

Vrijplaats gaat door dichte deuren

Verantwoorden en toezien rondom stoomschip De Rotterdam

Paul Doevendans, oktober 2020

Een zonnige vrijdagochtend in september. De Kromme Rijn stroomt, als altijd. De Vrijplaats¹ 'Verantwoorden en toezien zoals het bedoeld is' verzamelt in alle vroegte in Kasteel Cammingha in Bunnik. De deuren en ramen van het kasteel en de Kromme Rijnzaal staan open. Corona stelt zo haar eisen aan bijeenkomsten.



Het mag de pret niet drukken, zeker vandaag niet. De Vrijplaats staat voor een bijzondere ochtend. Op tafel ligt als casus de verantwoording en het toezicht rondom stoomschip De Rotterdam.

Op tafel ligt ook de roman 'Door dichten deuren; een eenzaam bestaan tussen macht en onmacht' van de hand van Rudi Thomas.

Rudi is er ook zelf bij. Net als Kees en Sander, twee gasten van de Vrijplaats. Verder veel vertrouwde gezichten.

¹ De Vrijplaats 'verantwoorden zoals het bedoeld is' is een informeel platform waarin vrijdenkende én verankerde corporatiebestuurders, toezichhouders en vertegenwoordigers van sectorinstituten die zich bezighouden met verantwoorden en toezien, elkaar treffen voor een vrij gesprek over verantwoorden/toezien van/op corporaties, in volkshuisvesting en daarbuiten.

De Vrijplaats is bij haar ontstaan eind 2016 geïnspireerd door de publicatie 'Verdraaide organisaties' van Wouter Hart en de beweging naar 'werken vanuit de bedoeling' en naar 'een systeemwereld die dienstbaar is aan de leefwereld'.

De Vrijplaats verkent, niet geremd door heersende mores, institutionele belangen en systemen, een 'verantwoorden en toezien zoals het bedoeld is', d.w.z. die:

- waarde toevoegt (bijdraagt aan maatschappelijk functioneren en presteren)
- leidt tot meer inzicht en tot beter begrijpen
- aanzet tot leren, als voorwaarde voor ontwikkeling en verbetering: een 'leren door verantwoorden'
- recht doet aan de complexiteit van onze samenleving en onze werkpraktijk, een meervoudig verantwoorden dat de complexiteit tegemoet treedt
- primair gestalte krijgt in de interactie tussen burger (bewoner, cliënt, patiënt) en maatschappelijke dienstverlener, in 'het werkelijk openhartige en reflexieve gesprek' tussen mensen
- geworteld is in de innerlijke drive van organisaties en hun actoren, een welwillend verantwoorden, als dagelijkse praktijk en zelfs als voorrecht
- uitgaat van een heldere rolverdeling van betrokken partijen in verantwoording afnemen en afleggen en toezicht en daarbij doublures in instrumentarium vermijdt
- werkzaam is, met vormen en methoden die effectief zijn, zoals een combinatie van 'tellen, vertellen en verbeelden', en passen bij deze tijd
- bijdraagt, uiteindelijk, aan vertrouwen van burgers en samenleving in instituten in de zorg- en corporatiesector; omdat vertrouwen essentieel is voor een goed functionerende sector en samenleving.

Vaste deelnemers (op 'persoonlijke titel') aan de vrijplaats zijn: Karin van Dreven (Woonbron), Mohamed Acharki (Zayaz), René Scherpenisse (Tiwos), Edwin van Houts (WSW), Andrea Niederländer en James Volkert (beiden Aw), Claudia Siewers en Astrid Blankenstein (beiden SVWN) en (begeleid door) Paul Doevendans (p.doevendans@atrive.nl). Regelmatig schuiven gasten aan tafel.

Warming up: rondje langs de velden, rondje ss Rotterdam

We maken het vaste 'rondje langs de velden'. Het rondje geeft een goed beeld van wat we zoal tegenkomen op het gebied van verantwoording en toezicht, in en rondom onze sector. Informatief en leerzaam, een goede warming up ook. Het rondje laat ook zien hoe we, op één of andere wijze, bekend en betrokken zijn bij de 'Woonbron en ss De Rotterdam', een gebeurtenis die Woonbron en de sector deed beven, zo tussen 2005 tot 2015.

