoordelijkheid van de selectiecommissie, waarbij rekening wordt gehouden met de omgevingscontext. Het raadplegen van de belangrijkste externe stakeholders en interne betrokkenen over het gewenste profiel wordt ten zeerste aanbevolen voor het verkrijgen van draagvlak en acceptatie. Het vaststellen van de profielschets is een verantwoordelijkheid van de RvC.

De invulling van het toetsingskader en de uitwerkingsbepalingen (zie hoofdstuk 2.3) vormen een referentiekader voor de verantwoordelijkheden van de RvC en het bestuur. Vraagstukken op het gebied van het duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen, governance, integriteit en reputatiemanagement krijgen een steeds nadrukkelijker rol in de corporatiebranche. De (branche-) opgaven, samen met het strategisch plan van de corporatie vormen de basis voor het bepalen van het gewenste profiel van de (interim-)bestuurder. Corporaties worden geacht snel te acteren bij maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Dit vraagt om competenties als visie, leiderschap, maar ook om een inspirerende omgang met medewerkers en stakeholders (zie ook bijlage 4). Een ander thema bij het opstellen van de profielschets is 'diversiteit'. Organisaties streven steeds meer naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de samenleving en/of haar directe (markt-) omgeving. De visie van de RvC op diversiteit is van belang bij het opstellen van de profielschets van de bestuurder. Daarbij speelt de huidige mate van diversiteit op de gebieden van opleiding, achtergrond, leeftijd, geslacht, afkomst/nationaliteit een rol en de vraag of er behoefte is aan een kandidaat met een andere achtergrond/basis.

Voorbeeld

“Corporatie De Groene Weg heeft een vacature voor een bestuurder. De selectiecommissie bereidt een profielschets voor. Als leidraad gaat zij uit van het strategisch corporatieplan. Om een goed beeld te vormen van de opgaven en verwachtingen ten aanzien van de toekomstige bestuurder heeft de commissie gesprekken gevoerd met een aantal belangrijke stakeholders, waaronder het management team, de ondernemingsraad en de huurdersvereniging. Uit deze gesprekken is naar voren gekomen dat er nadrukkelijk behoefte is aan zichtbaarheid naar de bewoners, inspirerend leiderschap en daadkracht richting samenwerkingspartijen. De commissie neemt deze behoeften mee en doet rekening houdend met de ambities van de corporatie een voorstel voor een profielschets. Dit voorstel wordt door de RvC goedgekeurd. Op basis van het profiel start het wervingsproces.”

Stap 3. Selectie

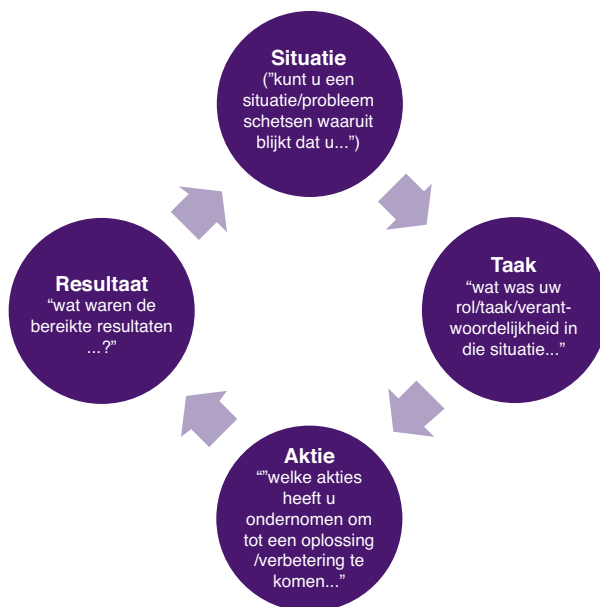
Het selectieproces start nadat de vacature openbaar is gemaakt. Er zijn verschillende selectiemomenten, startend bij de brievenselectie. Deze vindt plaats aan de hand van vooraf opgestelde criteria voor de selectie van de brieven. Ook moet duidelijk zijn hoe wordt omgegaan met brieven die onvolledig zijn of die buiten de reactietermijn binnenkomen. De selectie kan zowel plaats vinden met ondersteuning van de eigen organisatie als met externe ondersteuning. Hierover meer in paragraaf 4.1.3 .

Voorbeeld

“De selectiecommissie heeft naar aanleiding van de advertentie 30 sollicitaties ontvangen op de vacature van bestuurder. De commissieleden beoordelen op basis van vooraf opgestelde beoordelingscriteria alle sollicitatiebrieven onafhankelijk van elkaar en selecteren ieder een eigen top-tien van kandidaten. In een commissievergadering worden de indrukken naast elkaar gelegd en besproken. Het eindresultaat is een lijst met zes kandidaten die worden uitgenodigd voor een oriënterend gesprek. Om zoveel mogelijk eenduidigheid in de structuur van de gesprekken te waarborgen en vergelijkbaarheid van kandidaten te vergemakkelijken, heeft de commissie het oriënterend gesprek voorbereid met vaste kernvragen. De gesprekken met de kandidaten worden geëvalueerd op basis van de criteria die de commissie vooraf heeft opgesteld. Tot slot heeft de commissie in haar procedure opgenomen dat er een gespreksamenvatting van elke kandidaat komt. Op deze wijze bouwt de commissie systematisch een dossier van het selectieproces op.”

Het eerste gesprek is een kennismakingsgesprek c.q. oriënterende bespreking. Om structuur te geven aan de gesprekken is het aan te raden om vooraf een aantal kernvragen op te stellen. In bijlage 3 zijn voorbeeldvragen opgenomen, maar uiteraard is maatwerk voor de eigen situatie noodzakelijk.

Het tweede sollicitatiegesprek is een verdiepingsgesprek met als doel inhoudelijk de werkervaring, visie en gedachten te toetsen. Een veel gehanteerde kapstok voor het stellen van inhoudelijke vragen is het STAR-model:



Figuur 3: STAR-model

De evaluatie van het tweede gesprek met de kandidaten leidt tot een keuze van kandidaten waarmee een assessment wordt gehouden. Natuurlijk kan de RvC zelf het aantal gespreksronden bepalen. In de praktijk blijken twee gespreksronden, een assessment en screening en een voordracht voldoende te zijn.

Stap 4. Assessment en screening

Vanwege de zwaarte van de functie en het afbreukrisico voor de corporatie zou een diepgaand onderzoek in de vorm van een assessment een vereiste moeten zijn. Het doel van een assessment is het voorspellen van toekomstig werkgedrag en het in kaart brengen van ontwikkelingsmogelijkheden. Doorgaans bestaat een assessment uit verschillende testen, gesprekken, simulaties en/of rollenspellen gebaseerd op belangrijke thema's uit de profielschets.

De corporatiesector is de laatste jaren meerdere malen geconfronteerd met incidenten op het gebied van bedrijfsvoering en integriteit. De selectiecommissie zou minimaal één werkgeversreferentie en een verklaring omtrent gedrag (VOG) moeten (laten) opvragen. Aanvullend is aan te bevelen om de kandidaat-bestuurder te (laten) screenen op onvolkomenheden die nadelig kunnen zijn voor de uitoefening van de bestuurdersfunctie. Er zijn bureaus die gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van zogenaamde integriteitstoetsen, ook wel de pre-employment screening genoemd. Een integriteitstoets bestaat uit het verifiëren en analyseren van informatie uit diverse bronnen. De te benoemen kandidaat dient een integriteitsverklaring te ondertekenen.

Als de uitkomsten van de screening geen bijzonderheden geven, kan worden overgegaan tot de voordracht van de kandidaat.

