

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Arnold Pureveen

‘Elke koning heeft een nar nodig’

Vestia, Woonbron, Rochdale: door een aantal incidenten de afgelopen jaren lijkt het beeld te ontstaan van een ontspoorde woningcorporatiesector. Arnold Pureveen, verantwoordelijk voor een balanstotaal ter grootte van circa 8 miljard euro en een vastgoedportefeuille van circa 65.000 woningen, is ongelukkig met het eenzijdige beeld van deze discussie. ‘Het is terecht dat misstanden in de media komen. De excessen moeten er hard en snel uit worden gesneden; elk incident is er een te veel en dat mogen we niet bagateliseren. Maar we moeten oppassen dat we nu niet alles negatief gaan benaderen. Er gebeurt ook nog steeds veel goeds in de corporatiesector: per jaar huisvesten we meer dan 120.000 nieuwe gezinnen in onze huurwoningen, tegen een betaalbare huurprijs.’

De incidenten van de laatste jaren vinden in zekere zin hun oorsprong in de zogeheten bruteringsoperatie in 1995. Bij deze ingrijpende reorganisatie werden de jaarlijkse subsidies van de overheid afgekocht en diende de sector de leningen van de overheid te herfinancieren. ‘De gedachte was goed’, zegt Pureveen. ‘De verwachting was dat met toekomstige huurstijgingen en woningverkoop voldoende middelen zouden kunnen worden gegenereerd voor een *revolving fund*: kapitaal dat in de vastgoedportefeuille besloten zit zou duurzaam jaarlijks deels liquide kunnen worden gemaakt en daarbij kunnen worden ingezet voor een subsidie-loze sociale huisvesting. Bij de verzelfstandiging van de sector zijn de contouren van wat van



ARNOLD PUREVEEN (1963)

CFO woningcorporatie de Alliantie.

een corporatie mag worden verwacht echter onvoldoende uitgewerkt. De zelfregulering is uiteindelijk niet gelukt. Het risicoprofiel van de corporaties werd heel anders: van verhuurders van sociaal vastgoed werden het grote investeerders, met bijbehorende risico's. Enkele bestuurders van corporaties zijn zich daardoor ook anders gaan gedragen en werden vastgoedbobo's.’

Een en ander leidde in verschillende gevallen tot grote financiële problemen. Corporaties zoals Vestia werden met grote liquiditeitsproblemen in hun beleggings- en derivatenportefeuilles geconfronteerd. Maar

er was ook sprake van ethisch laakbaar handelen, van fraude en graaigedrag. Pureveen denkt niet dat er door de jaren heen een significante toename van dit gedrag is. ‘Zelfverrijking en Maserati-gedrag is van alle tijden. Maar de tijdgeest is simpelweg veranderd. Tien jaar geleden vonden velen het normaal dat corporatiebestuurders boven de balkenendenorm verdienden; dat paste immers bij de complexiteit en het risicoprofiel van de corporaties. De afgelopen jaren zijn de opvattingen over wat toelaatbaar is en wat niet strenger geworden.’

* * *

Pureveen ziet niets in extra regelgeving om de incidenten te voorkomen. ‘Regeltjes kunnen alleen indicatief zijn. Wij krijgen in december nog steeds tientallen kerstpakketten binnen. De receptioniste zou een lijst bij kunnen houden van binnengekomen pakketten om deze vervolgens via een lootjessysteem eerlijk te verdelen onder ons personeel. De accountant zou in dit geval een mooie krul bij de procedure kunnen zetten, waardoor iedereen denkt dat alles eerlijk en volgens procedures is verlopen. Maar een directeur van de afdeling “Oplichting en bedrog” kan evengoed tientallen kerstpakketten op zijn huisadres laten bezorgen, buiten deze procedures om, zonder dat iemand iets merkt. Met andere woorden: je kunt met extra regeltjes en controles in een wereld van schijnzekerheid terecht komen.’

Als financieel directeur hecht hij meer waarde aan de aanstelling van onomstreden bestuurders, die zelf integriteit hoog in het vaandel hebben staan. ‘Zij hebben een voorbeeldfunctie en daar moeten ze zich van bewust zijn. Als een directeur er de kantjes van

afloopt, zullen zijn medewerkers dat zeker ook gaan doen. Je kunt een woud aan regels hebben, maar als je een slechte bestuurder hebt, is de bedrijfscultuur ook niet goed. Je kunt ook weinig regels hebben gecombineerd met integere bestuurders, en dan zal de gedragcultuur op de werkvloer waarschijnlijk ook goed zijn.’

Daarnaast is het belangrijk om te investeren in de aanspreekcultuur, zegt Pureveen. ‘Elke koning heeft een nar nodig. Een corporatiedirecteur moet iemand durven aanstellen die het vermogen heeft om hem voortdurend kritisch te bevragen op zijn gedrag. Dat kritische vermogen was de afgelopen jaren niet binnen elke corporatie aanwezig. De tijd is er nu, met de informatiecultuur en de vele media-aandacht, rijp voor om de aanspreekcultuur te verbeteren.’

* * *

De Alliantie is de laatste jaren al een interne dialoog gestart tussen management en medewerkers over de gedeelde waarden en normen. De corporatie heeft onderzoeken onder medewerkers verricht naar de perceptie van het gedrag en de integriteit van het management en op de werkvloer. ‘Ook wij zijn feilbaar. We waren niet eens zozeer in de uitkomsten van die onderzoeken geïnteresseerd; veel belangrijker vonden we het dat er naar aanleiding van die onderzoeken een gesprek op gang kwam over de dilemma’s waar men op de werkvloer tegenaan liep. Die discussie kwam snel op gang. We blijven deze “soft control”-onderzoeken dan ook jaarlijks uitvoeren. We hopen op die manier uitglijvers te voorkomen en met elkaar in discussie te blijven over het gedrag binnen onze organisatie.’