

Dagelijks bestuur van or Vestia vertelt over roerige tijd

Geen paniek!

Bij een bedrijf dat in zwaar weer terecht komt, breekt vaak paniek uit. Maar als de or van woningcorporatie Vestia één ding heeft geleerd, is het wel dat medezeggenschap gebaat is bij een koel hoofd, vertellen toenmalig or-voorzitter Wigle van Kal en ambtelijk secretaris Lisette Weiland.

Door Nicole Weidema

Hoe zat het ook al weer met Vestia? In december 2011 was de corporatie nog de grootste van Nederland, die klussen aandurfde waar andere corporaties hun vingers niet aan wilden branden. Om de financiële risico's aan te kunnen gaan, had Vestia net als andere corporaties een derivatenportefeuille. Met derivaten verzekeren de woningcorporaties zich tegen rentestijgingen. Vestia had echter een veel grotere derivatenportefeuille dan andere corporaties en bleek daarbij grote risico's te zijn aangegaan. Maar de rente daalde en bleef laag, waardoor de bubbel barstte en Vestia de banken miljarden schuldig bleek te zijn. De voorzitter van de raad van bestuur vertrok, de financieel topman werd beschuldigd van corruptie. Het personeel bleef achter met de brokken.

Van Kal kreeg als voorzitter van de or in december 2011 informeel te horen dat het – in de woorden van bestuursvoorzitter Staal – guur zou worden. In januari werd ook de rest van de ondernemingsraad geïnformeerd. Heel veel was toen nog onduidelijk. Eind januari werd Van Kal gesommeerd om 's avonds naar een bespreking te komen. Aan tafel zaten onder andere de advocaat van Vestia en de voorzitter van de raad van commissarissen om te vertellen dat Erik Staal, voorzitter én enig lid van de raad van bestuur en algemeen directeur van de woningcorporatie zijn functies had neergelegd. Niet alleen het bestuur werd verwijten gemaakt, ook de or moest zich verdedigen. Hoe hadden ze de roekeloze handel in derivaten kunnen laten gebeuren? Van Kal haalt zijn schouders er over op. “We hebben het elk jaar op de agenda gezet bij de raad van

commissarissen. Daar is iedere keer gezegd dat het er gewoon goed uitzag. En als er goedkeurende verklaringen komen van de accountants die de hele derivatenportefeuille hebben onderzocht, moet de or daar dan ook nog wat van vinden? Daar hebben wij de kennis niet voor.”

Aan de slag

Om voldoende mankracht te hebben voor alles wat er op de ondernemingsraad afkwam, werden zo snel mogelijk stappen genomen om de or uit te breiden tot volle sterkte. De ondernemingsraad was gestructureerd op basis van de vestigingen. Maar slechts dertien van van de twintig vestigingen waren ook daadwerkelijk vertegenwoordigd. Daarna begon het moeizame proces om de benodigde informatie te krijgen. Het interim-bestuur (Gerard Erents en Jacques Thielen) moest zich tenslotte ook nog inwerken. Maar de situatie was niet alleen maar negatief. Van Kal: “We hebben gekeken waar onze kansen lagen, want die zagen we ook. Tot die tijd waren we een vrij rustige or, er gebeurde hier niet zo gek veel. Bij Vestia was alles keurig geregeld, dachten we. We hebben gewoon gekeken hoe we dit aan zouden pakken. We zijn op bezoek gegaan bij verschillende corporaties en andere organisaties die ook ingrijpende veranderingen hadden ondergaan. Bij deze organisaties waren de verandertrajecten al bijna afgelopen. Dus konden wij zien hoe zij het gedaan hebben en ook hoe we het niet moesten doen. Wat je echt niet moet doen

is in paniek raken en meehuilan met de rest. Als je als or rustig blijft, kun je veel meer bereiken.”

Kleine stapjes

In juni 2012 wist interim-bestuurder Gerard Erents een deal met de banken te sluiten. Omdat bij Vestia niet zomaar een grote reorganisatie gaande was, had de corporatie met een groot aantal externe partijen te maken. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, de overheid, de banken, allemaal hadden ze een stem in het kapittel bij de redding en herstructurering van Vestia. Dat betekende voor de or dat bepaalde doelen alleen met tussenstapjes te bereiken waren, zegt ambtelijk secretaris Lisette Weiland. “Zo is er hier de keus gemaakt om dagelijks onderhoud te centraliseren. Dat is achteraf niet handig, en dat snapten wij aan de voorkant al wel. Maar je moet soms mee bewegen met de bewegingen die er zijn. Je moet kunnen doorpakken, maar ook kun-

‘Als je als or rustig blijft, kun je veel meer bereiken’

nen accepteren dat dingen soms langzamer gaan dan je wil.” De or was wel geduldig, maar niet langer volgzzaam, zegt Van Kal. “We zijn een zeer strijdbare or geworden. Het vorige bestuur was dominant. Nu zagen we kansen om dingen voor elkaar te krijgen. Een van de belangrijkste dingen was het behoud van zoveel mogelijk arbeidsplaatsen en zoveel mogelijk de organisatie in tact houden. Daar was de hele or het over eens.”