Stappen 5-7. Voordracht, advies en benoeming

De selectiecommissie beslist over de definitieve voordracht en draagt de kandidaat voor aan de RvC. De RvC nodigt de voorgedragen kandidaat uit voor een kennismakingsgesprek en geeft haar oordeel over de benoeming van de kandidaat. Hierna neemt de selectiecommissie het weer over.

Op basis van artikel 30 WOR moet een adviesaanvraag bij de OR worden ingediend. Dit artikel kent een adviesrecht toe aan de OR over het voorgenomen besluit tot benoeming of ontslag van een bestuurder. Dit advies moet op een zodanig tijdstip zijn aangevraagd dat het van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Het advies kan worden aangevraagd door de RvC of door een commissie van de RvC. Beleid hieromtrent kan worden uitgewerkt in de reglementen. De OR moet in kennis worden gesteld van de beweegredenen voor het besluit en ontvangt gegevens op basis waarvan de OR zich een oordeel kan vormen over de kandidaat. Indien het advies niet wordt gevolgd, dient de raad zich te beraden over de communicatie hierover met de OR.

De selectiecommissie zorgt voor de administratieve afhandeling van de benoeming. Deze bestaat uit de formele benoemingsbrief en de arbeidsovereenkomst. Beide worden ondertekend door de voorzitter van de RvC, namens de RvC. De arbeidsvoorwaarden moeten passen binnen de in hoofdstuk 3 besproken beloning. Dit is de loonindeling die voortvloeit uit de toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders van woningcorporaties. Op basis van de portefeuillezwaarte van de bestuurdersfunctie wordt een functiegroep toegekend met een bijbehorende bandbreedte. Het is aan de RvC om de positie binnen die bandbreedte vast te stellen.

De beloningscode biedt de mogelijkheid om maximaal 20% variabele beloning toe te passen mits het totaal vast inkomen met een gelijk percentage wordt verlaagd (de variabele beloning komt dus niet bovenop het totaal jaarinkomen). Tevens zijn in de code richtlijnen opgenomen ten aanzien van aanvullende arbeidsvoorwaarden, waaronder pensioen en ziektekostenverzekeringen.

Het is gewenst om voorafgaand aan de bekendmaking van de vacature de functie te (laten) waarden en de onderhandelingsruimte te bepalen. De totale beloning moet in het algemeen passen bij het sober en doelmatig omgaan met corporatiemiddelen en specifiek bij de aard, omvang en de strategie van de corporatie. Dit geldt ook voor de beloningspositie binnen de bandbreedte van de adviesschaal. Het is zeker niet vanzelfsprekend om tegen het maximum van de schaal te belonen. Doordat de bandbreedten ruim zijn kan

daar verwarring over ontstaan. Het aantal FZD punten kan een van de aspecten zijn die in overweging worden genomen bij het bepalen van de hoogte binnen de betreffende bandbreedte. Zo kan een maximum worden vastgesteld binnen de bandbreedte en vervolgens jaarlijks worden beoordeeld wat gewenst is.

Maximaal belonen zou ook de groeirimte in loonontwikkeling beperken. Het is aan de RvC om een beleid te formuleren over de wijze waarop de loonontwikkeling binnen de adviesschaal plaatsvindt en om de verwachtingen hieromtrent te managen. Een mogelijke werkwijze is een maximum vast te stellen dat bereikt kan worden in bij voorbeeld circa zes tot acht stappen. Hiermee worden als het ware treden ingebouwd die in zes tot acht jaar kunnen worden doorlopen. Aanvullend kunnen dan afspraken worden gemaakt hoe binnen de bandbreedte kan worden doorgegroeid, bijvoorbeeld over de salarisgroei per stap en over welke voorwaarden daaraan worden gesteld.¹²

4.2.3 Werving en selectie (gedeeltelijk) uitbesteden of geheel zelf doen

De werving en selectie kan (gedeeltelijk) worden uitbesteed aan een executive search bureau. Dit heeft onder meer als voordeel dat zij, naast een groot kennisnetwerk, de expertise hebben de selectiecommissie bij te staan in onder meer het uitzetten van de vacature, de (eerste) brievenselectie, het onderzoeken van referenties en het faciliteren van een assessment met de geselecteerde kandidaten. Zie ook bijlage 2 voor een overzicht van voor- en nadelen.

Het gedeeltelijk uitbesteden van de werving doet niets af aan de verantwoordelijkheid die de RvC (met aan de selectiecommissie gemandateerde taken) te allen tijde behoudt gedurende het gehele werving- en selectieproces. De selectiecommissie zorgt gedurende het selectie- en benoemingsproces voor een goede verslaglegging van de gesprekken. De rol van de RvC is om de juistheid van het gevolgde proces te bewaken om tot een zorgvuldige en weloverwogen benoeming te komen.

4.3 BEOORDELEN EN BELONEN

4.3.1 Taken en verantwoordelijkheden remuneratiecommissie

De RvC heeft vanuit haar werkgeversrol een aantal essentiële taken waarvoor de remuneratiecommissie het voorbereidende werk kan doen (zie voor het kader hieromtrent ook hoofdstuk 2).

¹² Zie voor een uitgebreide toelichting de VTW handreiking voor het toepassen van de Sectorbrede beloningscode.

Er van uit gaande dat er een remuneratiecommissie is, zijn diens belangrijkste taken:

1. Voorbereiden van het beloningsbeleid voor de bestuurder(s) met minimaal de onderwerpen:
 - a) beloningsstructuur,
 - b) hoogte van de vaste beloning,
 - c) eventuele variabele beloningscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan.

Dit voorstel wordt door de RvC vastgesteld binnen het kader van het geldende beloningsbeleid. Een afvloeiingsregeling is niet verplicht en kent een maximum.

2. Adviseren over de hoogte en de structuur van het totale beloningspakket van de individuele bestuurder (en eventuele senior management).
3. Samenwerken met de selectiecommissie bij het onderhandelen over het beloningspakket en de overige arbeidsvoorwaarden van een nieuwe bestuurder en het doen van een voorstel ter besluitvorming aan de RvC.
4. Toezicht houden op de werking van variabele beloning voor de (middel)lange termijn.
5. Monitoren van bijzondere vergoedingen aan bestuurders.
6. Toetsen of en in hoeverre wordt voldaan aan de prestatiedoelstellingen voor variabele beloningen.
7. Beoordelen van de feitelijke uitkomsten van het beloningsbeleid: de hoogte van de feitelijk uitbetaalde salarissen, variabele beloningen, vergoedingen, etc. in vergelijking met het door de RvC vastgestelde beloningsbeleid en tegen de achtergrond van de resultaten van de corporatie.
8. Het opmaken en voorleggen aan de RvC van het jaarlijkse remuneratierapport.

4.3.2 Beoordelen

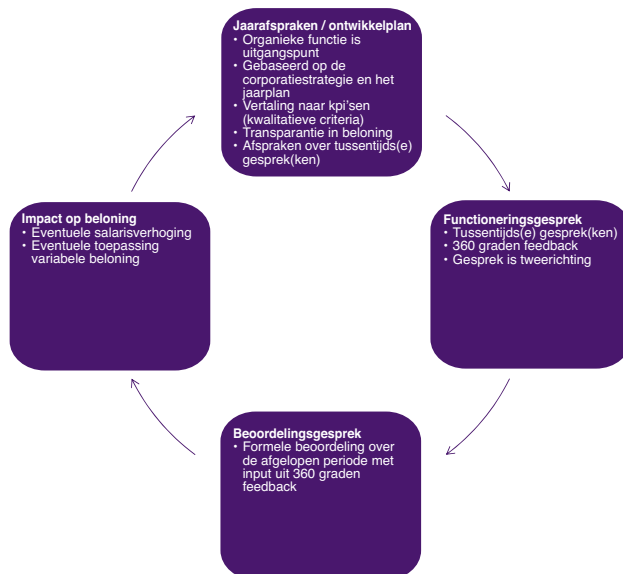
De RvC is verantwoordelijk voor het periodiek beoordelen van het functioneren van de individuele bestuurder. Het oordeel over het functioneren van de bestuurder komt tot stand in een besloten vergadering van de RvC. Het gesprek met de bestuurder kan door de remuneratiecommissie worden gevoerd. Deze is verantwoordelijk voor het (laten) verifiëren of aan de prestatiecriteria is voldaan. Het resultaat van de beoordeling is gekoppeld aan de beloning van de bestuurder, mits dit past binnen het beloningsbeleid. Gezien de verantwoordelijkheid van de RvC als geheel is het noodzakelijk dat de remuneratiecommissie zorgt dat de RvC een tijdige en volledige terugkoppeling krijgt over het beoordelingsproces.

