

Zoektocht naar goed toezicht

Goed toezicht en de betekenis voor de interactie
tussen RvC en bestuur bij woningcorporaties

Afstudeerscriptie
als onderdeel van het doctoraal
bedrijfskunde augustus 2015
door:

Karin van Dreven
studentnummer 405357

Begeleider: Ben Wempe
Meelezer: Martin de Bree

Het auteursrecht van de scriptie berust bij Karin van Dreven 2015©.

Het gepresenteerde werk is origineel en heeft geen andere bronnen gebruikt dan naar verwezen in en de tekst en genoemd in de literatuurverwijzing.

De inhoud van de rapportage is geheel voor rekening van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Sinds de jaren '90 heeft zich een groeiend aantal incidenten voorgedaan bij woningcorporaties in Nederland, van mismanagement, fraude en zelfverrijking. Het derivatendebacle bij woningcorporatie Vestia deed ons in 2012 vrezen voor het voortbestaan van het corporatiebestel. Door de onderlinge financiële solidariteit, die kenmerkend is voor dit bestel, is de financiële sanering van Vestia voorsnog gewaarborgd. De Tweede Kamer heeft naar aanleiding van het Vestia-debacle het zwaarste middel ingezet: de parlementaire enquête. De rapportage hiervan, 'Ver van Huis', is openbaar gemaakt aan de vooravond van de start van mijn onderzoek: bestuurders en commissarissen worden primair verantwoordelijk gehouden voor de incidenten.

Het onderwerp van deze scriptie naar toezicht bij woningcorporatie gaat mij als corporatiebestuurder aan het hart. En daarin sta ik niet alleen. De sleutelinformanten, commissarissen en bestuurders die medewerking hebben verleend aan dit onderzoek hebben het onderwerp met even veel betrokkenheid benaderd. Ik ben hen dankbaar dat zij met mij hun twijfel hebben willen delen, maar ook dat zij wijze woorden hebben gesproken. Met belangstelling maar ook verwondering heb ik in 2014 naar de verhoren van de Parlementaire Enquêtecommissie gekeken en de transcripten ervan bestudeerd. Vanaf het begin van deze eeuw heeft de professionalisering van het toezicht aandacht gekregen, o.a. door de oprichting van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) in 2003. Waarom is het niet mogelijk gebleken om op tijd bij te sturen door de Raden van Commissarissen als het handelen van de bestuurders daar aanleiding toe gaf?

Met het schrijven van deze scriptie heb ik een periode afgesloten van blokken en leren. De waardevolle en rake opmerkingen van mijn coach Ben Wempe hebben mij geholpen om de conceptteksten sterk te verbeteren. Zwakke plekken werden feilloos gedetecteerd en hij heeft me behoed voor het maken van te persoonlijke en overdreven opmerkingen. Meelezer Martin de Bree heeft me geholpen de onvolkomenheden aan te vullen en nadere toelichting te geven daar waar dat nodig was.

Ik heb van mijn studietijd genoten. Al is het alleen al om opgenomen te worden in een groep studenten. Met hen met veel plezier heb mogen samenwerken waarbij indien nodig zij met hun directe benadering mij plezierig op mijn plaats zetten. Iets wat gelukkig ook door onze drie studerende kinderen en mijn Rik wordt gedaan. Ik ben blij dat zij ook trots zijn op hun gezinslid en ben dankbaar voor hun steun. Ik mis de ritjes 's avonds na college terug naar huis nadat Rik mijn Brompton in de auto heeft geladen.

Karin van Dreven

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
1. Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Centrale probleemstelling en deelvragen.....	5
1.3 Afbakening.....	6
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.5 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.6 Leeswijzer.....	10
2. Theorie.....	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Kenmerken van goed toezicht.....	13
2.3 Interactiemodellen.....	14
2.4 Onbedoelde effecten van de modellen op het gedrag van bestuurders.....	19
2.5 Het effect van de modellen voor de wisselwerking toezicht-bestuur.....	20
2.6 Goed toezicht en de betekenis voor de interactie tussen toezicht en bestuur.....	22
3. Verantwoording van het onderzoek.....	23
3.1 Inleiding.....	23
3.2 Interviews met sleutelinformanten.....	23
3.3 Keuze voor de Q-methode.....	25
4. Analyse.....	28
4.1 Inleiding.....	28
4.2 Context.....	28
4.3 Kwalitatieve analyse: Het discours.....	30
4.4 Kwalitatieve analyse gebruik makend van factoranalyse.....	36
5. Conclusies, aanbevelingen en reflectie.....	44
5.1 Conclusie.....	44
5.2 Aanbevelingen.....	48
5.3 Reflectie op het uitgevoerde onderzoek.....	48
Gebruikte literatuur.....	50
Lijsten van figuren en tabellen.....	55
Bijlage 1: Sortering uitspraken volgens factor 1 (gemiddelde sortering type 1).....	56
Bijlage 2: Sortering uitspraken volgens factor 2 (gemiddelde sortering type 2).....	57

Bijlage 3: Sortering uitspraken volgens factor 3 (gemiddelde sortering type 3)	58
Bijlage 4: Definitie van kernbegrippen van de interactiemodellen	59
Bijlage 5: De stelling gerangschikt naar de kernbegrippen van de interactiemodellen	61
Bijlage 6: Analyse van verschillen tussen typen	62
Bijlage 7: Overzicht gebruikte afkortingen.....	64
Bijlage 8: Overzicht sleutelinformanten.....	65
Bijlage 9: Overzicht van respondenten van Q-sortering	66

Samenvatting

Mensen in Nederland met een bescheiden inkomen kunnen goed wonen. Woningcorporaties leveren hieraan hun maatschappelijke bijdrage. Het is de bedoeling van goed toezicht dat dit niet in gevaar komt. Dat is bijna wel gebeurd. Het derivatendebacle van Vestia was voor de Tweede Kamer de bekende druppel die de emmer deed overlopen en was de directe aanleiding voor een Parlementaire Enquête. Vijftien incidenten zijn in dat kader onderzocht en bestuurders en raden van commissarissen (RvC) worden daarvoor primair verantwoordelijk gesteld. Dit ondanks het feit dat er vanaf het begin van deze eeuw aandacht is gevraagd voor de professionalisering van het toezicht o.a. door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en de in 2002 opgerichte Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW).

Het is een logische en menselijke reactie dat RvC-leden mede als gevolg van de berichten over misstanden bij woningcorporaties, op een meer indringende wijze invulling aan hun toezichtrol zijn gaan geven. Via het mechanisme van actie/reactie kan dit tot onbedoelde effecten leiden. Bestuurders kunnen terughoudend worden in het delen van informatie en inzicht. In de literatuur wordt gewezen op de mogelijkheid van een 'self-fulfilling prophecy' als gevolg van een negatief mensbeeld.

In deze scriptie worden vanuit de literatuur kenmerken van goed toezicht gedefinieerd. Uit dit laatste woord mag niet worden afgeleid dat er zoiets als een blauwdruk bestaat, vevat in tastbare codes, reglementen, profielschetsen, zittingsduur voor RvC-leden en bestuurders, werving- en selectieprocedures. Veel meer staat het dynamische element van toezicht centraal. Toezicht wordt vooral vorm gegeven tijdens de interactie tussen RvC en bestuur. Daar ontstaat het beeld over motieven, welwillendheid en betrouwbaarheid van het bestuur. Door interactie vindt beïnvloeding plaats en worden bedoelingen en verwachtingen scherp gemaakt. Alles met het oog op de gedeelde doelen voor de corporatie. De bestuurder moet uiteraard competent zijn om de taak te vervullen. Doorgaans wordt dit al tijdens de werving- en selectieprocedure gepoogd vast te stellen. Een positieve mening over de vaardigheden en vakbekwaamheid moet wel regelmatig, aan de hand van de behaalde resultaten, worden geverifieerd.