We zien allemaal nog de beelden van de intocht van het stoomschip in de haven van Rotterdam, toegejuicht door de inwoners van Rotterdam. En we herinneren ons nog de brede steun die Woonbron ontving voor haar maatschappelijk ondernemerschap. Het was een volstrekt andere tijd, met andere ambities en een andere sfeer. Maar we kennen ook nog de verhoren gedurende de Parlementaire Enquête Woningcorporaties. En we kennen de uiteindelijke afloop: een financieel drama van een kwart miljard euro. Maar ook: een schip in de haven, een cadeau aan de stad en de inwoners maar niet aan de huurders.

Sommigen van ons weten meer. Kennen feiten (en fabels) van de casus, van binnenuit of buitenaf. Hebben er in een andere functie ooit een bijdrage aan geleverd. Staan nog steeds in contact met de voormalige bestuurder. Hebben ooit de maatschappelijke kosten en baten van De Rotterdam in beeld gebracht. Hebben meegewerkt aan de juridische en financiële afwikkeling. Of hebben ook nu nog te maken met de consequenties².

Maar vandaag gaat het niet over De Rotterdam en Woonbron zelf. Het gaat over verantwoorden en toezien, niet vanuit waarheidsvinding (als dat al zou kunnen), maar vanuit leren. Wat kunnen we van deze casus leren over verantwoorden en toezien? Hoe kijken we, inmiddels met enige afstand, naar de wijze van verantwoorden en toezien rondom de ss Rotterdam? Had het anders gekund (gemoeten), was het 'zoals verantwoorden en toezien bedoeld is', zou het nu, in een andere tijd met een andere tijdsgeest, anders (zijn) verlopen? En, hoe zouden we het nu doen? Welke toezichtsvragen zouden we nu stellen; en zouden die destijds tot andere uitkomsten geleid hebben?

Het zijn boeiende vragen die we aan de hand van de kwestie 'verantwoorden en toezien rondom ss De Rotterdam' met elkaar aan de orde stellen en proberen te beantwoorden in deze vrijplaats.

Toezien op De Rotterdam

Rudi Thomas³ formeert daartoe de Vrijplaats tot toezichthoudend orgaan – een 'vrijplaats-RvC' - en modereert het gesprek. We gaan op zoek naar de essenties van toezicht op enkele kernmomenten in het project van De Rotterdam. Wat waren en zijn de (goede) toezichtsvragen op het moment van aankoop van het schip, toen nog met een bescheiden investering? En wat zijn de vragen bij de grote kostenoverschrijdingen, eerst naar 100 en daarna naar ruim 200 miljoen?

We steken van wal, als gezamenlijke Raad van Commissarissen. Op tafel ligt de aankoop van een schip, enthousiast verwoord door de bestuurder. Wat zijn de toezichtsvragen? Wat zouden ze destijds zijn geweest? En wat zouden ze nu zijn? En hoe zit het met de antwoorden?

² Destijds was de steun voor aankoop van De Rotterdam overweldigend. Toch waren er toen en gaandeweg ook wel kritische geluiden, amper hoorbaar: "het leek wel alsof je onethisch was als je kritiek leverde..."

³ Rudi Thomas, kwestioneur van professie, werd geboren in Rotterdam en was tijdens zijn werkzame leven, met een start in Afrika, ruim 25 jaar actief betrokken bij raden van commissarissen. Een wereld veelal achter dichte deuren, niet toegankelijk voor niet-ingewijden. De auteur raakte geïnspireerd door gebeurtenissen rond ss De Rotterdam en laat met de roman 'Door dichte deuren' zien hoe die gesloten wereld er van dichtbij uitziet