Beoordelen kent verschillende doeleinden, waaronder het verbeteren van de prestaties en motivatie en het optimaal benutten van de capaciteiten van de beoordeelde. De uitkomsten zijn daarnaast ondersteunend aan bijvoorbeeld het vaststellen van de hoogte van de (prestatie-) beloning en de gewenste competentieontwikkeling. Maar ook aan de keuze of een nieuwe periode met dezelfde bestuurder gewenst is en er wel of geen vierjaarlijkse herbenoeming plaatsvindt (zie ook de Governancecode, artikel II.2.1).

Beoordelen vindt plaats aan de hand van een beoordelingsprocedure. Hierin worden onder andere afspraken gemaakt over de manier waarop de beoordeling plaatsvindt. Als er een 360-gradenbeoordeling plaatsvindt, is de vraag welke stakeholders om feedback gevraagd moeten worden. Daarnaast gaat het ook om afspraken over de spelregels, variërend van de frequentie waarmee gesprekken plaatsvinden, wie de beoordelaars zijn, en ingeval van meningsverschillen die niet onderling kunnen worden opgelost, een bezwaarprocedure.

Het beoordelen is geen op zich zelf staande activiteit maar moet zijn ingebed in een beoordelingscyclus. Als referentiekader voor de beoordelingscyclus en de te maken afspraken geldt de organieke functie (de formele functieverantwoordelijkheden en –bevoegdheden). Maar ook de afspraken die zijn gemaakt over te behalen doelstellingen. Deze afspraken zijn gekoppeld aan de corporatiestrategie en doelstellingen. Deze kunnen jaarlijks verschillen, kunnen indien gewenst worden ingedeeld naar korte termijn en lange termijn doelstellingen en moeten verder zo objectief, specifiek en meetbaar mogelijk zijn. Zie hiervoor ook bijlage 6, Kader voor beoordelen. Ook de beoordelingscriteria kunnen per periode verschillen, maar moeten altijd helder zijn geformuleerd en vooraf zijn afgestemd met de beoordeelde. Veranderende (markt)omstandigheden kunnen leiden tot andere verwachtingen ten aanzien van en afspraken met de bestuurder. De RvC moet zich telkens afvragen of de zittende bestuurder voldoende competent is om de corporatieopgaven te realiseren.

De beoordelingscyclus bestaat doorgaans uit de volgende fasen:



Figuur 4: De fasen van de beoordelingscyclus

Het functioneringsgesprek vindt plaats op basis van tweerichtingsverkeer. De bestuurder en de RvC brengen beide punten in (samenwerking, wensen, bevindingen, etc.) gericht op de afgelopen periode en op de vooruit liggende periode. Het belangrijkste doel is om het functioneren en de samenwerking te verbeteren. Als referentiekader dienen de afspraken die aan het begin van het jaar zijn gemaakt.

Het beoordelingsgesprek vindt plaats op basis van eenrichtingsverkeer. De RvC beoordeelt het functioneren van de bestuurder in de afgelopen periode. De eerdere gemaakte afspraken en eventuele kritische prestatie-indicatoren worden geëvalueerd. De uitkomst leidt eventueel tot het toekennen van een beloning (vast en eventueel variabel).

Alle gesprekken en afspraken dienen schriftelijk onderbouwd te worden vastgelegd om zo een goed personeelsdossier op te bouwen. Het personeelsdossier van de bestuurder wordt in ieder geval ook opgeslagen bij de voorzitter van de RvC en doorgegeven bij diens vertrek om verlies van gegevens te voorkomen.

4.3.3 Belonen

Beloningsbeleid

De remuneratiecommissie ontwikkelt een beloningsbeleid dat is afgeleid van en ondersteunend is aan de corporatiestrategie, dat past binnen het kader van de Sectorbrede beloningscode en dat rekening houdt met de context van de relevante sociaal-maatschappelijke maar ook politieke ontwikkelingen in de branche. Het beloningsbeleid wordt in het algemeen voor een aantal jaren opgesteld en ter vaststelling voorgelegd aan de RvC.

Helderheid en transparantie in het beloningsbeleid zijn van belang in verband met het managen van de reputatie en het kunnen uitleggen van het toegepaste beloningsbeleid aan de stakeholders. Verder dient de commissie rekening te houden met de relatie tussen het beloningsbeleid voor de bestuurder en voor het direct aan de bestuurder rapporterende senior management, middenkader en overige werknemers. De commissie moet aangeven hoe het beloningsbeleid aansluit bij dat van de leidinggevenden en staffunctionarissen die rechtstreeks rapporteren aan de bestuurder.

Bij het ontwikkelen van een beloningsbeleid formuleert de commissie de doelstellingen van het beloningsbeleid, bijvoorbeeld:

- *Het kunnen aantrekken en behouden van gekwalificeerde, getalenteerde kandidaten met kennis van zaken, leiderschapskwaliteiten en visie.*
- *Het, binnen de wettelijke en sectorbrede richtlijnen, bieden van een marktconform beloningspakket.*
- *Het bevorderen van een evaluatiecultuur met een balans tussen de prestaties van de 'stenen', de sociaal maatschappelijke prestaties en de prestaties in percepties van stakeholders.*
- *Het beoordelen van lange termijn en korte termijnprestaties in lijn met de corporatiestrategie (o.a. op basis van de bedrijfsvoering, organisatieontwikkeling en risicomanagement).*

Beloningsstructuur: vaste en variabele beloning

Het vastgestelde beloningsbeleid vormt het referentiekader voor het samenstellen van het beloningspakket c.q. de arbeidsvoorwaarden. De bestuurder wordt beloond op basis van zijn functioneren en de geleverde (kwalitatieve en kwantitatieve) prestaties. De beoordeling van het functioneren is gebaseerd op vooraf opgestelde beoordelingscriteria en een beoordelingscyclus. Het beoordelingsresultaat is de basis voor het al dan niet toekennen van salarisverhogingen en variabele beloning. Het verdient de voorkeur om geen uitkeringen zoals vaste bonussen (bijvoorbeeld een gegarandeerde dertiende maand) uit te keren aan bestuurders.

Het totale beloningspakket kan worden uitgesplitst in de volgende componenten:

- vast salaris;
- variabele beloning;
- pensioen en verzekeringen;
- vaste vergoedingen en loon in natura (onkostenvergoedingen, verzekeringen, gebruik auto, (mobiele) telefoon, internet, etc.);
- bijzondere vergoedingen en regelingen, waaronder aanspraken op een vergoeding bij onvrijwillig ontslag (afvloeiingsregelingen).

De Sectorbrede beloningscode is specifiek over de componenten die worden meegerekend tot het jaarkomen. Bij het (opnieuw) vaststellen van de beloning dient rekening te worden gehouden met het op basis van de code aangegeven maximum van de functieschaal (salarisschaal).