Puinruimen

Met een or die de organisatie zo veel mogelijk in tact wil houden en een interim-bestuur dat moet puinruimen waren botsingen soms onvermijdelijk. “Dat ging niet altijd even vriendelijk”, erkent Van Kal. “Maar wel altijd met respect voor elkaar. Het nieuwe bestuur stond echt open voor een goede relatie met de or en wij hebben dat van onze kant met beide handen aangegrepen om te laten zien dat we wilden meedenken en -praten.” Weiland: “Het bestuur heeft vanaf het begin duidelijk gemaakt dat ze kwamen puinruimen, maar dat het puin



Mark de Koning (l), Wigle van Kal en Lisette Weiland

niet bestond uit de medewerkers. Vanaf het begin hadden ze door dat het het personeel part nog deel hadden gehad aan het ontstaan van deze situatie. Dat heeft een heel goede indruk gemaakt op het dagelijks bestuur (DB) van de or, op de ondernemingsraad en ook op de medewerkers. En dat legde een stevige rotsgrond onder de onderlinge verhoudingen.”

Elke donderdag sprak het DB met de interim-bestuurders. Van Kal: “De or kon alle kritiek op tafel leggen, en werd op zijn beurt geïnformeerd over de stappen die werden genomen. We hebben daarin steeds onze eigen rol gekozen. Als het nodig was bleven we zeuren, maar we waren wel een serieuze gesprekspartner.”

Stoomcursus onderhandelen

Organisatie-adviseur Mark de Koning raakte kort voordat de bom barstte als trainer betrokken bij de ondernemingsraad van Vestia. Samen met Weiland en Van Kal blikt hij terug op de roerige periode. Hij herinnert zich bestuurder Staal als iemand die woordelijk zei: “Onderhandelen met de or doen we hier niet.” De interim-bestuurders hadden er daarentegen belang bij om te

sparren met de ondernemingsraad. De Koning: “De or kreeg een stoomcursus onderhandelen.”

“Je wordt bijna instinctief een koorddanser”, beaamt Weiland. “Het gevaar ligt op de loer dat je ‘medeplichtig’ wordt gemaakt aan wat het bestuur doet. Maar wij kunnen zeggen dat we veel co-producties hebben geleverd. Het bestuur zag duidelijk dat wij een or waren die het belang van de medewerkers en het voortbestaan van de organisatie op één lijn hadden staan.”

De or zat niet alleen met de bestuurders om tafel. Ook met de achterban was veel communicatie nodig. Ondertussen onderhandelden de bonden over een sociaal plan, en al is de or daarin formeel geen gesprekspartner, toch werden hier ook wensen op tafel gelegd. Alle vergaderingen over de nieuwe structuur van de organisatie werden als toehoorder bijgewoond. Van Kal benadrukt dat de hele or keihard heeft gewerkt in deze periode, zowel de ervaren or-leden als de zes nieuwe leden nieuwe leden. “Dat waren nogal wat vergaderingen, die vaak ook moeizaam verliepen. Dus daar hebben alle or-leden een flinke kluit aan gehad.” Bovenop al die vergaderingen en onderhandelin-

gen kwam ook nog eens een enorme stroom adviesaanvragen, bijvoorbeeld over de verkoop van bijna vijftienduizend woningen, iets wat in het verleden van Vestia ongehoord was.

De Koning heeft veel respect voor de prestaties van de ondernemingsraad in deze roerige periode. “Je begint met het idee dat de corporatie ieder moment kan omvallen en dan zweeft het afstoten van bezit en het mogelijke verlies van 250 arbeidsplaatsen boven je hoofd. Je zag dat sommige mensen daardoor uit zichzelf opstapten, waardoor een groot deel van de reductie al op natuurlijke wijze werd geregeld. Dan kun je als or blij zijn en zeggen: ‘We doen nog wat extra.’ Of je kunt zeggen: ‘We zitten er ook voor het personeel en we gaan tot het gaatje om de reductie kleiner te maken.’ Dan moet je een beetje doorduwen op dingen.”

De or van Vestia koos voor het laatste en wist dat, mede dankzij de wekelijkse informele besprekingen ook voor elkaar te krijgen. De overgebleven medewerkers kregen een baangarantie tot het einde van het sociaal plan. Weiland: “Dat zien wij wel als een van de grootste vruchten van de samenwerking.”

