



Artikel

De lessen van Rochdale

28 juli 2011

bron: Aedes-Magazine 13-14/2011

De impact van de tumultueuze bestuurscrisis bij Rochdale was enorm. Interim-bestuurder Gerard Erents en huidige bestuursvoorzitter René Grotendorst, destilleren bijna twee jaar later de belangrijkste lessen.

Integriteit is een zaak van de hele branche

Binnen de branche is het niet de gewoonte elkaar aan te spreken op zaken die niet kloppen. Terwijl het effect daarvan wel op de hele branche terugslaat.

Erents: 'Ook brancheorganisatie Aedes is terughoudend in het leden aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Jammer, want misstanden leiden wel tot extra regelgeving waar iedereen last van heeft. Over Rochdale waren genoeg niet te missen signalen. Maar zelfs Aedes is nooit langs geweest voor een goed gesprek. Treedt Aedes op in geval van misstanden, of niet?

Er zijn nog steeds corporaties met toezichhouders die daar al veel te lang zitten. Bespreek of die situatie wel verstandig is. Of accepteer dat je elkaar laat zwemmen. Wees daar helder over, maak een duidelijke keuze.'

Grotendorst: 'Ook bij de projectontwikkelaars (Neprom) en de vastgoedbeleggers (IVBN) is dit een worsteling. Bij de Neprom is onlangs de eerste berisping uitgedeeld. Dat valt niet mee, met vingers wijzen naar leden. Maar het effect is groot. Binnen de branche moeten we niet alleen financiële problemen gezamenlijk oplossen, maar ook dit soort integriteitkwesaties.'

Erents: 'Solidariteit wordt in onze bedrijfstak toch vooral met de mond beleden. Toen we met de rug tegen de muur stonden distantieerden collega's zich van ons. Ook Aedes, in de hoop dat de rest van de bedrijfstak niet verder geschaad zou worden. Op een enkeling na, stonden collega-corporaties vooral klaar om mooie projecten van ons over te nemen.'

Publieke opinie bepaalt (bijna) alles

Juist vanwege hun maatschappelijke positie zijn corporaties extra kwetsbaar als het gaat om beeldvorming. Omdat er geen marktucht is, wegen de sancties van de publieke opinie extra zwaar.

Erents: 'Dat moet je eigenlijk voortdurend in je achterhoofd hebben bij alles wat je doet. Op bijvoorbeeld salarissen word je altijd afgerekend in de publieke opinie. Als blijkt dat een percentage boven het afgesproken salarisoniveau zit, dan maak je je als branche dus eigenlijk belachelijk. Je moet niet zoveel uit te leggen hebben. Je blijft een maatschappelijke organisatie, of je dat nou leuk vindt of niet. Wil je meer verdienen, moet je niet hier werken.'

Grotendorst: 'Het is ons gelukt om de boodschap over te brengen dat de persoon van Möllenkamp niet vereenzelvigd moet worden met de corporatie Rochdale. Inmiddels weet iedereen dat Rochdale rechtszaken voert tegen Möllenkamp. We hebben er bewust voor gekozen om onze naam niet aan te passen. Die heeft een lange historie, die kan één persoon ons niet afpakken. Beter is te tonen dat we die naam waard zijn.'

Zorg voor lastige medewerkers en commissarissen

Wat de voorzitter vroeger vond, daarover was geen discussie mogelijk. Belangrijke beslissingen kunnen nu alleen nog genomen worden door het voltallige bestuur. Commissarissen zijn voortaan gebonden aan een maximale termijn van twee keer vier jaar en een maximaal aantal commissariaten. De raad is divers van samenstelling en opereert scherper en alerter dan de vorige raad.