De WOR kent in artikel 31d de OR het recht toe op informatie over beloningsverhoudingen. Lid 1 zegt dat ondernemer ten minste eenmaal per jaar aan de OR schriftelijk informatie dient te verstrekken over de hoogte en inhoud van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen en afspraken per verschillende groep van de in de onderneming werkzame personen, waaronder het bestuur en het toezichthoudende orgaan.

4.3.4 Koppeling beoordelen en belonen

De eventuele jaarlijkse aanpassing van de beloning is gekoppeld aan het functioneren van de bestuurder in relatie tot het beoordelingskader. Dit functioneren valt uiteen in:

- De functie die de bestuurder uitoefent.
- De bijzondere/extra (overeengekomen) prestaties die de bestuurder heeft geleverd.

Bovengenoemde prestaties vormen in ieder geval de basis voor het eventueel toepassen van een verhoging in het vaste brutoloon. Daarnaast kan de remuneratiecommissie in haar beloningsbeleid een vorm van variabele beloning hebben opgenomen voor geleverde bijzondere/extra prestaties. De twee beloningscomponenten en de koppeling aan 'beoordelen' wordt hierna toegelicht.

Het vaste salaris wordt ontvangen als tegenprestatie voor het vervullen van de bestuursfunctie. Dit salaris dient te passen binnen de Sectorbrede beloningscode. De remuneratiecommissie beoordeelt – in overleg met de RvC - periodiek het functioneren van de bestuurder en kan het vaste salaris aanpassen op basis van de individuele beoordeling

(voor zover deze het maximum van de functieschaal van de Sectorbrede code niet overschrijdt). De bestuurder valt niet onder de CAO en volgt dus niet automatisch de CAO salaristijdingen. De loonschalen van de Sectorbrede beloningscode kunnen door de beheerders van de code jaarlijks per 1 januari worden bijgesteld op basis van de loonontwikkelingen van de referentiemarkt. Bijstelling van de loonschalen is geen automatisme. De eventuele periodieke salarisverhoging van de bestuurder is niet gekoppeld aan de mogelijke aanpassing van de loonschalen van de Sectorbrede beloningscode. Het al dan niet toekennen van een salarisverhoging is aan de RvC en is gebaseerd op het functioneren van de bestuurder. Als de bestuurder op het maximum van de schaal zit, dan is er geen salarisverhoging meer mogelijk (tot het moment waarop de loonschalen van de Sectorbrede beloningscode geïndexeerd zijn).

In alle gevallen wordt het individuele salaris niet automatisch geïndexeerd. De indexering is niet automatisch van toepassing op het salaris van een individuele bestuurder. De indexering is immers gericht op de salarisgroep. Een eventuele individuele verhoging is afhankelijk van het oordeel over het functioneren van de bestuurder en vindt binnen de salarisgroep plaats. De RvC zal moeten besluiten of een individuele bestuurder doorgroeit in de salarisgroep volgens de geïndexeerde bandbreedte. Bestaande afspraken dienen hierbij te worden gerespecteerd.

De variabele beloning is nauw verbonden met de strategie van de corporatie. De corporatiestrategie wordt vertaald naar doelstellingen die moeten worden behaald via de bedrijfsvoering. De essentiële kengetallen om prestaties te meten, de zogenoemde Key Performance Indicators (KPI's) zijn de meetbare eenheden waarmee de bijdrage op verschillende deelgebieden aan de doelstelling kan worden vastgesteld. Een hulpmiddel kan de balanced scorecard¹³ zijn waarmee strategie vertaald wordt naar acties. De trend is dat er meer aandacht is voor niet-financiële prestatiecriteria, de meer kwalitatieve of 'zachte' criteria zoals: leefbaarheid, klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid, maatschappelijk verantwoord (duurzaam) ondernemen, et cetera.

Aan de KPI's en kwalitatieve criteria worden de prestatieverwachtingen gekoppeld. Deze vormen een norm en zijn gekoppeld aan (ranges van) variabele beloningscomponenten voor de individuele bestuurder. Op hoofdlijnen is de samenhang als volgt:

¹³ Organisatiemodel van Kaplan en Norton dat start bij de missie en visie. Vandaar uit worden kritieke succesfactoren en strategische doelstellingen geformuleerd, die vervolgens worden vertaald in meetbare prestatie-indicatoren en daar op aansluitende acties.



Figuur 5: Samenhang tussen variabele beloning en corporatiestrategie

Een prestatiedoelstelling is pas zinvol als deze een uitdaging vormt, maar tegelijk realistisch en haalbaar is. Daarnaast dient de weging van de verschillende prestatiecriteria vastgesteld te worden. Hiermee wordt bedoeld het relatieve belang van elke doelstelling voor de vaststelling van de variabele beloning. In de variabele beloning kan onderscheid worden gemaakt naar lange en korte termijn. Het is aan de remuneratiecommissie om te beoordelen wat het niveau van functioneren van de bestuurder is geweest.

In de Governancecode Woningcorporaties komt in principe II.2 het remuneratierapport aan de orde. In de uitwerking is de bepaling opgenomen dat het remuneratierapport in elk geval bepalingen bevat over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.

4.3.5 Samenwerking commissies en inhuur externen

Samenwerking remuneratiecommissie en selectiecommissie

De remuneratiecommissie is vaak een permanente commissie en de selectiecommissie een tijdelijke commissie of ook regelmatig een tijdelijke toevoeging aan de remuneratiecommissie. Verschillende varianten zijn mogelijk. Eerder is geconstateerd dat in veel corporaties de remuneratiecommissie en selectiecommissie gecombineerd zijn. Aangezien het beloningsbeleid onlosmakelijk is verbonden met het selecteren en benoemen van de nieuwe bestuurder, is het in ieder geval noodzakelijk dat zij nauw samenwerken en overleggen, over bijvoorbeeld de samenstelling van het beloningspakket en overige arbeidsvoorwaarden van een kandidaat-bestuurder.

Bij het opstellen van de selectiecriteria en benoemingsprocedure voor bestuurders vindt overleg plaats om te waarborgen dat het profiel voor kandidaat-bestuurders en de bijbehorende selectiecriteria aansluiten bij het beloningsbeleid voor de bestuurder. De selectiecommissie dient het beloningsbeleid correct toe te passen, waarbij afstemming moet plaatsvinden over de vrijheid het beloningsbeleid te interpreteren en/of ervan af te wijken. Een andere mogelijkheid is dat de selectiecommissie na de selectie haar verdere taken overdraagt aan de remuneratiecommissie.

Daarnaast is het een taak van de remuneratiecommissie het functioneren van de individuele bestuurders periodiek te beoordelen. Deze taak hangt nauw samen met haar verantwoordelijkheid om te (laten) verifiëren en controleren of aan de prestatiecriteria is voldaan. Het resultaat van de beoordeling is uiteraard gekoppeld aan de uiteindelijke beloning van de bestuurder. De informatie over de beoordelingen is ook van belang voor het monitoren van de hoogte en structuur van de beloningen en het verantwoorden in het remuneratierapport van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen jaar in de praktijk is gebracht.

Samenwerking remuneratiecommissie en auditcommissie

Het ligt voor de hand dat de remuneratiecommissie nauw samenwerkt met de auditcommissie op het gebied van het belonen en beoordelen van bestuurders. Het raakvlak van de remuneratiecommissie en auditcommissie op beloningsgebied omvat onder meer:

- Het tegengaan van ongewenst, frauduleus gedrag (manipuleren van vitale corporatiegegevens om variabele beloningstargets te behalen) door het stellen van realistische (maar wel voldoende ambitieuze) prestatiedoelstellingen en door goed toezicht te houden.
- Het vaststellen (in samenwerking met de externe accountant) of de financiële en (zo objectief mogelijk) kwalitatieve prestatiedoelstellingen zijn gerealiseerd.
- Het beheersen van risico's op het gebied van beloningen.
- Het sturen, beheersen en verantwoorden van de kosten verbonden aan – vooral – variabele beloningsregelingen en pensioenen op grond van wettelijke rapportagestandaarden.

