

OP ZOEK NAAR NIEUWE BESTUURDERS

HENGELLEN NAAR TOPTALENT

Steeds vaker komen nieuwe bestuurders van buiten. Om die te vinden schakelen corporaties vaak headhunters in. Waarom is dat? En naar wat voor bestuurders wordt dan gezocht?

Tekst: Wilbert Geijtenbeek, illustratie: Pierre-Paul Pariseau/Art Associates, Amsterdam.

Woningcorporaties halen hun directieleden steeds vaker van buiten de branche. Begin vorig jaar verliet Bert Keijts Rijkswaterstaat om Portaal aan te sturen. Dit jaar trok het Rotterdamse Woonbron korpschef Bert Wijbenga uit Flevoland aan. En deze zomer werd zorgbestuurder en consultant Maria Molenaar benoemd tot directeur van Woonstad Rotterdam. Dergelijke benoemingen waren tien jaar geleden nog een zeldzaamheid. Maar nu de grote corporaties door een aaneenschakelingen van fusies en overnames grote bedrijven zijn geworden, zoeken zij naar bestuurders van een ander kaliber dan voorheen. En die zijn schaars. De raad van commissarissen (RvC) of de raad van toezicht (RvT) wendt zich steeds vaker tot executive-searchbureaus om een bestuurder voor hun corporatie te vinden.

Een voorbeeld van zo'n bureau is Quintis Executive Search (QuiES), een headhunterskantoor gespecialiseerd in de corporatiesector. Frank Brummelhuis is een van de consultants met negen jaar ervaring in de sector. Brummelhuis: 'Commissarissen hebben geen tijd om zelf een nieuwe bestuurder te zoeken. Zij doen een woningcorporatie erbij en besteden grofweg een halve dag per week aan hun commissariaat. Dat is veel te weinig tijd voor een serieuze werving- en selectieprocedure voor een nieuwe bestuurder.'

FUNCTIEPROFIEL

Logisch dus dat toezichthouders zich tot headhunters of executive-searchers wenden, zoals bijvoorbeeld Portaal deed, toen er in 2009 een nieuwe directeur gezocht werd. Na het plotselinge opstappen van top-

man René Scherpenisse, stelde de RvC een eigen selectiecommissie samen onder leiding van president-commissaris Mariëlle Rompa. Volgens het jaarverslag van Portaal heeft Rompa 'met ondersteuning van een extern bureau' Bert Keijts voorgedragen. Een rondvraag onder headhunters leert dat executive-searchbureau Maes & Lunau die begeleiding verzorgde. De RvC benoemde Keijts begin vorig jaar met als belangrijkste argument zijn 'ruime ervaring in het leidinggeven in complexe, gelaagde organisaties'. Bovendien sluiten zijn competenties volgens het jaarverslag 'goed aan op het functieprofiel' en vormt hij 'een goede aanvulling op de capaciteiten van de medebestuurder'.

Dergelijke procedures ontgaan ook kleinere corporaties niet. Een vergelijkbaar recept leidde bijvoorbeeld tot ▶



'HOE GROTER DE CORPORATIE, DES TE MEER GEWICHT LEIDERSCHAP KRIJGT'

de benoeming van Roel van Gulp tot directeur-bestuurder bij Casade in Waalwijk. Na het opstappen van directeur Ad Gruijters eind vorig jaar, huurde de raad van toezicht enkele maanden interim-manager Koos Parie in. Parie, beroepstroubleshooter in de corporatiesector, gaf ruim een halfjaar leiding aan de organisatie en adviseerde en passant ook bij de zoektocht naar een opvolger. Na enkele maanden vonden de toezichthouders van Casade hun nieuwe bestuurder in Roel van Gulp. In zijn vorige functie bestuursvoorzitter van Stichting Ver-

antwoord Bouwen en op dat moment ook commissaris bij Portaal. Sinds maart bestuurt Van Gulp de Brabantse woningcorporatie. Om een belangenconflict te voorkomen zal Van Gulp dit jaar opstappen als commissaris van Portaal.

Volgens Parie is het inschakelen van executive-searchbureaus bij bestuursbenoemingen inmiddels ingeburgerd. Parie: 'Voor een directiebenoeming vind ik dat niet vreemd. Maar ik heb geregeld mijn verbazing uitgesproken over het gemak waarmee dat soort bureaus ook worden ingeschakeld voor benoemingen in de managementlagen daaronder. Daarvoor heeft een doorsnee corporatie toch een professionele P&O-afdeling?'

KERSVERSE BESTUURDER

'Tien jaar geleden hadden de meeste corporaties nog geen raad van toezicht', herinnert Franz Profitlich zich. Hij is als managementconsultant van

werving- en selectiebedrijf Mercuri Urval al vijftien jaar in de corporatiewereld actief. Profitlich heeft de verandering van de sector van nabij meegemaakt. 'Toen ik begon, was de modale corporatie een vereniging met een ledenraad, een bestuur en een directeur. In het proces van schaalvergroting werd de directeur tot lid van het bestuur benoemd. Vaak vormden de overige leden van bestuur op dat moment een raad van toezicht.' Die vanzelfsprekendheid was voor Profitlich niet logisch. Hij schreef er ooit een opinieartikel over in vakblad HR Overheid, waarin hij zich beklagde over het gemak waarmee de vroegere directeur ineens een eenkoppige raad van bestuur vormde. 'De kersverse bestuurder was zich er vaak niet van bewust dat de rol van netwerker, strateeg en eindverantwoordelijke, ja zelfs hoofdelijk aansprakelijk in bijvoorbeeld zaken als faillissement, een geheel ander gedrag en geheel andere competenties vereiste.' Daar komt bij dat als meerdere directeuren ineens een raad van bestuur moesten vormen, 'conflicten op deze manier al ingebouwd waren'.