Grotendorst: 'Ook de medewerkers moeten bestuurders kunnen aanspreken als ze het ergens niet mee eens zijn of juist een voorstel naar voren willen brengen. Het is zaak dat ik hen blijf uitnodigen om vragen te stellen, hun mening te geven. Niet in de wandelgangen, maar rechtstreeks op de man af. Mensen lopen nu eenmaal niet makkelijk de kamer van een bestuurder binnen. Daarom zit ik soms aan bij een werkoverleg, of ik loop mee met een opzichter. Om te zien wat er gebeurt, maar ook om dingen te horen die ik anders niet hoor. Ik ga ook het debat aan met een blog op intranet, waar we ook regelmatig stellingen plaatsen.'

'Ook onze raad van commissarissen (RvC) heeft tegenwoordig eigen informatiekanalen. Twee keer per jaar spreekt de RvC de ondernemingsraad, de bewonersraad. Daar staan wij als bestuur verder buiten.'

Erents: 'Het is belangrijk dat een RvC voor informatie niet afhankelijk is van de bestuurder. Niet uit wantrouwen, maar vanuit checks en balances. Bij Rochdale speelde bovendien dat de commissarissen er al veel te lang zaten. Dan raak je aan elkaars hebbelijkheden gewend en stel je bepaalde vragen niet meer.'

Grotendorst: 'Lastige vragen stellen ze tegenwoordig zeker. Net vandaag nog, in mijn tussentijds functioneringsgesprek. Hoe het komt dat de informatievoorziening nog steeds niet op orde is. Niet prettig nee, wel belangrijk. We hebben een agenda opgesteld met zaken die in anderhalf jaar geregeld moeten zijn. Daar worden we op aangesproken. Het is tegelijkertijd onze eigen bescherming tegen het tussentijds oppikken van nieuwe zaken, zonder dat de lopende zijn afgehandeld.'

Regelen is zilver, doen is goud

Rochdale had alle regelingen op orde. Er was een klokkenluidersregeling, een integriteitscode. Alles stond op papier. Maar niemand trok aan de bel.

Grotendorst: 'Onze klokkenluidersregeling hebben we nu extern georganiseerd. Anonimiteit is gewaarborgd. Maar het is vooral zaak regels levend te houden in gesprekken en werkoverleggen.'

Onze medewerkers hebben nu zelf een nieuwe gedragscode opgesteld. Toch werkt de geschiedenis nog lang door en zeker als bestuurder heb je een voorbeeldfunctie. Voor ons zaak om alert te zijn op signalen uit de organisatie. Dat zit soms in kleine dingen. Zo heb ik geleerd dat wij als bestuurders niet als eerste moeten beginnen met het gebruik van iets nieuws als een I-pad, maar dat juist andere mensen binnen de organisatie beter de primeur kunnen hebben.'

Creëer samenhang binnen de organisatie

Rochdale was geen organisatorische eenheid. De vier vestigingen en twee BV's hadden een eigen organisatie met beleid, administraties, contracten en procedures. Beleid en financiën zijn nu centraal geregeld. Projectontwikkelingen en onderhoud werden weer afdelingen. Tegelijkertijd zijn bevoegdheden meer gedelegeerd naar medewerkers.

Grotendorst: 'Ook met een ander organisatie-model zijn we er nog niet. We moeten nog leren om als één organisatie te werken.'

Beter samenwerken heeft onze grootste aandacht. Dat doen we werkende weg. Een projectteam is bijvoorbeeld werkprocessen aan het verbeteren. Een extern adviseur gaf hen feedback. Dat bouwen we langzaam uit naar de rest van de organisatie.

Medewerkers zelf kwamen met het idee van bliksemstages. Een halve dag meelopen op een andere afdeling. Wat nog moet gebeuren is dat mensen lager in de organisatie meer beslissingsrecht krijgen. Dat ging niet meteen. Afgelopen jaar zaten we nog vaak in onvoorziene situaties waardoor we als directie af en toe direct moesten ingrijpen en noodgedwongen dus precies deden wat we niet willen. Maar dat is nu voorbij.