Daarnaast is de auditcommissie goed gepositioneerd om zich een oordeel te vormen over de kwaliteit van de informatievoorziening door de bestuurder aan de RvC. Dit oordeel dient mee te wegen in de beoordeling van de bestuurder.

Inhuren van externe adviseurs

Remuneratiecommissies schakelen steeds vaker zelf externe adviseurs in. Er wordt belang aan gehecht dat de remuneratiecommissie zich baseert op advies afkomstig uit onafhankelijke bronnen. Deze expert dient zijn werkzaamheden in opdracht van de remuneratiecommissie te verrichten, waarbij uitgangspunt is dat eventuele belangenconflicten bij de remuneratie-expert worden vermeden.

Als de remuneratiecommissie besluit een externe remuneratie-expert in te schakelen, zou zij de volgende factoren moeten meewegen bij de keuze van de expert:

- Is de adviseur volstrekt onafhankelijk?
- Beschikt de adviseur over de expertise om adequaat te kunnen adviseren over beloningsvraagstukken binnen de onderneming?
- Adviseert de beloningsexpert ook remuneratiecommissies van andere, vergelijkbare ondernemingen wat betreft omvang en complexiteit? Zo ja, hoeveel? (Als de expert feitelijk een monopoliepositie heeft in een bepaalde sector, wat betekent dit dan feitelijk voor zijn onafhankelijkheid?)

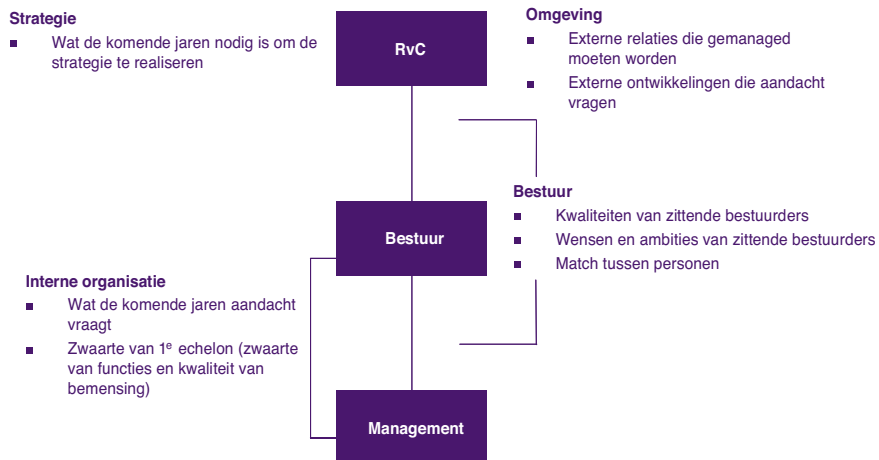
De remuneratiecommissie dient het vertrouwen te hebben dat de remuneratie-expert in staat is zijn ideeën, analyse en voorstellen goed uit te leggen, zodanig dat de RvC deze kan beoordelen en het oordeel naar de bestuurder toe kan beargumenteren. Het kan voorkomen dat de bestuurder een eigen beloningsadviseur in de armen heeft genomen en dat deze een ander advies geeft dan het advies van de expert van de remuneratiecommissie. Het vaststellen van het beloningsbeleid blijft een verantwoordelijkheid van de RvC; hij moet het kunnen beargumenteren.



BIJLAGE 1. TOPSTRUCTUUR

Daar waar de statuten de ruimte bieden voor een meerhoofdig bestuur, bepaalt de RvC doorgaans de omvang en wijst de voorzitter aan. De raad bepaalt ook het profiel van het bestuur en de personele invulling van de bestuurszetels. Dat zijn wezenlijke en complexe beslissingen. De opvatting van de zittende bestuurder(s) is daarbij relevant en dient dan ook serieus te worden meegewogen. Hieronder wordt een denkraam geschetst ter ondersteuning van dit soort beslissingen.

Bij het bepalen van de invulling van het bestuur moet rekening worden gehouden met de bestuurlijke 'agenda' in de komende jaren en de inrichting van het management onder het bestuur. Als sprake is van een meerhoofdig bestuur en één van de bestuursfuncties (opnieuw) ingevuld moet worden, zal ook gekeken moeten worden naar de kwaliteiten van de zittende bestuurder(s). Onderstaande figuur illustreert dit.



Omvang van bestuur

De zwaarte van de bestuurlijke 'agenda' en de diversiteit aan kennis en competenties die daartoe nodig zijn, zijn in grote mate bepalend voor de omvang van het bestuur.

Daar krijgt men zicht op door in beeld te brengen:

- wat de strategische doelstellingen voor de komende jaren zijn;
- wat de komende jaren binnen de organisatie aandacht vraagt (bijvoorbeeld professionalisering van projectontwikkeling);
- de aandacht die externe ontwikkelingen en relaties de komende jaren vragen en;
- de zwaarte van het management onder het bestuur.

Dit laatste heeft te maken met de zwaarte van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de managers en de kwaliteiten van de managers om die waar te maken. Daarnaast kunnen principiële overwegingen van de RvC een rol spelen bij de discussie over de omvang van het bestuur. Sommigen menen dat een meerhoofdig bestuur moet worden vermeden, omdat het een bron van conflicten is. Anderen geven juist de voorkeur aan een meerhoofdig bestuur omdat dit machtsconcentratie in de top kan tegengaan en/of omwille van de continuïteit als een bestuurder uitvalt. Het is goed om stil te staan bij de voor- en nadelen van een eenhoofdig of meerhoofdig bestuur. Zij scherpen de alertheid bij het toezicht aan. Dit soort overwegingen zouden echter niet leidend moeten zijn bij de keuze voor de omvang, maar de werklast en competenties die van het bestuur gevraagd worden.

Profiel van het bestuur en de afzonderlijke bestuurder(s)

Als de bestuurlijke 'agenda' en de zwaarte van het management onder het bestuur in beeld zijn gebracht, kan het profiel van het bestuur als collectief worden beschreven, zowel in termen van inhoudelijke kennis en ervaring als in termen van bestuurlijke competenties zoals relationele en communicatieve vaardigheden, strategisch vermogen, zakelijkheid, et cetera.

Bij een meerhoofdig bestuur kan het profiel voor het collectief tevens handvatten bieden voor het bepalen van het profiel bij een vacature. Dan gaat het om de vraag welke kwaliteiten door de zittende bestuurder(s) nog niet (voldoende) worden gedekt en de te benoemen bestuurder moet hebben. Overigens zal dan ook gekeken moeten worden naar de ambities van de zittende bestuurder(s) en het realiteitsgehalte daarvan, alsmede naar de kwaliteiten die een te benoemen bestuurder moet hebben om met de zittende ook op persoonlijk vlak te kunnen matchen.

Functie van voorzitter

Bij een meerhoofdig bestuur moet tevens de rol van de voorzitter nader worden bepaald. In elk geval is hij/zij degene die de bestuursvergadering voorziet en namens het bestuur het aanspreekpunt is.

Zijn/haar taken kunnen worden uitgebreid met bijvoorbeeld:

- zorgen voor een goed functioneren als team (vooral bij een bestuur dat uit meer dan twee leden bestaat);
- bewaken van samenhang van beleid;
- bewaken van zorgvuldige en voortvarende besluitvorming;
- eventueel de knoop kunnen doorhakken bij stakende stemmen;
- gezicht naar buiten.