Zowel uit de literatuur als het eigen empirisch onderzoek blijkt dat er sprake is van een zoektocht waarbij het laatste woord nog niet gezegd en geschreven is. Bij mijn zoektocht is gebruik gemaakt van drie interactiemodellen, geïnspireerd door de theorieën van principal agency, stewardship en vertrouwen.

Toen begin jaren '90 de corporate governance aandacht kreeg hebben corporaties dit vorm gegeven in analogie met het bedrijfsleven. In deze periode wordt het ondernemerschap van corporatiebestuurders gestimuleerd. Marktconforme beloning wordt vevat in een sectorregeling en het toezicht kent elementen van principal agency. Strikte monitoring van de afgesproken doelen, alsmede incentives in de vorm van een beloningspakket in lijn met de belangen van de principaal zijn aspecten van de principal-agencytheorie. Toezicht vindt voornamelijk achteraf plaats door middel van rapportages. In de statuten wordt geregeld welke besluiten ter goedkeuring moeten worden voorgelegd aan de RvC. De door de RvC goedgekeurde meerjarenbegroting bepaalt voornamelijk de

handelingsbevoegdheid van het bestuur. Gezien de startpositie van de governance in de corporatiesector wordt gebruik gemaakt van literatuur van principal agency.

In het eerste decennium van deze eeuw wordt in het discours van woningcorporaties de zelfstandigheid van de corporaties benadrukt. In plaats van hiërarchisch toezicht wordt de voorkeur gegeven aan zelfregulering. Dit geeft associaties met de literatuur over stewardship: Autonomie van handelen leidt tot betere resultaten. In tegenstelling tot de vroege literatuur over stewardship is bij corporaties geen sprake van een tegenbeweging in reactie op principal agency. Het element van autonomie, aspect van stewardship, en de aandacht voor beloning, aspect van principal agency, gaan hand in hand. Het vertrouwen dat de bestuurder van de RvC geniet, gaat samen met een beperkt zicht van de RvC op de onderneming. Vertrouwen kan dus de vorm aannemen van blind vertrouwen, een potentiële zwakte van het stewardshipmodel. Vanaf 2009 wordt het voor de politiek en een breder publiek steeds duidelijker dat de interactie tussen RvC en bestuur onvoldoende effectief is om tijdige aanpassing van het handelen van het bestuur te bewerkstelligen.

Voor toezicht is sociale interactie onontbeerlijk. De dynamische werking van vertrouwen als interactiemechanisme zet zich af tegen principal agency en stewardship, daar waar deze de noodzaak van interactie ontkennen. De theorie van principal agency is in principe amoreel. Door extrinsieke motivatie in de vorm van beloning van de agent en strikte monitoring worden de gewenste resultaten van de onderneming zeker gesteld. Bij het model dat uit gaat van stewardship wordt sociale interactie door de principaal ingezet om zich een beeld te vormen van de intrinsieke motivatie van de steward. Vervolgens wordt verwacht dat de beste resultaten door autonoom handelen worden bereikt. Sociale interactie is dan niet meer nodig.

In de latere literatuur over stewardship wordt benadrukt dat dit niet moet worden gezien als een tegenbeweging en reactie op de principal-agencytheorie. Ze moeten elkaar niet uitsluiten en mengvormen zijn mogelijk. De werking van vertrouwen is door zijn dynamische karakter behulpzaam voor het vaststellen van de juiste mengverhouding. Dit is afhankelijk van de specifieke situatie van het bestuur en de corporatie.

Op basis van de opnames van gesprekken met sleutelinformanten, wordt in deze scriptie het discours beschreven rond de sleutelbegrippen van deze interactiemodellen. Goede oordeelsvorming door de RvC mede op basis van eigen informatiebronnen; het inzetten van het eigen netwerk door commissarissen zijn als nieuwe trends aanwezig in het discours. Er is een uitgesproken afkeer van te strikte monitoring, maar van de moderne commissaris wordt wel meer betrokkenheid gevraagd. Een goede open relatie met het bestuur is onontbeerlijk. Maar men worstelt met de vraag hoe een open en persoonlijke relatie niet vertroebeld wordt door een 'ons-kent-ons-sfeer' waarbij een kritische houding ontbreekt.

Het onderzoek onder bestuurders en RvC-leden wijst uit dat zij uiteenlopende opvattingen hebben over toezicht. Een opvallende uitkomst is dat veel bestuurders geen waarde hechten aan een open relatie met de RvC. Een relatie die gebruikt kan worden voor het uitwisselen van bedoelingen en verwachtingen en het geven van wederzijdse feedback, wordt niet als nuttig ervaren.

Commissarissen vinden over het algemeen de verschillende aspecten van vertrouwen van belang. Het merendeel van de commissarissen is aanhanger van een duidelijke rolverdeling: Het bestuur besluit en de RvC keurt de besluiten achteraf goed. De trends uit het discours die duiden om een actievere en zelfstandig rolopvatting voor commissarissen is geen gemeengoed.

Voor een aantal bestuurders en commissarissen is een meer betrokken vorm van toezicht met een open relatie die feedback geven en ontvangen mogelijk maakt, wel belangrijk. Bedoelingen en verwachtingen worden over een weer duidelijk gemaakt. Monitoring ingegeven door betrokkenheid wordt niet afgewezen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds de jaren '90 lijkt er bij woningcorporaties een groeiend aantal gevallen van mismanagement en fraude voor te komen (Jong, 2013): Bijvoorbeeld de verwerving van grond zonder woonbestemming en risicovolle projecten waaronder de verbouwing van een stoomschip dat niet € 6 miljoen maar een kwart miljard heeft gekost. Activiteiten die weinig verwantschap vertonen met de kerntaak van woningcorporaties. Maar ook voorbeelden van zelfverrijking en fraude hebben de corporaties in een negatief daglicht geplaatst. Corporaties zijn kapitaalsintensieve bedrijven en gebruik van rentederivaten wordt door sommigen ingezet om het risico van stijgende rente af te dekken. Bij Vestia heeft dit een speculatief karakter gekregen en er is geen rekening gehouden met de aanhoudende lage rente van de afgelopen jaren (Hoekstra, 2012). Banken vragen dan meer zekerheden en eisen van Vestia om ruim € 2 miljard bij te storten. Een mogelijk faillissement dreigt, hetgeen kan worden afgewend door de onderlinge financiële solidariteit die kenmerkend is voor het corporatiestelsel. Door middel van de saneringsheffing leveren alle corporaties een financiële bijdrage aan het herstel van Vestia, naar rato van hun omvang.

Het derivatendebacle bij Vestia is in 2012 aanleiding voor de Tweede Kamer om unaniem te besluiten tot het uitvoeren van een Parlementaire Enquête (Esmeijer, 2013). Niet alleen naar wat er misgegaan is bij Vestia maar ook naar de werking van het corporatiestelsel in het algemeen. De bestuurders en raden van commissarissen (verder: RvC) worden door de enquêtecommissie primair verantwoordelijk gesteld voor het aanzienlijke verlies van volkshuisvestelijk vermogen. Het bestuur moet het volkshuisvestelijk vermogen goed inzetten. De RvC dient als intern toezichthouder¹ het eerste zicht te hebben of het bestuur zijn werk goed doet en de corporatie naar behoren functioneert. Dit is bij de onderzochte casus niet de praktijk gebleken.

In reactie op de verschillende incidenten is de roep om beter en scherper toezicht groot. Maar hoe dit goed vorm gegeven moet worden is nog steeds een zoektocht.