Je kunt best verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen zonder alles decentraal te organiseren. Daarnaast moeten mensen ook weer leren dat eigen initiatief wordt gewaardeerd.'

Wees blij met sectorbanken en pottenkijkers

Over de financiële structuur en het toezicht van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) is veel debat. Maar in tijden van nood blijkt de kracht van het stelsel.

Erents: 'De commerciële banken stonden als eerste klaar om hun leningen op te zeggen. Juist de Bank Nederlandse Gemeenten en de Waterschapsbank waren coöperatief bij het oplossen van onze problemen. Zonder hen, het WSW en het Centraal Fonds hadden we het nooit gered. Vanaf 2018 komen de sectorbanken in de problemen vanwege Basel III. Het is zaak dat corporaties zich nu al sterk maken om de relatie met de sectorbanken overeind te houden.'

Grotendorst: 'We hebben ongelofelijk veel gehad aan de twee toezichhouders die het ministerie hier tijdelijk plaatste. Die gaven ons rugdekking bij het maken van een scherp stappenplan om verder te kunnen gaan. Terwijl het vanuit risicomanagement voor de minister makkelijker was om Rochdale op te delen, heeft hij ons de kans gegeven om samen met de externe toezichhouders zelf de problemen op te lossen.'

Geld goed besteden blijft een kunst

Jarenlang ontving Rochdale lovende brieven van het ministerie. Toch was de boel financieel op zijn zachtst gezegd niet op orde. Tegenwoordig is de bestuursvoorzitter niet meer gemachtigd in zijn eentje grote beslissingen te nemen. En na acht jaar neemt Rochdale standaard afscheid van de accountant.

Erents: 'Als je zoiets vastlegt komt het voor niemand als een verrassing en leidt het niet tot kwaai gezichten. En het voorkomt gewoontegedrag. Het is opvallend dat in alle verhalen over toezicht, de rol van de accountant buiten schot blijft. Ik pleit er ook voor dat een RvC onafhankelijk van de bestuurder in contact is met de accountant.'

Grotendorst: 'Bij projecten lassen we nu altijd meerdere beslismomenten in. Bovendien stellen we nu zelf contracten op. Voorheen waren we gewend om vooral te werken met contracten die andere partijen hadden opgesteld. In de samenwerking met bijvoorbeeld projectontwikkelaars zijn we als corporatiesector niet gewend om daarin zelf de leiding te nemen.'

Erents: 'Neem overwogen je beslissingen', is een andere les. Toen ik hier net zat moest ik snel eventjes iets ondertekenen want het moest een uur later bij de notaris zijn. Dat heb ik geweigerd. Veel contracten worden onder tijdsdruk ondertekend. Maar haast werkt altijd contraproductief.'

Nieuwe koers

Rochdale kwam begin 2009 in opspraak vanwege onregelmatigheden bij grote vastgoedtransacties in de Amsterdamse Bijlmer. Niet lang daarna werd topman Möllenkamp ontslagen op verdenking van zelfverrijking en fraude en stapte de RvC op wegens falend toezicht. Tegen Möllenkamp loopt nog steeds een civiele procedure en het OM bekijkt of er tot strafvervolgning moet worden overgegaan.

In februari 2010 trad een nieuw bestuur aan. Tegenwoordig richt Rochdale zich op de kerntaken. Dat betekent verbeteren van bestaand bezit in plaats van nieuwbouw en meer aandacht voor de dienstverlening aan huurder en woningzoekende dan voor projectontwikkeling.

Een aantal belangrijke volkshuisvestingprojecten zijn vanwege de financiële crisis uitgesteld. Leefbaarheidsprojecten in wijken waarin Rochdale actief is, zijn wel opgepakt. In het [jaarverslag](#) is de veelzijdige dagelijkse inzet van Woningstichting Rochdale over het afgelopen jaar beschreven.

Meer informatie

[De vernieuwde Governancecode Woningcorporaties](#)

[Bedrijfsvoering](#)

[Corporatiebranche](#)