In juridische zin blijft het bestuur in beginsel als collectief verantwoordelijk en aansprakelijk, waarbij elk lid een portefeuille heeft waarop primair hij/zij wordt aangesproken.

Ratio en draagvlak

De besluitvorming over de inrichting van het bestuur is en blijft complex. Wij hebben getracht handvatten te geven, waarbij rationele overwegingen centraal staan. Echter, in de praktijk leiden die lang niet altijd tot het enige goede antwoord. Zij ondersteunen wel de gedachte-uitwisseling in de RvC (en met bestuurders), met als doel om tot een onderbouwd en breed gedragen besluit te komen.

Deze bijlage is geschreven door Hildegard Pelzer (Governance Support)



BIJLAGE 2. INHUUR VAN EEN WERVINGSBUREAU

Veel RvC's overwegen de inhuur van een wervings- en selectiebureau voor het selecteren van de bestuurder. Hieronder volgt een aantal voor- en nadelen.

Zelf selectieprocedure doen

Voor:

- De commissie ziet alle brieven en krijgt daardoor een goed referentiekader van wat er op de markt is.
- De commissie heeft het proces zelf in de hand.

Tegen:

- Ondersteuning vanuit de eigen organisatie is nodig, wat een kans geeft op 'lekkers'.
- Het vergt veel werk en tijd, vooral van de voorzitter van de remuneratiecommissie.
- Een 'onafhankelijke' beoordeling van de kandidaten ontbreekt.
- Het risico van verwijt van 'old boys network'.

Bureau inhuren

Voor:

- Er is objectieve hulp bij het maken van een profiel.
- Het scheelt enorm veel werk en tijd (administratie, brievenselectie, kandidaten spreken die je eigenlijk niet kunt 'afzeggen', kandidaten spreken die niet aan het profiel blijken te voldoen).
- De commissie krijgt begeleiding tijdens het proces. Hoeveel begeleiding er wordt gegeven verschilt per bureau en is ook een aandachtspunt bij de selectie van bureau.
- Selectie is voor iedereen 'objectief' dus geeft geen risico van (schijn van) 'old boys network'.

Tegen:

- De commissie maakt zich afhankelijk van anderen.
- De commissie ziet niet alle brieven zelf en heeft daardoor een minder goed beeld. Dit is te ondervangen door te vragen om een overzicht van alle reacties.
- De kosten van een bureau.

Deze bijlage is geschreven door Anja van Gorsel (Bestuursvoorzitter ROC, oprichter van Public Spirit, voormalig toezichthouder)



BIJLAGE 3. VOORBEELD SOLLICITATIEVRAGEN

- Wat in deze functie heeft uw interesse?
- Hoe past uw achtergrond bij de functieverantwoordelijkheden?
- Waarom hebben wij juist u nodig binnen deze corporatie?
- Welke ontwikkelingen ziet u als belangrijk voor onze corporatie?
- Ziet u kansen voor deze corporatie en zo ja, welke?
- Wat zijn volgens uw omgeving uw valkuilen?
- Welke doelen heeft u bereikt waar u trots op bent?
- Heeft u wel eens te maken gehad met weerstand tegen een besluit en zo ja, hoe ging u hiermee om (STAR methodiek)
- Kunt u een situatie beschrijven... een voorbeeld geven... waarin u...? (STAR methodiek)
- Is het voorgekomen dat u doelen niet heeft gehaald en zo ja, hoe ging u daarmee om?
- Wie zijn volgens u de strategische partners van de corporatie?
- Hoe ziet u de verantwoordelijkheid en taakafbakening van de bestuurder?

Deze bijlage is geschreven door Jessica Molina (PwC)



BIJLAGE 4. COMPETENTIES VAN BESTUURDERS

Zoals in hoofdstuk 4 besproken zal de RvC voordat de werving en selectie wordt opgestart een profiel opstellen. Het profiel is afhankelijk van de doelen en opgaven waar de corporatie de komende jaren voor staat en is altijd maatwerk. Toch is er wel een aantal competenties te noemen dat doorgaans voor bestuurders noodzakelijk is. Afhankelijk van de situatie zal de ene competentie zwaarder wegen dan de andere. Onderstaande lijst is niet bedoeld om uitputtend te zijn, maar geeft een handvat waaraan gedacht kan worden. Het vergelijken van verwachte en aanwezige competenties is overigens niet alleen bij de selectie van belang. Ook bij de beoordeling moet worden gekeken of de aanwezige competenties nog matchen met de noodzakelijke.

Voorbeelden van competenties:

Zakelijk sturen

Geeft op een duidelijke wijze richting aan het team en de organisatie, neemt de leiding op zich, zet mensen en middelen zodanig in dat doelen met succes worden bereikt. Is transparant en vasthoudend, maar niet onverzettelijk. De hieraan gekoppelde stijl van optreden wordt gekenmerkt door nuchterheid en zakelijkheid. En draagt dit ook uit. Is hierbij ook in staat om kritisch te bezien of keuzes (daadwerkelijk) liggen binnen de (financiële) doelstellingen van de woningcorporatie.

Motiveren / stimuleren

Enthousiasmeert anderen en maakt het bereiken van doelen gemakkelijker door duidelijk het beoogde effect aan te geven. Is positief ingesteld. Verdiept zich in andermans motieven en beweegredenen en weet hierdoor de ander te bereiken en te raken. Persoonlijke aandacht en belangstelling zijn goed ontwikkeld.

Opbouwen en onderhouden van relaties

Is in staat op alle niveaus relaties met mensen op te bouwen en te onderhouden, stelt anderen op hun gemak, bevordert harmonie en consensus door diplomatiek optreden bij onenigheid en potentiële conflicten. Is duidelijk en betrouwbaar.

Strategische visie

Heeft een langetermijnvisie, heeft een breed perspectief, houdt uiteenlopende mogelijkheden in gedachten bij het ontwikkelen van een toekomstbeeld voor de organisatie. Houdt bij de ontwikkeling van visie de (maatschappelijke) doelen van de corporatie en de belangen van primaire stakeholders, zoals bewoners en gemeenten, goed in het vizier.

Verbindend vermogen

Geeft richting en binding in een groep of gemeenschap. Weet doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand te brengen en te handhaven. Fungeert als verbindende schakel en bruggenbouwer.

Integriteit

Handelt eenduidig en transparant, volgens algemeen geaccepteerde normen en waarden, draagt deze uit en spreekt anderen hierop aan.

Organisatie-bestuurlijke sensitiviteit

Ziet, zoekt en hoort signalen uit de bestuurlijke en organisatorische omgeving en uit de samenleving die voor het eigen handelen van belang zijn. Is in staat relevante signalen met elkaar te verbinden en beschikt over het vermogen om er iets mee te doen.

Procesmatig sturen op resultaten

Beoordeelt brede of complexe situaties op een juiste wijze en stelt heldere oplossingen voor. Zet regie op een team om zich ervan te verzekeren dat deugdelijke adviezen worden gegeven en optimale resultaten worden behaald.

Deze bijlage is geschreven door Bert Pilon (Ebbing & Company)



BIJLAGE 5. RELEVANTE ARTIKELN UIT DE GOVERNANCECODE VOOR HET BEOORDELEN VAN DE BESTUURDER

De Governancecode geeft richting aan onderwerpen waarvoor de bestuurder de verantwoordelijkheid draagt en waarover de RvC het toezicht moet inrichten. Deze onderwerpen spelen mee in de beoordeling van de bestuurder. De uitwerkingsbepalingen II.1.1 en III.1.6 zijn feitelijk de kern van 'inrichting en beheersing' van de corporatie en horen derhalve ook een belangrijk onderdeel uit te maken van het beoordelingskader dat door de RvC wordt gehanteerd voor de beoordeling van de bestuurder.