Corporaties zijn midden jaren negentig zelfstandig geworden: de herordening van de verhouding tussen rijksoverheid en woningcorporaties, waarbij de zelfstandigheid van deze laatste centraal komt te staan. Zij dienen als private onderneming een publieke taak. Er wordt veel verwacht van zelfregulering maar er is vanaf het begin van deze eeuw ook een oproep om het toezicht te professionaliseren. Het CFV bepleit dit in haar onderzoeksrapportages (CFV, 2003; CFV, 2005; CFV, 2006). Ook de VTW ondersteunt deze oproep onder andere door het aanbieden van scholingsprogramma's. Daarin is aandacht voor de aanwezigheid van codes, reglementen, profielen en werving- selectieprocedures (VTW, 2011). In het kader van de transparantie dienen deze openbaar te worden gemaakt. Ook worden RvC'n aangemoedigd om zich een beeld te vormen van de eigen rolopvatting en deze tezamen met de invulling ervan regelmatig te evalueren.

De periode van zelfregulering lijkt ten einde. De politiek dwingt nu verregaande normering en regulering af. De nieuwe woningwet die per 1 juli 2015 van kracht is, getuige hiervan. Tot in detail

¹ Extern toezichthouder is het ministerie van BZK, die het financieel toezicht heeft gedelegeerd bij het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Sinds 1 juli 2015 is de taak belegd bij een onafhankelijke woonautoriteit, onderdeel van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT).

worden taak en werkwijze van de woningcorporaties voorgeschreven. Ook de vereisten die aan toezicht worden gesteld hebben een regulerend en controlerend karakter.

In verschillende rapporten wordt ook aandacht besteed aan de kwalitatieve aspecten van toezicht. De Adviescommissie Behoorlijk Bestuur, onder voorzitterschap van Femke Halsema, stelt in het rapport 'Een lastig gesprek' dat er geen bezweringsformule kan worden gevonden in een nieuwe lijst met regels en voorschriften voor semipublieke bestuurders en toezichthouders (Halsema, Februari, Kalveveen, & Terpstra, 2013, p. 3). Er wordt een lans gebroken voor een moreel kompas. De dienstbare leider gebaseerd op stewardship moet voorkomen dat het gedrag van de bestuurder overeenkomt met dat van een zonnekoning.

Ook in het rapport van de parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties wordt de gewenste 'cultuurverandering' als hoofdaanbeveling gepresenteerd, maar vindt vervolgens een gereguleerde en controlerende vertaling (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014).

De incidenten bij corporaties en de daarbij behorende maatschappelijke en politieke discussie beïnvloeden de raden van commissarissen en bestuurders. Dat is mijn veronderstelling op basis van eigen ervaring en gesprekken met collega-bestuurders. Dat het toezicht in de publieke belangstelling staat heeft invloed op de werkwijze van de commissarissen. Ook als de situatie bij een corporatie daar geen aanleiding toe geeft, dan nog wordt er indringender en met meer behoefte aan detailinformatie toezicht gehouden. Hierdoor verandert de relatie tussen intern toezicht en bestuur.

De aanleiding voor mijn scriptie-onderzoek is de worsteling die ik ervaar bij zowel bestuurders als leden van de raad van commissarissen met de vraag: wat is goed toezicht? En wat betekent dat voor de relatie tussen de intern toezichthouder en de bestuurders? Daar waar een goede toezichtrelatie gekenmerkt wordt door openheid en de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen, constateer ik dat de eerlijke onbevangenheid in de relatie onder druk staat. Zoals één van de sleutelinformanten het uitdrukt: "De 'risico-regelreflex' leidt tot meer operationele detailinformatie waarin wantrouwen doorklinkt". Het is tegengesteld aan een benadering die uitgaat van vertrouwen zoals bijvoorbeeld verwoord door prof. dr. Kees Cools 'Controle is goed, vertrouwen is beter' (Cools, 2005). In extreme vorm kan de 'risico-regelreflex' waarmee de bestuurders betoelgd moeten worden, gaan werken als een self-fulfilling prophecy (Ghoshal, 2005): Bestuurders gaan zich terughoudend opstellen en informatie wordt achtergehouden. De aarzeling om een open relatie te onderhouden – waar teleurstelling, fouten en twijfel bespreekbaar worden gemaakt – kan een bron vormen voor het volgende debacle bij woningcorporaties.

1.2 Probleemstelling en deelvragen

Ten aanzien van het intern toezicht luidt een veelgebruikte en negatief geformuleerde zin: "Niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten". Daarmee wordt bedoeld dat het bestuur de verantwoordelijkheid draagt voor het functioneren van de onderneming en dat het intern toezicht op afstand staat en besluiten achteraf goedgekeurd.

Goed toezicht kent geen heldere definitie en maar zelden wordt het belang van de interactie tussen intern toezichthouder en bestuur daarbij op de voorgrond gesteld. En juist in de interactie moet sociale beïnvloeding plaatsvinden. Moeten goede intenties duidelijk worden of ontstaat het gevoel 'hier is iets niet pluis'.

Dit leidt tot de volgende formulering van de probleemstelling voor het onderzoek.

Gegeven het tekortschietend toezicht bij de incidenten in de corporatiesector, hoe moet de rolopvatting van commissarissen en bestuurders worden aangepast en wat betekent dat voor de interactie tussen RvC en bestuur?

De probleemstelling wordt aan de hand van de volgende deelvragen beantwoord:

1. Wat is de rolopvatting van RvC en bestuur tegen de achtergrond van de institutionele crisis bij woningcorporaties?
2. Wat is het belang van de interactie tussen intern toezichthouders en bestuur?
3. Welke elementen van interactie zijn te herleiden tot de in de literatuur te onderscheiden interactiemodellen?
4. Welke aspecten moeten in het toezicht bij woningcorporaties verder worden ontwikkeld?

1.3 Afbakening

De uitwerking van de centrale probleemstelling en deelvragen gebeurt voor de woningcorporatiesector in Nederland. Voor deze sector moet zich een opvatting uitkristalliseren over goed toezicht. Het grootste deel van de relevante wetenschappelijke literatuur heeft echter een voedingsbodem in de Angelsaksische landen waar een zogenaamde 'one-tier board' gemeengoed is. Toezicht en bestuur vormen dan één raad. De corporatiesector kenmerkt zich door het zogenaamde 'tweelagenmodel' van intern toezichthouder en bestuur. Een bestuur dat tevens eindverantwoordelijk is voor de operationele aansturing van de onderneming.

De probleemstelling vraagt ook om een opvatting over de juiste interactie tussen toezichthouder en bestuur. In de relevante literatuur speelt materieel eigenaarschap een belangrijke rol. De relatie wordt gevormd door enerzijds de vertegenwoordiger van de eigenaar van de onderneming en anderzijds de leiding.

Er worden drie interactiemodellen onderscheiden. Het model dat uitgaat van een principaal en een agent, geïnspireerd door een somber mensbeeld. De agent acteert als homo economicus waarbij het eigenbelang wordt gediend. De agent moet derhalve beteugeld worden, zodat deze in het belang van de principaal acteert. Hier tegenover staat het model waarbij de agent wordt vervangen door de steward. Daarbij wordt uitgegaan dat de steward intrinsiek gemotiveerd is. Het eigenbelang en de belangen van de onderneming liggen in elkaars verlengde. De steward functioneert het beste in een situatie die autonoom handelen toelaat. Hoewel in de latere literatuur over stewardship bepleit wordt om het niet diametraal tegenover de principal-agencytheorie te plaatsen wordt dit in de opzet van het onderzoek wel gedaan. Dit om het effect van een derde model beter inzichtelijk te maken. Het derde model gaat uit van de werking van vertrouwen. De werking van vertrouwen is belangrijk voor het onderhouden van de relatie. De modellen veronderstellen een rationeel handelende agent of steward als bestuurder. Hoewel vertrouwen in eerste aanleg meer affiniteit vertoont met stewardship is het in het kader van de probleemstelling als separaat interactiemodel behandeld. Dit omdat het vertrouwen dat in verband wordt gebracht met stewardship het karakter heeft van blind vertrouwen (Luhmann, 1973, p. 105). Hiermee wordt geen recht gedaan aan de meer omvattende

literatuur over vertrouwen. Het model van vertrouwen is mede van belang om het tweede deel van de probleemstelling: 'de interactie tussen RvC en bestuur' beter te kunnen duiden.

