

Jacob Dijkstra: de commissaris als kritische vriend

“Waar visie ontbreekt, regeert de boekhouder”



Jacob Dijkstra

Als echte Fries – geboren in Leeuwarden, zijn hele leven al in Friesland wonend – is Jacob Dijkstra niet een man van grote woorden en brede gebaren. Maar als het gesprek gaat over de kansen voor de corporatiebranche, over maatschappelijk ondernemen, over de waarden en motieven achter de cijfers, dan beginnen de ogen van deze voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Friese corporatie Welkom Nieuw Wonen te glimmen. “De regels en de cijfers moeten kloppen, maar uiteindelijk gaat het over: wat wil je nou bereiken als organisatie? Waar gá je voor?”

Met een achtergrond als bedrijfseconoom en registeraccountant is Jacob Dijkstra partner bij Twijnstra Gudde waar hij leiding geeft aan de interim-managementpraktijk. Zijn ruime ervaring in en affiniteit met de corporatiebranche deed hem solliciteren naar de voorzitterspost en hij is blij dat hij werd gekozen: “De corporatiewereld is een geweldig interessante branche. Helaas worden de incidenten die er zijn nogal erg vergroot en uitgelicht, waardoor de hele branche op dit moment een beetje in het defensief zit. Gelukkig gaan er veel dingen juist erg goed, en levert bijvoorbeeld een corporatie als Welkom Nieuw Wonen een grote bijdrage aan de volkshuisvestelijke ontwikkelingen.”

Klankbord

De rol van commissaris is voor Jacob Dijkstra te vergelijken met die van een ‘kritische vriend’. “Wij zitten niet zelf achter het stuur, daar heb je de bestuurders voor, maar we kijken wel mee vanaf de achterbank. En stellen kritische vragen bij allerlei mogelijke keuzes en strategische plannen. Toezichthouder is echt een vak geworden. Je moet grip zien te krijgen en te houden op een complex aan codes, regels en wetten. Die harde kant is belangrijk, maar het feit dat er een spoorboekje is wil nog niet zeggen dat de treinen ook op tijd rijden. Het gaat ook om andere dingen: wat zijn de motieven van de bestuurders, hoe zitten de rollen en samenwerkingspatronen

met stakeholders, huurders, gemeentes in elkaar? Hoe functioneert je organisatie als maatschappelijke onderneming?”

De Raad van Commissarissen is er om toezicht te houden en te controleren, op te treden als werkgever voor de bestuurders maar ook om als klankbord te dienen voor het bestuur. Jacob Dijkstra: “Daarvoor is natuurlijk deskundigheid nodig, maar vlak het belang van aspecten als wijsheid en levenservaring niet uit. Het is de kunst een Raad van Commissarissen zo samen te stellen dat die ‘harde’ en ‘zachte’ kant goed tot hun recht kunnen komen.

Governance – het besturen van een organisatie waarbij recht wordt gedaan aan alle belanghebbenden – heeft tenslotte veel te maken met het kunnen omgaan met dilemma’s. Die kan ik vanuit de ‘harde’ kant benaderen, vanuit de cijfers of vanuit de ICT, maar ik wil ook altijd weten: wát zit daar achter? Bij gesprekken over strategie, doelstellingen, richting zoek ik altijd naar de energie, de inspiratie, de bevlogenheid die de bestuurder van een maatschappelijke onderneming moet hebben. Waar visie ontbreekt, regeert de boekhouder. Alleen naar de cijfers kijken, dat is pure armoede. Tegelijkertijd kun je ook niet zonder die cijfers: je moet wel zorgen dat je visie tot resultaten leidt. Maar dat is breder dan

- “Het feit dat er een spoorboekje is wil nog niet
- zeggen dat de treinen ook op tijd rijden”

• “Ik zoek altijd naar de energie, de inspiratie, de bevologenheid die je • als bestuurder van een maatschappelijke onderneming moet hebben”

alleen financiële resultaten. Het gaat ook om: hoe tevreden zijn je huurders, hoe zijn je contacten met de gemeentes, wat voor ontwikkelingen maak je door in je gebied?”