Het blijkt een uitdaging om terug te gaan in de tijd. En in de tijdsgeest. Die was destijds, pakweg in 2005, totaal anders. Woningcorporaties moesten hun maatschappelijk ondernemerschap tonen. Maatschappelijke opgaven in de wijken oppakken, bijdragen aan verheffing, leren en werken. Als ondernemers met een maatschappelijke missie, daarbij behorende risico's nemen, alle strategische ruimte daartoe benutten (en die was vrijwel onbeperkt), lef tonen voor de goede zaak, waar nodig buiten de lijntjes van wet- en regelgeving kleuren. Lokaal en landelijk, van corporatie tot gemeente en ministerie, dát was de opvatting. Woonbron was zo'n corporatie, een koploper, met een overtuigende maatschappelijk gedreven bestuurder. Woonbron moest en zou het schip kopen, zo vonden vriend en vijand (waren die er toen?). Het mandaat van lokale en landelijke stakeholders om tot aankoop over te gaan was onbeperkt.

Als toezichthouders van Woonbron anno 2020 gaan we na wat de toezichtsvragen zullen zijn geweest. Past de aankoop bij onze missie en visie; bij onze opdracht, taak en rol; bij onze positie lokaal en landelijk; bij ons karakter? Wat vinden onze stakeholders? Hebben we verstand van boten? Welke risico's zijn er te managen?

Allemaal goede vragen. En met een destijds welhaast onvermijdelijk eensluidend antwoord: we kopen De Rotterdam! Want, natuurlijk past de aankoop van het schip binnen onze maatschappelijke missie en visie. We willen bijdragen aan de leefbaarheid van de wijken en de mogelijkheden creëren voor kansarme jongeren om zich te ontwikkelen op bijzondere leerwerkplekken. Daar zijn we van. We kijken verder dan wonen, hebben een verantwoordelijkheid voor de samenleving. En we hebben de mogelijkheden. Bovendien, wij zijn toch die corporatie die durf en doen in haar motto heeft staan? Dat moeten we dan nu ook laten zien. Belanghebbenden en belanghouders rekenen op ons, sterker nog, de hele stad en het land staan te juichen als we De Rotterdam aankopen. Geen verstand van boten? Och, eigenlijk is zo'n schip toch niets anders dan drijvend maatschappelijk vastgoed. Natuurlijk huren we ook expertise in. Risico's? We hebben het hier over een investering van 6 miljoen, daar draaien we normaal in onze wijken onze hand niet voor om. We lopen eerder een imagorisico als we het niet doen!

Het is vast niet precies zo gegaan achter de dichte deuren van Woonbron. Maar ook in de vrijplaats komen we als toezichthouders, ons verplaatsend naar begin deze eeuw, amper tot tegenargumenten. En ook dan zou de combinatie van een ondernemende tijdsgeest, een overtuigende bestuurder met een maatschappelijke missie en commitment en een sterk stimulerende context deze vrijwel zeker hebben overruled. De Rotterdam moest en zou er komen!

We verplaatsen ons in gedachten in de vrijplaats enkele jaren verder in de tijd, zo pakweg 2007. De situatie rondom het stoomschip is sterk veranderd. De kosten overschrijden de 100 miljoen euro. Er zijn redenen voor zorg, ook in de RvC. Maar gelukkig, er is een uitweg. Sterker nog, een uitweg met veel perspectief: we nemen het schip compleet onderhanden en kunnen het dan, samen met een commerciële partner, in exploitatie nemen. Of met winst verkopen, er is volop belangstelling vanuit het Midden-Oosten. Rapportages van experts en accountants ondersteunen deze optie. Doorgaan, zo luidt het voorstel dat op tafel ligt in de Raad van Commissarissen.

De bedenkingen in de vrijplaats-RvC zijn toegenomen. Er zijn zorgen over de risico's. Er is ongemak. Twijfels en vragen nemen toe. Maar toch, verplaatsend naar 2007, lijkt een doorgaan voor de hand te liggen. De businesscase is ruimschoots positief, meer nog dan in het oorspronkelijke scenario. En ook in dit scenario is sprake van groot maatschappelijk rendement voor jongeren, voor de wijk en de stad. Steun is er nog steeds volop. Doorgaan dus, maar wél met een sterker risico- en projectmanagement. Zo geschiedde destijds en zo zou ook de vrijplaats-RvC kunnen besluiten.