Bij een corporatie doet zich de situatie voor dat het eigenaarschap onduidelijk is. Er is geen sprake van materieel eigenaarschap. Van wie is de corporatie en voor wie zit de principaal er? Wiens belang wordt door de principaal behartigd? Dat van de huidige of toekomstige huurders, de gemeente, de rijksoverheid of andere belanghouders? De rol van principaal wordt door de RvC vervuld. Maar namens wie deze opereert en welk belang het dient is niet eenduidig te definiëren.

Relevante kenmerken van de corporatie met betrekking tot de probleemstelling

De vraag "Van wie is de woningcorporatie?", doet vermoeden dat we te maken hebben met een bijzonder bedrijf. Deze private onderneming met een publieke taak opereert in het krachtenveld van 'overheid' 'markt' en 'maatschappij'.

In figuur 1 wordt dit krachtenveld in beeld gebracht met de daarbij behorende instituties, belanghouders en toezichthouders. Het is een zwaar geïnstitutionaliseerde sector.

Figuur 1 Krachtenveld woningcorporatiesector (GenP Governance, 2015)

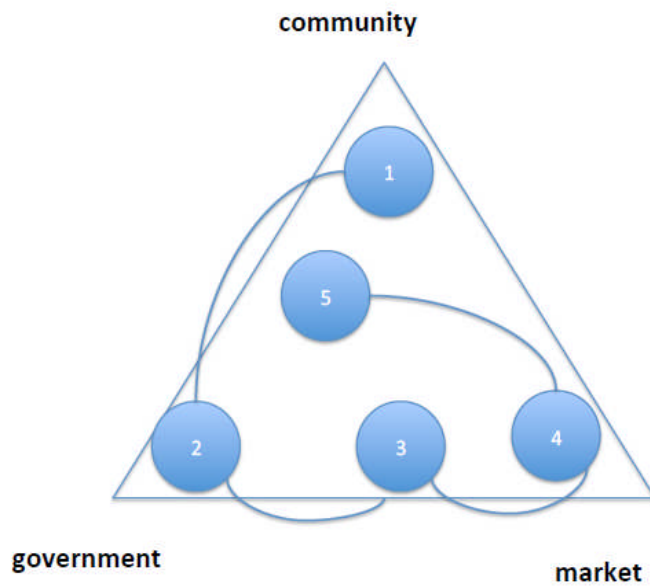


In de loop der jaren is de positie van de woningcorporaties binnen dit krachtenveld veranderd.

1. Tot 1901 : initiatieven uit de samenleving in een private vorm.
2. 1901-1983 : strikte overheidsregulering.
3. 1983-1994 : minder overheidsregulering en experimenteren met de principes van de vrije markt.
4. 1994-2010 : marktwerking en zelfregulering.

In figuur 2 wordt dit gevisualiseerd. Onmiskenbaar bevindt de corporatie zich momenteel, wellicht meer dan ooit tevoren, weer in het hoekpunt van sterke overheidsregulering.

Figuur 2 Veranderingen in benadering van woningcorporaties door de politiek (Sinke, 2015, p. 55)



De 'governance' van de corporaties steunt sinds 1993, met de invoering van het 'Besluit Beheer Sociale Huursector' zwaar op het intern toezicht, georganiseerd als 'two-tiermodel', in navolging van commerciële ondernemingen. De sociale huisvestingssector in Nederland verschilt daarin van andere West-Europese landen, doordat in deze landen niet volledig op het intern toezicht wordt ingezet. Via diverse kanalen wordt toezicht gehouden, hetzij via een directe overheidsrelatie, hetzij gekoppeld aan een subsidierelatie, of allebei (Jong & Moolen, 2014).

Het werkkterrein van een corporatie wisselt historisch gezien door de tijd heen en ook per bewindspersoon. Sinds 1983 is er een tendens waarneembaar dat de effectiviteit en de efficiëntie van een marktorientatie de corporaties beter moet laten presteren. Maar ook dan blijft nog steeds de rode draad het huisvesten van huishoudens met een bescheiden inkomen. Daar zijn in de loop der tijd aanvullende doelen aan toegevoegd. Sommige beogen de emancipatie van de huurders en andere hebben geleid tot een verbreding van de doelstelling op het gebied van vastgoed en stedelijke vernieuwing. Onder de noemer van integrale wijkaanpak en leefbaarheid worden activiteiten gedoogd en zelfs aangemoedigd, die de Parlementaire Enquêtecommissie later doet concluderen dat de corporaties 'Ver van Huis' zijn geraakt. Aldus luidt de titel van het eindrapport van de commissie (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014).

Een voorbeeld waar bij een corporatie ver van huis raakt is de verwerving en verbouwing van de SS Rotterdam. In het kader van de ontwikkeling van Rotterdam Zuid en in het bijzonder de wijk Katendrecht, heeft woningcorporatie Woonbron het schip de SS Rotterdam aangekocht. Zowel de gemeente Rotterdam als de achtereenvolgende ministers van VROM ondersteunen het initiatief. De initiële investering bedraagt € 6 miljoen. Partners haken af en Woonbron moet zelf de benodigde financiering van een kwart miljard Euro opbrengen. Woonbron is inmiddels door het Rijk gedwongen het schip te verkopen en de opbrengst bedraagt € 30 miljoen.

Waardering viel ook Rentree Wonen ten deel als gevolg van de bijdrage aan integrale wijkaanpak van de Rivierenbuurt in Deventer. “Hij (*de bestuurder: KvD*) werd op handen gedragen door de lokale en landelijke politiek”, aldus oud-commissaris Kemperman tijdens het openbare verhoor van de Parlementaire Enquêtecommissie (PEW,OV12, p.32). De wijk wordt doorkruist door een belangrijke verkeersader. De corporatie heeft aangeboden om in eigen beheer een verdiepte aanleg te verzorgen. Aanvankelijk werd een bedrag begroot van € 4 miljoen. In een second opinion wordt geschat dat de kosten meer dan € 40 miljoen zullen zijn.

Vrijwel alle incidenten hebben te maken met grootschalige investeringen in andere objecten dan in sociale woningbouw. Hoewel dit ook speelt in de Vestia-casus zijn hier de gevolgen van de speculatie met derivaten in financiële zin van een veel grotere omvang; namelijk € 3 miljard.

Voor een beter begrip van de incidenten die zich hebben voorgedaan, is het goed te realiseren dat wereld van het vastgoed fraudegevoelig is. Alle incidenten die bij woningcorporaties zijn voorgevallen hebben te maken met vastgoedtransacties en projectontwikkeling. Soms is er alleen sprake van mismanagement, maar in een aantal gevallen ook aangevuld met bewijzen van fraude en zelfverrijking. Het maatschappelijk ondernemerschap ging, mede onder druk van de lokale gemeentelijke politiek, gepaard met het nemen van risico's in activiteiten waar men onvoldoende ervaring mee heeft. Bij deze fiasco's is de rol van toezichthouders buitengewoon zwak geweest, doordat niet aantoonbaar en effectief actie is ondernomen om bij te sturen (Hoekstra, 2012; Gerrichhauzen, Gruis, Koolma, & Schaar, 2014).