Kruidenierszaak blijft open

“De visie die we bij Welkom Nieuw Wonen hebben is onder meer dat we leefbaarheid en de bewoonbaarheid nog verder willen verbeteren. Concreet, tastbaar. In een dorp waar we actief zijn moest bijvoorbeeld de laatste kruidenierszaak sluiten. De corporatie heeft die winkel overgenomen en de zaak wordt nu gerund door een nieuw team, waarbij ook mensen met een verstandelijke beperking een werkplek vinden. Het instandhouden van die winkel is voor dat dorp van levensbelang. Ander voorbeeld: rond duurzaamheid en energie kun je van achter je bureau hele ingewikkelde dingen verzinnen, maar het gaat ook om bewustwording. Daarom zijn we truien gaan uitdelen. Zo’n actie heeft een grote impact.”

Bij het onderwerp ‘integriteit’ speelt de Raad van Commissarissen in zijn toezichthoudende functie een belangrijke rol. Jacob Dijkstra: “Ook daar heb je weer allerlei regels en codes op papier, maar we

kijken vooral naar: hoe gaat de organisatie daar in de praktijk nu mee om? Hoe zuiver ben je ten aanzien van de inkoop bij je leveranciers? Hoe stevig zitten je mensen qua normen en waarden in het zadel? Het is goed om daar helder zicht op te hebben, bijvoorbeeld in kaart te brengen waar mogelijkheden van belangenverstrengeling liggen. Belangrijk is ook het klimaat dat je in je organisatie hebt. Het begint vaak met kleine dingen – een pak kopieerpapier dat mee naar huis genomen wordt – en van daaruit groeit het uit tot ernstiger zaken. Het is essentieel dat je daar alert op bent.”

Fusie van twee achtergronden

Ook bij het fusieproces waar Jacob als commissaris bij betrokken was, de fusie tussen Welkom en Nieuw Wonen, speelde de combinatie tussen ‘hard’ en ‘zacht’. “Je moet van alles regelen, maar uiteindelijk gaat het om de chemie. Fusies mislukken meestal doordat er te grote cultuurverschillen tussen de organisaties zijn. Daarom moet je van begin af aan heel goed kijken: wat is het motief van de fusie, wat is de meerwaarde? Als dat helder is heb je een goede stimulans om verschillen te overbruggen of beter nog, die tot bron

van kracht te laten worden. Door de fusie zijn we nu een corporatie die zowel op het platteland als in de stad actief is. Die twee achtergronden moet je niet wegvlakken. Sommige zaken moet je natuurlijk wel bundelen, je ICT-systeem bijvoorbeeld, maar die twee ‘bloedgroepen’ kunnen ook veel van elkaar leren. De uitdaging is: hoe kun je de verschillen omzetten in positieve energie?”

Zo kun je samen met partners als gemeente, politie, zorginstellingen tot nieuwe dienstverlening komen. Waarbij je er wel voor moet opletten dat je je benadering niet te veel oprekt. Je moet als corporatie niet een soort tweede gemeente willen worden. Je moet weten waar je verantwoordelijkheid eindigt. Je kunt wel initiatief nemen als iets in een bepaald gebied nodig is, maar ken je beperkingen.

Stel dat bijvoorbeeld een school in een bepaald leefgebied zeer gewenst is. Neem dan zo nodig initiatief, maar zorg wel dat je er een onderwijsinstelling bij betreft. Als je zelf als corporatie een school wilt gaan runnen beweeg je je op zeer glad ijs; je hebt daar geen ervaring mee, en ik denk

• “Je moet als corporatie • niet een soort tweede • gemeente willen worden”

niet dat je dat goed kunt doen. Blijf altijd bij je kern, en die ligt in de volkshuisvesting: zorgen dat alle mensen eerlijke kansen krijgen op goede huisvesting.” ◀