Principe II.1 handelt over de taak en werkwijze van het bestuur.

II.1.1 Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:

- a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen van de woningcorporatie;*
- b) de operationele en financiële doelstellingen van de woningcorporatie;*
- c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;*
- d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;*
- e) de wijze waarop de principes van horizontale verantwoording als beschreven in hoofdstuk V van deze code worden vormgegeven;*
- f) indien aanwezig het reglement waarin de werkwijze van het bestuur wordt geregeld. De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.*
- g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering van en verslaglegging over de visitatie zoals voorzien in V.3.*
- h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.*

II.1.4 In de woningcorporatie is een op de woningcorporatie en haar bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig. Als instrumenten van het interne risicobeheersings- en controlesysteem hanteert de woningcorporatie in ieder geval:

- a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen van de woningcorporatie;*
- b) een integriteitcode die in ieder geval op de website van de woningcorporatie wordt geplaatst;*
- c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie als bedoeld in hoofdstuk V;*
- d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving, alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;*
- e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;*
- f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;*

- g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.*

II.1.6 Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden van algemene, operationele en financiële aard binnen de woningcorporatie aan het bestuur of aan een door hem aangewezen functionaris. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de raad van commissarissen. Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling, die in ieder geval op de website van de woningcorporatie wordt geplaatst.

III.1.6 Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat:

- a) de realisatie van de doelstellingen;*
- b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;*
- c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;*
- d) het kwaliteitsbeleid;*
- e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;*
- f) het financiële verslaggevingsproces;*
- g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;*
- h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.*

Principe IV.1 handelt over de financiële verslaglegging.

IV.1.3 Toezicht houden op de instelling en handhaving van de interne procedures m.b.t. de waarborging van goede financiële informatie van zowel de corporatie als de deelnemingen (met overwegende zeggenschap).

Principe V.2 handelt over maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.

V.2.1 De vorm van periodiek overleg met de benoemde belanghebbenden over het voorgenomen beleid en de uitvoering daarvan... heeft voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen.

Uit: Governancecode Woningcorporaties, 2011



BIJLAGE 6. KADER VOOR BEOORDELING DIRECTEUR-BESTUURDER

Deze bijlage schetst een kader voor de beoordeling van de (directeur-)bestuurder. Het kader biedt de bestuurder structuur en zekerheid over de wijze van beoordeling, maar schept ook verplichtingen om prestaties te leveren en competenties tot ontwikkeling te brengen. Gezien de complexe taak van de bestuurder is het nodig dat hij of zij het vertrouwen krijgt en houdt van de toezichthouders. Beoordelingen bestaan daarom zowel uit complimenten voor geleverde prestaties als constructieve kritiek. Ingeval van kritiek is er de ruimte en tijd om deze weg te nemen. Vertrouwen berust op een open en subtiele communicatie en consistent, voorspelbaar gedrag.

a. Prestatie van de bestuurder: persoonlijk het verschil maken

Er speelt een bekend beoordelingsprobleem van toezichthouders: wat is de bijdrage van de manager/bestuurder aan de prestatie van de onderneming? Helemaal uit elkaar te halen zijn die niet, maar bestuurder en toezichthouders kunnen er in ieder geval gedachten over hebben en daar ook in beoordelende zin over praten. De bestuurder formuleert de punten waarop hij of zij het verschil denkt te maken. De toezichthouders beoordelen of deze formulering voldoende ambities bevat en of deze ambities ook waar- gemaakt worden. Deze beoordeling is kwalitatief van aard.

b. Prestaties van de organisatie: routineactiviteiten

De routineactiviteiten bevinden zich op operationeel niveau. De afspraken over de te leveren prestaties zijn doorgaans SMART te formuleren. In de beoordeling wordt de realisatie getoetst aan de planning, een controlerende activiteit. Het verdient aanbeveling om accenten af te spreken in de doelstelling en toetsing van de activiteiten. Benchmarks, interne auditing en managementletters van de accountant bieden aanknopingspunten voor gerichte prestatieverhoging op onderdelen van de routines. De beheersing van de routines vormt de basis voor het vertrouwen dat bewoners in de corporatie hebben.

c. Prestaties van de organisatie: verbeterprojecten organisatie & bedrijfsvoering

De bestuurder moet zorgen dat de organisatie en bedrijfsvoering zo ingericht zijn dat de corporatie de gewenste prestaties levert aan bewoners en maatschappelijke omgeving. Dit is de opgave op tactisch niveau. Het verdient aanbeveling om de principes van projectmatig werken te volgen. Projectplannen geven de bestuurder de ruimte en het vertrouwen om optimale oplossingen te vinden. De oplossingen staan niet van tevoren vast, de doelen, middelen en de tijdspaden wel. Bespreking van startdocumenten en projectevaluaties vinden in reguliere RvC vergaderingen plaats.

De resultaten van deze besprekingen zijn relevante informatie in de beoordeling van de bestuurder.

d. Prestaties van de organisatie: strategische veranderingen & majeure projecten

Grote opgaven in de werkgebieden van de corporatie, ingrijpende veranderingen in het werkveld vergen visie en strategie van de bestuurder. Het succes van de strategie moet zich echter bewijzen. Strategische veranderingen en majeure projecten hebben vaak een hoge complexiteit en het verloop ervan is niet vooraf te bepalen. Kwantitatieve, indicato- rachtige beoordelingen werken snel averechts. Toch is het van groot belang om de strate- gische prestaties grijpbaar te maken. Bestuurder en toezichthouders communiceren indringend over de intenties en de richting waarin de organisatie gaat. De kern ervan wordt verwoord in ondernemingsplannen, gebiedsvisie of andere strategische docu- menten. Deze vormen het kader waarmee vorderingen en resultaten van de strategische veranderingen en projecten beoordeeld worden. Het toezicht staat in het teken van vertrouwen: er wordt de tijd genomen om resultaten te bereiken en er is ruimte om onderweg tegenvallers op te vangen.

e. Competenties van de bestuurder

Bij de werving en selectie is het gebruikelijk om de van de bestuurder verwachte compe- tenties te formuleren. Het is goed om deze competenties als beoordelingspunten terug te laten komen. Niet alle competenties zullen even sterk aanwezig zijn bij de bestuurder. De verbetering van de minder ontwikkelde competenties verdient bijzondere aandacht in de beoordeling van de bestuurder. De toezichthouders spreken verwachtingen uit. De bestuurder geeft aan hoe (bijvoorbeeld door training en coaching) de verwachte verbete- ringen gerealiseerd kunnen worden.

De veranderingen in de maatschappelijke opgave, het werkveld en de fase waarin de orga- nisatie zich bevindt zullen telkens andere competenties van de bestuurder vragen. Een periodieke herijking van het profiel is daarom aan te bevelen. Uiteraard is de verandering van het profiel iets waarover de toezichthouders met de bestuurder communiceren en afspraken maken.