Specifieke corporatiekenmerken hebben ertoe bijgedragen dat een deel van de bestuurders kuddegedrag heeft vertoond: Tot voor kort werd weinig (markt)druk ervaren en was er sprake van een relatief groot vrij besteedbaar vermogen. Dit zijn condities waaronder de bestuurders zich gaan vervelen en zich op elkaar gaan oriënteren. Deze collectieve opwinding leidt tot een overschatting van de competenties als ondernemer. Prestigieuze projecten in lijn met de persoonlijk ambities van de bestuurder zijn hiervan een gevolg geweest. Vanuit de taak van de woningcorporatie kan dit worden beschouwd als onbeheerst en irrationeel gedrag (Koolma, 2008; Sinke, 2015; Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014).

Aanvankelijk werden fiasco's bij corporaties nog bestempeld als incidenten (de Jong, 2013). Vanaf begin van dit decennium kan als gevolg van de opeenstapeling van voorvallen deze kwalificatie niet meer voldoen. Dan ontstaat het besef dat de sector in crisis is.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Ten opzichte van de principal-agencytheorie (Jensen & Meckling, 1976) is de theorie over stewardship (Donaldson & Davis, 1991) van meer recente datum. De principal-agencytheorie is dominant in de economische literatuur met betrekking tot internationale commerciële ondernemingen. Een belangrijke tekortkoming in de toepassing op een toezichtrelatie is het amorele karakter plus de onmogelijkheid dat een stelsel van extrinsieke prikkels en monitoring, mismanagement en wangedrag van bestuurders uitsluit (Walsh & Sewart, 1990; Haid, 1997). Met amoreel wordt bedoeld dat het toezicht uitsluitend kijkt naar de resultaten, zoals een hogere aandeelhouderswaarde, zonder dat de manier waarop deze resultaten behaald worden relevant is.

De theoretische stroming over stewardship lijkt zich in eerste instantie af te zetten tegen het gedachtegoed van de principal-agencytheorie (Donaldson & Davis, 1991). De theorie over stewardship is nog in ontwikkeling. Discussabel is de premisse dat een steward tot de beste resultaten komt als er sprake is van autonomie, waarbij de principaal afzijdig is. De relatie tussen principaal en steward is alleen van belang in de initiële fase, waarin de principaal de intrinsieke motivatie van de steward beoordeelt (Mills & Keast, 2009).

Beide theorieën hebben als manco dat ze de context van de relatie niet in beschouwing nemen en dat er onvoldoende oog is voor de ontwikkeling van de relatie door de tijd heen. Die ontwikkeling kan opbouw of verlies van vertrouwen inhouden (Van Slyke, 2007).

De theorie van vertrouwen (Luhmann, 1973; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998) biedt aanknopingspunten om deze tekortkomingen aan te vullen.

De wetenschappelijke relevantie van deze scriptie is dat de drie modellen worden toegepast op het toezicht. Daarbij is aandacht voor de interactie tussen principaal enerzijds en de agent, de steward en de vertrouwde anderzijds. Ze worden in deze scriptie behandeld als formele analysemodellen en geabstraheerd van de toezichtspraktijk en de context. In afwijking van de bestaande literatuur wordt de oorspronkelijke theorie over stewardship in essentie gezien als beheersing (control) door de steward. Er wordt waarde gehecht aan de intrinsieke motivatie van de steward, maar in de meest extreme vorm staat volledige autonomie gelijk aan volledige control. De invloed van de principaal wordt immers uitgesloten. In dit type relatie principaal-steward is de principaal ondergeschikt. Er is uitgebreide literatuur over control en trust (o.a. Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Maar hierin is het de principaal die control uitoefent.

1.5 Maatschappelijke relevantie

De verontwaardiging over de misstanden in de corporatiesector is groot. Het verschijnsel van misstanden in de top van ondernemingen beperkt zich niet tot deze sector. Zowel bij publieke als private ondernemingen doen zich vergelijkbare voorbeelden voor van mismanagement, fraude en zelfverrijking. De motieven van het topmanagement zijn niet in lijn met de doelen van de onderneming. Het Pavlov-effect van meer regels en monitoring is niet alleen kostbaar maar er is ook twijfel over de effectiviteit ervan. Het kan zelfs een tegengesteld effect hebben. Financieel, maatschappelijk maar ook sociaal kapitaal wordt hierdoor onvoldoende ingezet om de doelen van de onderneming te realiseren. Het interne toezicht, de RvC, kan als eerst ingrijpen. Het is de eerste verdedigingslinie die toekomstig groter onheil moet kunnen voorkomen. Niet een omschrijving wat toezicht is, maar hoe het werkt moet aanknopingspunten bieden voor verbetering van het interne toezicht en daarmee het succes van bedrijven faciliteren.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zullen de theoretische deelvragen aan de hand van de bestudering van de relevante wetenschappelijke literatuur worden behandeld. De verantwoording van het empirische onderzoek vindt in hoofdstuk 3 plaats. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek met een combinatie van analysemethoden, namelijk narratief, documentanalyse en factoranalyse. In dit hoofdstuk zullen ook de begrippen worden geoperationaliseerd. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen van het

empirische onderzoek gepresenteerd. De beantwoording van de onderzoeksvragen alsmede het presenteren van de conclusies vindt plaats in hoofdstuk 5. In dat hoofdstuk worden ook de beperkingen van het onderzoek aangegeven en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

2. Theorie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen behandeld gebruikmakend van de literatuur.

1. Wat is de rolopvatting van RvC en bestuur tegen de achtergrond van de institutionele crisis bij woningcorporaties?
2. Wat is het belang van de interactie tussen intern toezichthouders en bestuur?
3. Welke elementen van interactie zijn te herleiden tot de in de literatuur te onderscheiden interactiemodellen?
4. Welke aspecten dienen in het toezicht bij woningcorporaties verder te worden ontwikkeld?

Op basis van de literatuurstudie kunnen de volgende elementen van de rolopvatting worden genoemd:

- Een nieuwsgierige grondhouding: kijken, zien en begrijpen
- Analytisch vermogen als remedie voor informatieasymmetrie
- Onafhankelijke oordeelsvorming
- Integriteit: de doelen van de onderneming dienen
- Deskundigheid en vaardigheden in het licht van de onderneming
- Reflexief ten aanzien van taakopvatting en evaluatie
- Behendig in het combineren van formele en informele informatiebronnen
- Sensitiviteit en sociale beïnvloeding

Drie interactiemodellen worden onderscheiden gebaseerd op de theorie over:

- Principal agency
- Stewardship
- Vertrouwen

De oorspronkelijke betekenis van sleutelwoorden 'toezicht' en 'governance' is een goed vertrekpunt voor het denkproces. Het wordt *toe* is naar voren in de tijd gericht. *Zicht* is een voller begrip dan kijken. Zicht betekent dat wat je ziet ook begrepen en doorgrond wordt; in dit geval naar de toekomst. Het veronderstelt een nieuwsgierigheid naar de achterliggende oorzaken en motieven van hetgeen wordt waargenomen.

Goed toezicht en goed bestuur zijn geborgd in de principes van corporate governance. Ook daar biedt de herkomst van het woord aanknopingspunten. Een 'governor' is een onderdeel van een stoommachine dat er voor zorgt dat drukfluctuaties worden omgezet in een regelmatige output. Een schep kolen op het vuur leidt tot overdruk die gereguleerd moet worden wil de door stoom aangedreven machine niet op hol slaan. Outputtoename en -afname zijn mogelijk en wel op een beheerste wijze.

2.2 Kenmerken van goed toezicht

Toezicht beschermt bepaalde belangen, in situaties waarin andere instanties primair verantwoordelijk zijn. Het dient gebreken in eerste instantie en een rudimentaire vorm op te vangen (Ridder, 2004).