Leren in toezien

Met de wijsheid van nu zou de vrijplaats-RvC het project De Rotterdam mogelijk eerder een halt hebben toegevoerd. We hebben geleerd van de casus, als sector in de afgelopen jaren, als vrijplaats-RvC in de reflectie van vandaag.

We zouden vast andere vragen stellen, indringender ook. En we zouden vooral ook andere antwoorden geven.

Ook nu zouden we vragen naar de legitimatie voor de aankoop van het stoomschip. We zouden daarbij nadrukkelijker stil staan bij de vraag waarom 'wij' zo nodig deze taak en rol op zich zouden moeten nemen.

We zouden vragen naar de toegevoegde waarde van de aankoop. En daarbij zouden we vooral toezien op de toegevoegde waarde voor de huurder van Woonbron (en pas ver daarna wat het oplevert voor wijk en stad).

We zouden veel en veel bewuster zijn van de risico's. We zouden juist de vraag stellen waarom we het schip NIET zouden moeten aankopen of moeten doorgaan met complete renovatie. We zouden daarbij het gegeven dat iedereen enthousiast is eerder als waarschuwing dan als steun opvatten. En misschien zouden we onze verbeeldingskracht inzetten: *'imagine the unimaginable'*.

We zouden scenario's opstellen en de aannames van financiële en maatschappelijke opbrengsten kritischer bekijken.

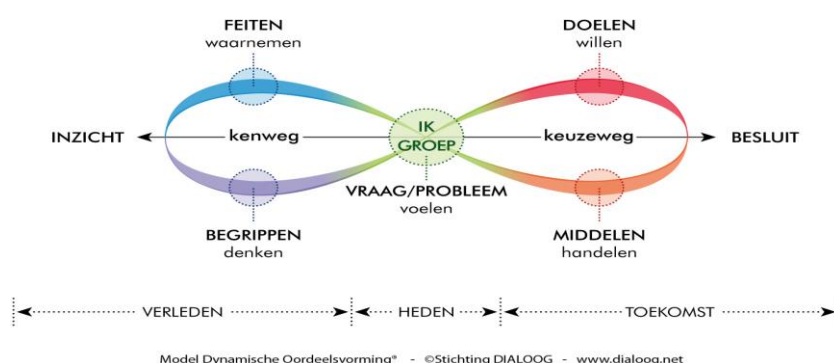
We zouden onze stakeholders uitnodigen actief te participeren en mee te investeren, als 'echte' toets op hun toegezegde steun en betrokkenheid. Om risico's te spreiden en niet alleen te staan.

We zouden ons bewuster zijn van kracht en tegenkracht, sterker onze toezichtsrol uitoefenen, juist bij een gedreven bestuurder. Toezichthouden, de goede vragen stellen, niet adviseren. De rol van waarschuwer inhoud geven en meer waarderen.

We zouden de twijfels en het ongemak in onze hoofden en onze (onder)buikgevoelens eerder uitspreken, het ongezegde gezegd maken. Twijfel als kracht zien. Openhartig.

We zouden er geen 'vraag- en antwoordspel' met de bestuurder van maken, maar met elkaar een generatieve dialoog voeren, daarbij steunend op het model van dynamische oordeelsvorming⁴.

⁴ Het model van dynamische oordeelsvorming (Lex Bos) geeft de routing weer van een echte dialoog als verkenning en ontdekking van opvattingen, overdenkingen en kennis. Hiermee verkrijgen we nieuwe inzichten op basis van feiten en ervaringen uit het verleden en komen we tot heldere oordelen en tot keuzes en besluiten op basis van gedeelde doelen en oplossingen voor de toekomst



We zouden daarbij de vraag stellen naar 'wat we weten en ook niet weten'; en naar 'of we elkaar goed begrijpen' en 'welke keuzes voor ons liggen'.

We zouden met elkaar tot een besluit komen door middel van consent⁵, waarbij we elkaar bevragen op overwogen en overwegende bezwaren tegen een voorgenomen besluit.

We zouden zouden we?

Reflectie op het gesprek in de Vrijplaats

We stappen uit onze rol van vrijplaats-RvC en laten het op ons inwerken. We hebben veel kunnen leren van de casus en van het openhartige gesprek met elkaar! We hebben de essenties van goed toezicht verkend en beproefd. We hebben zelfs aanwijzingen om het 'programma van verlangens' van de Vrijplaats te verrijken. Openhartigheid, het ongezegde op tafel brengen, plekken der moeite bespreken. Dat verdient een eigen plek.