Deze bijlage is geschreven door Rik Koolma (Vastgoedstrategie & Prestatiesturing en vice-voor- zitter en lid van de remuneratie commissie van Woonvereniging Patrimonium te Barendrecht)



BIJLAGE 7. RODE VLAGGEN; WAARSCHUWINGS-SIGNALLEN VOOR DE RvC

Bestuurders hanteren verschillende stijlen met verschillende kenmerken. Om te inventariseren of de stijl waarmee de bestuurder zijn of haar functie vervult gewenst is kan een lijstje worden opgesteld van indicatoren die aangeven dat wellicht sprake is van 'ongewenst gedrag' of dat 'er iets niet klopt' met de bestuurder. Zo'n lijstje kan helpen om na te denken over een beeld dat van hem of haar bestaat. Uiteraard moet dit met concrete voorbeelden kunnen worden onderbouwd. Overigens is het niet gemakkelijk om op enig moment vast te stellen of het gehele beeld een RvC tot actie dwingt, want bij hoeveel indicatoren ('rode vlaggen') moet de RvC actie ondernemen? Een ander probleem kan zijn dat de individuele gevoeligheid van de RvC-leden voor waarschuwingssignalen doorgaans uiteenloopt. De eerst-signalerende toezichthouder kan dan alleen komen te staan. Een aanzet voor het gebruik van het lijstje kan het bespreekbaar maken van de punten zijn (als dat al niet lukt zal de werkgeversrol van de intern toezichthouder waarschijnlijk meer tijd nemen in de nabije toekomst). Hieronder staat een voorbeeld van een lijstje van indicatoren, variërend van zakelijk tot privé.

- Er is een hoog verloop in senior management/tweede echelon.
- Het is een probleem om de financiële functie goed te bezetten (hoog verloop?).
- Over langere termijn is de voorzitter van het bestuur zeer dominant; de rest van het bestuur is 'junior' ten opzichte van de voorzitter (idem bij dominante eenhoofdige leiding en managementteam).
- De bestuurder toont zich badinerend in reactie op vragen en opmerkingen van toezichthouders.
- De bestuurder raakt los van de organisatie, is veel buiten de deur, heeft veel nevenfuncties.
- De bestuurder ziet collega-corporaties als de belangrijkste stakeholder.
- De organisatie bereikt de bestuurder niet meer (test voor RvC: bereikt de organisatie uw orgaan nog wel?).
- Er is geen respect meer voor elkaars rollen (binnen bestuur, en tussen bestuur en intern toezicht).
- De bestuurder schermt informatie af en trekt informatieverzoeken telkens in de sfeer van wantrouwen.
- De interne toezichthouder heeft een ongemakkelijk gevoel bij de gepresenteerde informatie.
- De verslaggevingsregels worden aangepast.
- De informatiestroom is/wordt onregelmatig/onvoorspelbaar.
- Er bestaat druk op een snelle beslissing bij ontoereikende informatie.

- Er is veel reparatie en uitleg achteraf nodig.
- Er zijn (grote) verschillen tussen begroting en realisatie.
- Er is geen goede balans tussen korte en lange termijn.
- Er komen projectvoorstellen met een sterk persoonlijke inslag en commitment van de bestuurder zelf. De buitenwereld afficheert deze projecten met de persoon van de bestuurder en niet met de corporatie.
- Er is een sterke nadruk op 'beloofde resultaten' in plaats van op de operatie zelf.
- Er zijn plotseling opkomende kansen ('fantastische kans', nú beslissen en dergelijke); 'de kroon op het werk'-ambities van bestuurder.
- Er is veel aandacht voor externe omstandigheden (politiek, wereldwijde ontwikkelingen, en dergelijke).
- De bestuurder zoekt (persoonlijke) publiciteit.
- Er zijn veranderingen in zijn of haar persoonlijke (financiële) handel en wandel, en/of privéleven.
- De bestuurder stuurt aan door 'doe wat ik zeg!' in plaats van door een goed voorbeeld te geven.
- De bestuurder scoort hoog op de 'ik-index' (hoe vaak zegt een bestuurder 'ik' in een interview) en/of de foto's van de bestuurder in publicaties van de corporatie zijn alom tegenwoordig of van groot formaat.

Deze bijlage is oorspronkelijk geschreven voor de VTW/Aedes handreiking over Integriteit, door Hans Dijkstra (toenmalig manager bij PwC) en voor deze publicatie aangevuld.



BIJLAGE 8.12 DON'TS VOOR DE RvC IN HAAR WERKGEVERSROL

Vanuit de praktijk blijken RvC's de werkgeversrol niet altijd optimaal toe te passen. Een aantal situaties dat in de praktijk nog wel eens voorkomt terwijl dat niet zou moeten, staat hieronder.

- De profielschets voor de bestuurder is algemeen gesteld en niet specifiek gemaakt.
- De te realiseren doelstellingen voor enig jaar worden niet (schriftelijk) benoemd.
- Gedurende het jaar is er geen overleg over de gang van zaken m.b.t. het functioneren van de bestuurder.
- De voorbereiding van het jaarlijkse beoordelingsgesprek is informeel, er zijn geen stukken.
- Binnen de RvC is er geen overleg voorafgaand aan het beoordelingsgesprek met de bestuurder.
- Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd door één vertegenwoordiger vanuit de RvC en de bestuurder.
- Het beoordelingsgesprek wordt niet schriftelijk vastgelegd.
- In het beoordelingsgesprek worden geen doelstellingen benoemd voor het volgend jaar.
- In het beoordelingsgesprek blijft achterwege een dialoog over de geschiktheid van de bestuurder bij de corporatie in de ontwikkelfase waarin de corporatie zich bevindt.
- Er vindt binnen de RvC geen terugkoppeling plaats van het gesprek, anders dan 'het gesprek heeft plaatsgevonden'.
- Bij de zelfevaluatie van de RvC wordt geen input gevraagd aan de bestuurder.
- Het beloningsbeleid en de beloning wordt niet afgestemd op de Sectorbrede beloningscode.

Deze bijlage is geschreven door Ben Spelbos, partner bij PwC.



BIJLAGE 9. LITERATUURLIJST

De volgende publicaties kunnen van nut zijn bij het toepassen van de werkgeversrol en zijn te vinden op of via de website van de VTW (www.vtw.nl)

- Intern toezicht; Het team en de spelers, 2009, VTW.
- Lessons learned; Lessen over integriteit van corporaties, voor corporaties, 2010 VROM-Inspectie.
- Tussen regels en gedrag; Een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties, 2010, VTW en Aedes.
- Functioneren van de RvC; Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills', 2010, VTW en Rijksuniversiteit Groningen.
- Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, 2010, VTW en Het Directeurencontact.
- Handreiking voor het toepassen van de beloningscode, 2010, VTW.
- Governancecode Woningcorporaties, 2011.

Andere mogelijk nuttige literatuur, vooral ter ondersteuning van gesprekstechnieken:

- Excellent onderhandelen, Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton, 2007, Business Contact
- Onderhandelen, W.F.G. Mastenbroek, 2008, Het Spectrum
- Motiverende functionerings- en beoordelingsgesprekken, Wim van Dam, 2011, Het Spectrum

> Contact

Bezoekadres:
Plompetoengracht 9
3512 CA Utrecht

Postadres:
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785
Fax: 030 - 31 00 315
E-mail: bureau@vtw.nl
Website: www.vtw.nl

De werkgeversrol van de Raad van Commissarissen bij woningcorporaties

De Raad van Commissarissen (RvC) is werkgever van het bestuur. Dit is een van de drie rollen van de RvC naast die van toezichthouder en klankbord. Mede door de maatschappelijke discussie over beloningen van bestuurders, het vaststellen van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties en de incidenten in de corporatiesector wordt de RvC scherper op de werkgeversrol en krijgt deze weer nieuwe aandacht.

Deze handreiking gaat in op concrete aspecten van het werkgeverschap. Behandeld worden de juridische achtergronden, governance aspecten en het human resource management. Het relateert aan de Sectorbrede beloningscode, aan de Governancecode Woningcorporaties en aan andere wet- en regelgeving en geeft praktische adviezen en voorbeelden.

ISBN/EAN: 978-94-91008-00-9



Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers BV, Arnhem / Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