Volgens de commissie Hoekstra is uit de rapporten over toezicht bij woningcorporaties een gedeeld beeld ontstaan over de gemeenschappelijke uitgangspunten voor toezicht: Onafhankelijk, Transparant, Professioneel, Indringend, Pro-actief (zie Hoekstra, 2012, p.16).

Goed toezicht vraagt het vermogen om verschillende elementen goed op elkaar af te stemmen: informatieverzameling, oordeelsvorming, en eventuele interventies (Algemene Rekenkamer, 2008).

Toezicht veronderstelt het vermogen om te *kijken*, te *zien* en te *doorgronden*. Men '*zicht toe*²', hetgeen een blik naar de toekomst veronderstelt. Het vraagt om een nieuwsgierige grondhouding. Volharding in het willen begrijpen. Het stellen van een goede vraag is daarbij beter dan het poneren van een mening. Een mening kan echter door de ander worden weersproken of bevestigd. Ook dit kan informatie opleveren waardoor het inzicht wordt vergroot. Maar het kan ook afleiden van het oorspronkelijk vraagstuk dat voorligt. Het is verstandiger het oordeel uit te stellen totdat alle relevante informatie beschikbaar en verwerkt is. Pas dan is goede oordeelsvorming mogelijk.

Per definitie is de informatie beperkt beschikbaar en zijn er grenzen aan de informatieverwerking (Simon, 1957). Diegene die direct betrokken is bij de taakuitoefening is daarover het beste geïnformeerd. De toezichthouder staat op afstand en zal het veelal moeten doen met afgeleide en geconsolideerde informatie. In de literatuur wordt dit verschil '*informatieasymmetrie*' genoemd (Holmström, 1979). De onzekerheid die dit voor de toezichthouder met zich meebrengt moet er niet toe leiden dat er om nog meer informatie wordt gevraagd maar in het begrijpen van de achterliggende motieven, redenen en oorzaken. Het *analytisch vermogen* moet goed ontwikkeld zijn om op basis van beperkte informatie zich toch uiteindelijk een oordeel te vormen.

Het intern toezicht is de eerste verdedigingslinie tegen misstappen van het topmanagement (Haid, 1997; Dijk, Klep, Maden, Duit, & Boekel, 2002). Het toezichtsorgaan is het gremium waar als eerste kan worden geconstateerd dat er sprake is van tekortkomingen. In weerwil van de gangbare opvattingen moet men in staat zijn om een *onafhankelijk oordeel* te vormen (Commissie corporate governance (zie-Tabaksblat), 2003). Het betekent niet automatisch meegaan met de gangbare opinies. Vraagstukken ter meningsvorming en de besluiten die het bestuur heeft genomen en die aan de RvC ter goedkeuring worden voorgelegd, moeten *de doelen van de onderneming dienen*. Daar moet het toezicht zich bij uitstek een oordeel over vormen en hierbij ook oog hebben voor *integer handelen*. Men moet in staat zijn om te gaan met de onafhankelijkheidsparadox: het toezichthoudend orgaan is in hoge mate afhankelijk van de informatie die geleverd wordt door het orgaan waar men toezicht op houdt (Algemene Rekenkamer, 2008, p.29)

Het toezicht moet *deskundig en vaardig* zijn in het licht van de onderneming. Het belang van de organisatie en de besturing van de organisatie dient de maatstaf te zijn (Commissie corporate governance (zie-Tabaksblat), 2003). Dat is wat anders dan spiegelen aan opvattingen wat de organisatie zou moeten zijn in de ogen van anderen. Bij maatschappelijke organisaties moet de

² Zie Etymologisch Woordenboek van het Nederlands (www.etymologie.nl) AUP, 2015)

intern toezichthouder in staat zijn om met paradoxale situaties om te gaan waarbij sprake is van tegenstellingen tussen organisatiebelangen en maatschappelijke belangen (Algemene Rekenkamer, 2008).

Een belangrijke eis die aan toezicht wordt gesteld is dat het zich aan de situatie kan aanpassen met zicht op de toekomst. Dit kan vooraf niet in regels worden vervat. Regels kunnen in dit verband belemmerend werken.

Er moet een goede *mix zijn van formele* (Long, 2006) *en informele instrumenten* (Veltrop & Ees, 2010) en de vaardigheid om deze toe te passen. Het is verstandig om controle in een onpersoonlijke vorm te gieten (Luhmann, 1973, p. 104). Het ligt formeel vast in statuten en reglementen. Met daarin opgenomen welke stukken aan de toezichthouder moeten worden voorgelegd en aan welke vormvereisten deze moeten voldoen. Behandeling is procedureel vastgelegd. Informele contacten, gesprekken buiten de agenda om, leveren ook informatie op. De aanspreekbare commissaris onderhoudt actief contacten met de belanghouders en is voor hen benaderbaar. De gewenste legitimering moet door een actieve opstelling naar buiten worden getoetst (Hooge & Helderma, 2007; Algemene Rekenkamer, 2008; Hoekstra, 2012).

Omgangsvormen en gedragingen kunnen worden geobserveerd. Het werpt licht op vragen als: op welk type leider moet toezicht worden gehouden? Hoe gaat het topmanagement met elkaar om? Wat zijn hun motieven? Het goed toepassen van de formele en informele instrumenten vraagt om *sensitiviteit*.

Men dient *reflexief* te zijn ten aanzien van de toezichttaak en (zelf)evaluatie moet duidelijk maken of de taakuitoefening aanpassing behoeft (CFV, 2003; CFV, 2006). Vragen die daarbij aan de orde komen zijn: wat is de taakopvatting van de RvC in het belang van de onderneming? Is het toezicht effectief in verhouding tot de verrichtingen van het bestuur?

Een RvC heeft verschillende rollen te vervullen: toezichthouder, adviseur en de rol van werkgever van de bestuurders. Er kan spanning ontstaan tussen deze rollen. Zo kan de rol van toezichthouder over een vraagstuk waar de RvC ook adviseur is geweest met elkaar conflicteren. Regelmatige reflectie op de beraadslagingen van de RvC is gewenst.

Toezicht is een vorm van sociale controle (Ridder, 2004). In het kader van deze scriptie wordt de voorkeur gegeven aan het meer neutrale begrip '*sociale beïnvloeding*'. Het doorgronden van de doelen van de organisatie vraagt om betrokkenheid. Het socratische gesprek kan in dit verband als een vorm van beïnvloeding worden gezien. Door de vraagstelling wordt iets in het brein van de ander teweeg gebracht en is het proces van beïnvloeding gestart.

2.3 Interactiemodellen

Principaal - agent

De beschikkingsmacht ligt niet alleen bij de eindverantwoordelijke leiding. Er is een belang dat gediend moet worden en dat is niet het persoonlijk belang van het bestuur. Er is sprake van een scheiding tussen het eigendom van de onderneming (Berle & Means, 1932; Fama & Jensen, 1983) en hetgeen de onderneming moet bereiken. Diegene die verantwoordelijk is voor de operationele bedrijfsvoering is niet de eigenaar van de onderneming. Hoe kan worden geborgd dat de

operationele aansturing gebeurt in het belang van de eigenaar of aandeelhouder? Berle en Means (1932) waren de mening toegedaan dat dit onmogelijk zou zijn.

Toezicht vorm gegeven vanuit de principes van de principal-agencytheorie, draagt hiervoor een oplossing aan (Jensen & Meckling, 1976; Jensen M. C., 2000). De theorie is gebaseerd op de vooronderstelling dat de mens uit eigenbelang handelt. Ook diegene die de operationele leiding heeft van een onderneming, de agent, acteert als 'homo economicus' (Argyris, 1973). Op basis van een gecalculeerd eigenbelang wordt bepaald wat het beste voor de onderneming is.