Sindsdien hebben bestuur en toezicht van de meeste corporaties een flinke professionaliseringsslag doorgemaakt. Van buiten lijkt de corporatiesector soms zelfs wel net zo geprofessionaliseerd als grote multinationals. Toch vindt Brummelhuis de corporaties 'diep van binnen eigenlijk nog steeds grote MKB-bedrijven'. Brummelhuis: 'Het leiderschap verandert wel, maar dat heeft vooral te maken met de schaalvergroting van de sector. Hoe groter de corporatie, des te meer gewicht leiderschapskwaliteiten krijgen.'

CULTUURVERSCHILLEN

Wat heeft die professionalisering en schaalvergroting van



HEADHUNTERS INMIDDELS INGEBURGERD

'COMMISSARISSEN HEBBEN GEEN TIJD OM ZELF EEN NIEUWE BESTUURDER TE ZOEKEN'

corporaties nu eigenlijk voor gevolgen gehad voor het gevraagde bestuurdersprofiel. Over welke competenties moet de bestuurder van nu beschikken? Om daar de vinger achter te krijgen legden we een tien jaar oude directievacature aan Franz Profitlich voor. De vacature, door Mercuri Urval ooit in Aedes-Magazine geplaatst, beschrijft de vacante directiezetel voor de kleinere corporatie Het Grootslag in het Friese Opsterland. De gevraagde directeur moet 'een ervaren netwerker' zijn, met minstens 5 jaar ervaring 'als leidinggevende', niet noodzakelijk in dezelfde branche, al moet de 'affiniteit met het specifieke werkkterrein van de sociale woningbouw' aantoonbaar zijn.

Op zich zijn de eisen niet heel erg veranderd, volgens Profitlich. Maar die affiniteit met sociale woningbouw illustreert volgens hem wel een verandering die sindsdien de corporatiewereld op zijn kop heeft gezet: de overgang van een organisatie voor voornamelijk sociale verhuur naar een bedrijf dat ook grote bouwprojecten ontwikkelt.

Beide disciplines – het verhuren en het bouwen van vastgoed – leveren in de praktijk totaal verschillende organisatieculturen op. Profitlich: 'Dat levert een onderliggende tweestrijd op, die het management probleem-

loos kon negeren zolang het geld maar bleef binnenstromen. Pas sinds de vastgoedmarkt in het slop raakte, komen die problemen meer aan de oppervlakte.' Logisch, want de ontwikkelaars kunnen door geldgebrek opeens hun vak niet meer uitoefenen en zoiets leidt tot frustraties.

De vastgoedmarkt zit inmiddels al een kleine drie jaar in het slop. Daardoor is er nog een cultuur bijgekomen, want om de gevolgen van de malaise in de markt onder controle te krijgen, zijn de laatste jaren veel financieel specialisten binnengehaald, ook op bestuursfuncties. Deze derde cultuur is er een van cijfervaarders zonder politieke ervaring of kennis van de verhuursector. Ook Brummelhuis ziet de laatste jaren veel vraag naar mensen voor de financiële beheersing.

Na de crisis en affaires zoals bijvoorbeeld bij Rochdale en Woonbron is de vraag nu vooral: waar heeft de sector echt behoefte aan? Een terugkeer naar het oude? Volgens Profitlich zit dat er niet in: 'De vraag die veel grote corporaties stellen aan executive-searchers is: hoe krijgen we de bestuurlijke aansturing terug? En wel zo, dat we weer bestuurlijk in control zijn? Want het financiële plaatje is wel helder.' Als het aan Brummelhuis ligt, werven corporaties vanaf nu vooral strategische

leiders: 'Als een directeur de boel goed leidt, dan volgt control als vanzelf. Zo simpel is het.'

UIT DE VRIJE MARKT

Er zijn ook corporaties die de interne stammenstrijd buiten de deur hebben gehouden. Zo besloot de Achterhoekse corporatie De Woonplaats in 2002 om zo min mogelijk aan projectontwikkeling zou doen. President-commissaris Ton Doesburg – al sinds dat jaar betrokken bij De Woonplaats – stelt dat die beslissing 'een hoop gesteggel heeft voorkomen'. Doesburg: 'Wij wilden geen avonturen. Wij willen degelijke financiering en slechts bouwen voor onze doelgroep. Dat heet boerenverstand.'

Executive-searchers verdienen weinig aan Doesburg. Hij heeft in zijn negen jaar ervaring als toezichthouder bij De Woonplaats slechts één benoeming op zijn naam staan: die van financieel directeur Marion Wolters in 2010. Doesburg kende Wolters van de raad van toezicht van de Stichting Kinderopvang Arnhem, waar Wolters nog altijd toezichthouder is.

De grote opvolgingskwesitie moet voor Doesburg nog komen, als directeur Fons Catau vertrekt. Catau, een schoolvoorbeeld van de interne kandidaat, werkt al sinds 1977 bij de

woningcorporatie – de laatste vijftien jaar als bestuurder. Zeker is dat de 61-jarige Catau over afzienbare termijn met pensioen gaat.

Doesburg zou graag iemand met ervaring in de vrije markt willen. Of de commissarissen zelf gaan werven of dat ze een bureau in de arm nemen is voor Doesburg niet van belang.

'Veel meer dan vroeger moet een directeur in deze sector voor zijn plaats en zijn organisatie vechten. En dat leer je in de markt. Niet op een ministerie.' ◀