En toch: ook als 'vrijplaats-RvC' viel het niet mee om als goed toezichthouder te opereren. We gingen (te) vaak in gesprek met de bestuurder (in plaats van met elkaar). We hadden weliswaar oog voor 'het huurdersbelang', maar vonden het niet nodig om daaraan meer precies betekenis te geven (alsof huurdersbelang iets volstrekt eenduidigs is). We benoemden het belang van het uitspreken van ongemak en zeggen van 'het ongezegde', maar brachten ons gemak maar beperkt op tafel (omdat ratio 'gemakkelijker' is dan emotie? Of omdat twijfel toch geen kracht betekent?). Er valt nog genoeg te leren, anders te doen.

En dan nog die gewetensvraag: 'zouden we het debacle met stoomschip De Rotterdam hebben voorkomen?'. We zullen het nooit zeker weten, het was een compleet andere tijd. Maar met de toezichtslessen van vandaag hadden we in 2005-2010 mogelijk wel het verschil kunnen maken....

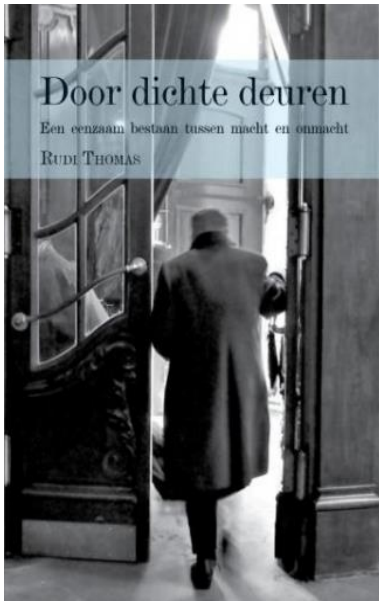


En de Kromme Rijn stroomt als altijd.....

Bijlage, hieronder: informatie over de roman 'Door dichte deuren' van Rudi Thomas

⁵ Consent is een wijze van besluitvorming, afkomstig uit de sociocratie, waarbij men unaniem tot een gedragen besluit komt, ook als er deelnemers zijn die het niet eens zijn met het voorstel, maar daartegen geen overwegend bezwaar hebben. Het besluitvormingsproces wordt gekenmerkt door het verkennen van bezwaren in plaats van het overtuigen van het eigen gelijk. Het proces heeft behalve het unanieme besluit/een breed consent, nog twee varianten: ten eerste kan door betere inzichten het voorstel worden bijgesteld, waardoor het alsnog met consent wordt vastgesteld of het voorstel wordt afgewezen, ook als slechts door één persoon geen consent wordt gegeven.

Door dichte deuren, een eenzaam bestaan tussen macht en onmacht, Rudi Thomas



Frits Stellenbach, een geboren en getogen Zuid-Afrikaan, laat een aangrijpend en eenzaam leven achter zich om zich vol overgave te wijden aan het vak van bestuurder.

Het toezicht houden in de top van bedrijven wordt zijn specialisme. Als veel gevraagd toezichthouder loopt hij vast in de machtsstrijd van individualisten. Afrika en een eenzaam bestaan lijken zijn noodlot te worden. Een persoonlijk besluit in het verleden en de besluitvorming rond een grote investering in een voormalig booreiland krijgen een pijnlijke ontknoping.

Het verhaal brengt beide gebeurtenissen bij elkaar: puurheid van persoonlijk handelen in een omgeving waar individualisten uit zijn op eigen belang. Slechts een onbeduidende misvatting noodzaakt de hoofdpersoon het toneel te verlaten, maar achter die coulissen stopt zijn wereld zeker niet.

Stoomschip De Rotterdam en een boorplatform (De Michigan1?) samen in één beeld in Madurodam



De roman 'Door dichte deuren' is te bestellen bij Bol.com

In contact komen met Rudi Thomas: kwestie@rudithomas.nl