Ingegeven door het negatieve mensbeeld van de zelfzuchtige leiding zal de principaal maatregelen nemen om de belangen van de eigenaar te borgen. Er vindt een strikte monitoring op de behaalde resultaten plaats. De kans bestaat dat de leiding de functie administratief en risicoavers gaat invullen. Dus worden er prikkels ingebouwd, veelal in de vorm van een beloningspakket, voor het opheffen van deze risicoaversie (Haid, 1997, pp. 24,40). Van het beloningspakket moet een effect uitgaan dat er gehandeld wordt in lijn met de belangen van de eigenaar of diens vertegenwoordiger. Naast salaris worden andere, meer output gerelateerde componenten in het vooruitzicht gesteld bij het behalen van een bepaald resultaat. Door de operationele leiding bijvoorbeeld in aandelen te belonen wordt verondersteld dat men alles in het werk zal stellen om deze aandeelhouderswaarde te maximaliseren.

Het effect van beloning op de prestaties van de eindverantwoordelijke leiding wordt door anderen in twijfel getrokken (Marris, 1964; Cools, 2005). De prikkel van beloning blijkt vooral te werken als er een korte tijd zit tussen de handeling en de beloning en wel in die volgorde. En als de uit te voeren taak niet te complex is (Cools, 2005). Het uitkeren van bonussen of stock options aan het einde van het jaar heeft geen relatie meer met het handelen en zal daarop ook geen positieve uitwerking hebben.

De interactie tussen principaal en agent is indirect, gebruikmakend van hulpmiddelen waarbij alleen de resultaten tellen en niet de wijze waarop deze tot stand komen. Kenmerkend voor de manier van toezichthouden is dat er een prikkelstelsel wordt ontworpen dat autonoom zijn werk doet. De agent wordt in eerste instantie extrinsiek gemotiveerd om operationeel leiding te geven aan de onderneming (Donaldson & Davis, 1991). Door middel van monitoring wordt beoordeeld of de uitkomsten ook worden gerealiseerd. Betrokkenheid van de principaal bij de organisatie is zeer beperkt. Er is sprake van volstrekte hiërarchie. In de toezichtrelatie wordt de organisatie gereduceerd tot de agent, zijnde het bestuur. Er wordt verondersteld dat er geen sprake is van 'moral hazard' waarbij het niet behalen van resultaten afgewenteld wordt op anderen (Holmström, 1979), of toegeschreven wordt aan de omstandigheden (Salancik & Meindl, 1984). Door de marktwerking zal fout handelen worden gedetecteerd en zal er correctie plaatsvinden (Fama & Jensen, 1983). Hoewel 'moral hazard' in de theorie wordt uitgesloten is er wel veel aandacht voor dit verschijnsel in de literatuur (Walsh & Seward, 1990; Haid, 1997).

Door een systeem van prikkels en monitoring gaat men ervan uit dat er sprake is van een volledige overname van het moreel kompas en de zelfbeheersing. De prikkels sturen namelijk het gedrag. Regulering van het gedrag van de agent is in die opvatting niet meer nodig want daar zorgt het stelsel van beloning en monitoring voor. Het is dus amoreel. De intenties en bedoeling van de agent zijn niet relevant.

Kortom: Kenmerken van het principal-agency interactiemodel zijn:

- Reactie op informatieasymmetrie
- Extrinsieke motivatie
- Strikte monitoring
- Aandacht voor 'moral hazard'

Principaal- steward

Het toezichtmodel gebaseerd op de principes van de principal-stewardtheorie wordt in eerste aanleg geplaatst tegenover de principal-agencytheorie (Donaldson & Davis, 1991; Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Van Slyke, 2007). Het negatieve mensbeeld uit de principal-agencytheorie leidt tot tegentheorieën die in de managementpraktijk een uitwerking beschrijven van een 'self-fulfilling prophecy' (Ghoshal, 2005). De leiding van het bedrijf vertoont anticiperend gedrag op het feit dat ze vanuit een negatief mensbeeld wordt beoordeeld. Een negatief mensbeeld gaat uit van wantrouwen. Maar wantrouwen is ook reciproque (Luhmann, 1973, p. 82): als men wantrouwen ervaart wordt men zelf ook wantrouwig. En dat heeft weer effect op de andere partij waarmee de vicieuze cirkel is ontstaan met escalatie tot gevolg. Een belangrijk bijeffect van wantrouwen is dat het het zicht op de werkelijkheid vertroebelt. Wantrouwen zorgt voor een bias in de informatieverwerking (Luhmann, 1973, p. 49). Hier zet de theorie over stewardship zich in eerste aanleg tegen af.

Maar er is ook een belangrijke overeenkomst. Ook bij de steward is het rationeel handelen het vertrekpunt. De 'steward' brengt het eigenbelang (zijnde diens intrinsieke motivatie) en het organisatiebelang met elkaar in lijn (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). De doelen van de onderneming en van de steward worden gedeeld. Er bestaat hiertussen geen strijdigheid.

Verondersteld wordt dat de steward de organisatiedoelen het beste zal dienen als er autonoom gehandeld kan worden. Regels en voorschriften beperken deze autonomie en het succes van de steward (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). De principaal stelt een intrinsiek gemotiveerde leiding aan waarvan de persoonlijke doelen samenvallen met die van de onderneming. Daarna is er ruimte voor autonoom handelen.

De betrokkenheid van de principaal bij de verrichtingen van de leiding is een betwist punt. De aanname dat de autonomie van de steward niet gediend is met betrokkenheid van de principaal wordt niet ondersteund door empirisch onderzoek (Mills & Keast, 2009). Een onderzoek naar een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie bij de levering van publieke voorzieningen heeft een ander resultaat. Inhoudelijke betrokkenheid van de opdrachtgever leidt tot een beter resultaat. Een uitkomst die in strijd is met de theorie. Waarschijnlijk gaat de aanname wel op als de betrokkenheid de vorm van een nauwgezette controle aanneemt die als wantrouwen kan worden geïnterpreteerd. Betrokkenheid is echter ook belangrijk voor de werking van vertrouwen (Luhmann, 1973, p. 35). Er bestaan omtrent de werking van vertrouwen misvattingen: effectief vertrouwen is geen blind vertrouwen (Luhmann, 1973, p. 105; Covey & Merrill, 2006) waarbij een persoonlijke betrokkenheid overbodig is, nadat er een positief oordeel is gevormd omtrent de motivatie van de bedrijfsleiding. De theorie over stewardship met een sterke autonomiegedachte neigt hiernaar. Vertrouwen wordt in dit hoofdstuk als derde interactiemodel gepresenteerd.

Ook de steward is gevoelig voor incentives. Om een steward optimaal te laten functioneren zijn in

aanvulling op diens intrinsieke motivatie incentives nodig die te maken hebben met beroepseer en waardering (Koppenjan, 2012).

Het vertrekpunt van het principal-stewardmodel is dus een positief mensbeeld. Vanuit deze positieve basishouding wordt vertrouwen geschonken. Een goede steward is welwillend, ook in het aandragen van informatie. Het systeem van zelfcorrectie en zelfmanagement moet er voor zorgen dat de persoonlijk doelen congruent blijven aan die van de onderneming. Waardering in de vorm van een compliment kan al voldoende zijn om de steward gemotiveerd te houden. Maar zelfcorrectie en zelfmanagement zijn geen vanzelfsprekendheid. En hier vertoont de theorie over stewardship een leemte.

