

## LÜCKERATH-ROVERS



FOTO: MICHEL CAMPBENS, HAARLEM

### Betekent dat flink wat meer pensioengeld in woningen?

Nu beleggen de pensioenfondsen gemiddeld 9 procent in Nederlands vastgoed. Stel dat dit gemiddelde aandeel met 1 procent toeneemt. Dat levert 7 miljard euro extra op. Daarvan kunnen we 35.000 tot 40.000 woningen bouwen.'

### Hoe ziet u de samenwerking met corporaties?

'Die bestaat nu al. We exploiteren bijvoorbeeld samen nieuwbouwprojecten. Maar ook eenvoudigere modellen zijn denkbaar. Pensioenfondsen kunnen bestaande woningen van corporaties overnemen. Dat levert de fondsen rendement op en corporaties krijgen meer liquiditeit. Vastgoedbeleggers kunnen corporaties helpen hun ambities waar te maken en zo samen zorgen voor wijken waar mensen met verschillende inkomens wonen.'

### Wie zorgt dan voor het beheer?

'De corporatie blijft de wijkregisseur. De aanwezigheid, kennis en knowhow van corporaties in wijken is groot. Dat kunnen en willen beleggers niet overnemen. We willen ook geen concurrentie.'

### Waarom komt deze veel-besproken samenwerking maar mondjesmaat tot stand?

'Wetten en regels verhinderen de verkoop van huurwoningen door corporaties aan institutionele beleggers. Ook de ruime financiële armslag van corporaties in het verleden bevorderde de samenwerking niet. Gelukkig zijn de cultuurverschillen tussen institutionele beleggers en de grote, binnenstedelijk werkende corporaties lang niet meer zo groot. Het belangrijkste verschil is nog dat wij veel meer moeten denken aan het halen van rendement. Corporaties zijn weer veel meer gewend om op lokaal niveau met partijen samen te werken. Een goede combinatie.'

**Henk Jagersma** is directievoorzitter van Syntus Acmea Vastgoed en bestuurslid van de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland (IVBN).

**D**e bestuurssecretaris heeft meer informatie dan wie ook, over de verhouding tussen bestuur en toezichthouders. Over de communicatie, over dilemma's die wel of niet gedeeld worden, over principes en best practices die wel of niet worden nageleefd. Toch wordt de secretaris bijna stelselmatig overgeslagen in alle onderzoeken naar de rol van bestuurders, commissarissen en toezichthouders. Governancecodes zijn tegenwoordig in alle sectoren aanwezig, maar ook daarin is de secretaris vrijwel onzichtbaar. De rol van de bestuurssecretaris in corporate governance is ernstig onderbelicht en onderschat.

Onterecht, want in het governanceproces speelt hij of zij een belangrijke rol. Onlangs heb ik een onderzoek afgerond onder 50 (bestuurs-)secretarissen, waarvan 17 werkzaam bij woningcorporaties. De uitkomst bevestigt de internationale trend dat de secretaris is meegegroeid in de ontwikkelingen rondom governance. Voorheen was hij vooral een administrateur, met een ondersteunende rol bij bijvoorbeeld voorbereiding en verslaggeving van vergaderingen. Tegenwoordig dient de secretaris daarnaast te beschikken over uitgebreide kennis van de governanceprincipes, dient hij deze te toetsen en is hij een spil in de communicatie tussen bestuur en toezichthouders. Daarnaast kan hij een doorslaggevende rol spelen in het verstrekken van informatie, in de kennisontwikkeling van commissarissen en in het evaluatieproces van bestuur en toezicht. Tot slot heeft hij een belangrijke rol in het opstellen van de corporate-governanceparagraaf en het RvC-verslag in het jaarverslag.

De secretaris treedt bij voorkeur niet op de voorgrond. Maar bovenstaande ontwikkelingen geven voldoende aanleiding om zijn rol in governance meer expliciet te maken en te formaliseren. Bijvoorbeeld door de titel Chief Governance Officer te introduceren. Die toont dat de secretaris de rol van administrateur is ontstegen. Nog belangrijker is dat de rol van de secretaris geborgd dient te worden in de governancecodes. Dat geeft houvast aan de secretaris én de personen voor wie hij werkt. Dit zal de secretaris ook helpen bij eventuele loyaliteitsproblemen door zijn dubbele pet. Zo kan hij nog beter het belang van de organisatie laten prevaleren boven eventuele tegengestelde belangen van bestuur en raad van toezicht.

**Mijntje Lückerath-Rovers** is universitair hoofddocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, bestuurslid van het Erasmus Instituut Toezicht & Compliance en commissaris bij de ASN Beleggingsfondsen NV.

Het onderzoek wordt 23 november gepresenteerd tijdens een speciale bijeenkomst van de Nederlandse vereniging van managers (NIVE). Meer informatie [www.nive.org](http://www.nive.org).