Kortom: Kenmerken van het principaal-steward interactiemodel zijn:

- Gedeelde doelen
- Intrinsieke motivatie
- Autonomie van handelen

Interactie op basis van vertrouwen

Het aspect vertrouwen is onvoldoende uitgewerkt in de vroege theorie over stewardship. Het wordt teveel benaderd als blind vertrouwen en daarmee wordt geen recht gedaan aan de andere aspecten en hun relevantie voor toezicht.

Vertrouwen is een psychologische staat die de intentie behelst om kwetsbaar te zijn, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intenties van een ander (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, p. 395). Vertrouwen stelt mensen in staat om risico's te nemen. Het kent een cognitieve en affectieve component (McAllister, 1995). Met onze cognitieve vermogens maken we een selectie van diegenen die we mogelijk vertrouwen. Deze moet in ieder geval beschikken over de competenties om een taak naar behoren te vervullen. Maar om een beeld te krijgen van de betrouwbaarheid en bedoelingen van diegenen die we menen te moeten vertrouwen, is tijd nodig. Vertrouwen ontwikkelt zich en affectie heeft daarop een positieve invloed. Doorgaans zijn RvC-leden terughoudend in het onderhouden van de affectieve relatie met diegenen waarover toezicht moet worden gehouden. Het staat op gespannen voet met hun rolopvatting ten aanzien van onafhankelijkheid in oordeelsvorming.

De werking van vertrouwen is dynamisch. Het ontwikkelt zich door de tijd en is een resultante van de interactie tussen, in dit geval de principaal en diegenen die vertrouwen geniet: de vertrouwde (Brown, Potovski, & Van Slyke, 2007). De principaal moet de overtuiging hebben dat de vertrouwde de kennis, vaardigheden en competenties heeft om de taak naar behoren te vervullen. Het oordeel hierover kent een cognitieve basis. Aarzeling over, of bewijs van niet-integer handelen is een showstopper in de werking van vertrouwen. Een oordeel hierover zal de principaal snel vormen. Maar vervolgens moet de 'vertrouwde' ook welwillend zijn (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Ook hiervan zal de principaal zich een beeld willen vormen. Met deze oordeelsvorming is een langere periode van tijd gemoeid (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007).

Er wordt verondersteld dat in een vertrouwensrelatie in beperkte mate informatie wordt uitgewisseld (Luhmann, 1973; Brown, Potovski, & Van Slyke, 2007; Donaldson & Davis, 1991). Maar de vertrouwde kan ook onbaatzuchtig zijn in het verstrekken van de informatie. Dit is aannemelijk als

de resultaten van de onderneming positief zijn. Het vraagt betrokkenheid en een constant aftasten of de intenties van de dagelijks leiding inderdaad (nog) in lijn zijn met de doelen van de onderneming. En in het belang van de onderneming is een constructief, positief wantrouwen op zijn plaats.

Diegenen die een model gebaseerd op vertrouwen toepassen streven naar een open relatie. De toezichthouder toont zich betrokken. De open relatie biedt de mogelijkheid om de bedoeling en verwachtingen ten aanzien het handelen van de bestuurder te bespreken en te verduidelijken. Door middel van het geven van feedback kan eventueel worden bijgestuurd en geleerd. Bij een volwassen relatie is er sprake van wederkerigheid. Hoe hoger men in de hiërarchie van de organisaties werkt, des te minder betekenisvolle feedback men krijgt (Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003). Daarbij is niet de herbevestiging van het eigen gelijk of reputatie een motief om feedback te willen ontvangen, maar meer het motief om te leren van betekenis. Met een lerende attitude wordt negatieve informatie niet geschuwd (Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003). Het vraagt dus een inspanning om betekenisvolle feedback tot stand te laten komen. Toezichthouders zouden met goed gekozen feedback een bestuurder in een lerende houding moeten brengen en zodoende het handelen van de bestuurder afgestemd zien te houden op de bedoeling van de organisatie (Koolma, 2013). Die houding is dienstbaar aan het realiseren van de doelen van het bedrijf (Janssen & Prins, 2007).

Kortom: Kenmerken van het interactiemodel gebaseerd op vertrouwen zijn:

- Uitspreken van bedoelingen en verwachtingen
- Betrokken
- Open relatie
- Betrouwbaar
- Feedback
- Wederkerig

Mengvormen

In de meer recente literatuur over corporate governance wordt de gedragscomponent van het toezicht benadrukt. Het tegenover elkaar stellen van agency en stewardship wordt als niet-zinvol omschreven: samenwerking en control komen daarmee diametraal tegenover elkaar te staan en worden geacht elkaar uit te sluiten. De aanspreekbare toezichthouder moet in staat zijn om op het eerste gezicht onverenigbare gedragingen, te combineren. Men moet een balans vinden door zowel 'verbonden maar niet uitvoerend', 'uitdagend maar ondersteunend', 'onafhankelijk maar betrokken' te zijn (Roberts, McNulty, & Stiles, 2005; Hendry, 2005). Deze mengvormen erkennen het nadeel van de controle die als wantrouwen kan worden opgevat waardoor de self-fulfilling prophecycyclus op gang wordt gebracht: er ontstaat een situatie die men juist wil voorkomen. Een vergelijkbaar paradoxaal effect doet zich voor bij het streven naar transparantie. Het moedigt aan om minder eerlijk te zijn en vertrouwen wordt vervangen door achterdocht. Dit doet zich voor als er sprake is van een één-richting-relatie (O'Neill, 2002 in Roberts et al., 2005). Goed ontwikkeld vertrouwen komt voort uit actief willen weten hoe het zit en het begrijpen, in plaats van uit blinde acceptatie.

Het agencyprobleem wordt door sommigen als een gegeven beschouwd maar wel geherformuleerd (Hendry, 2005): het proces van aanspreekbaarheid is complex en wordt gevoed door 'competente zelfreflectie' en 'eerlijke incompetentie'. Zorgen dat je aanspreekbaar bent op de prestaties is goed maar het zorgen dat er goed gepresteerd wordt, blijft nog steeds de belangrijkste taak voor de eindverantwoordelijke van de onderneming (Hendry, 2005).

Ook het affectieve element in het ontwikkelen van een vertrouwensrelatie moet mogelijk zijn. Er vanuit gaande dat de genoemde onafhankelijkheid in rolopvatting vooral te maken heeft met een 'geestelijk onafhankelijkheid' (Roberts et al., 2005). Het affectieve element vergemakkelijkt de relatie waarbij meer informatie-uitwisseling kan plaatsvinden. Het kan in positieve zin bijdragen aan een onafhankelijke oordeelsvorming. Een goede onderlinge band draagt in positieve zin bij tot het onderling vertrouwen. Informatie-uitwisseling tussen hiërarchische lagen wordt gestimuleerd en er is geen weerstand tegen het vragen om advies (Westphal, 1999).

De verwachting is dat de zuivere vormen van de interactiemodellen niet het antwoord zijn op het om kunnen gaan met de dilemma's die zich voordoen bij het uitoefenen van de toezichttaak. Naast situationeel leiderschap bestaat er ook situationeel toezicht. De uitkomsten van het empirisch onderzoek werpen licht op dit vraagstuk.

2.4 Onbedoelde effecten van de modellen op het gedrag van bestuurders

Welke reacties vertonen bestuurders als ze benaderd worden volgens deze drie interactiemodellen? Er bestaat uitgebreide literatuur over principal-agencytheorie en in beperktere mate over stewardship (Van Slyke, 2007). Er is vooral gekeken of men in onderzoekssituaties het principal-agency- of stewardshipmodel aantreft. Om vervolgens te constateren wat de correlatie is met de prestaties van de onderzochte ondernemingen. De relatie met interactiemodellen wordt nauwelijks gelegd. De insteek is veelal: doet de leiding wat er van hen verwacht wordt? Maar wat als dit niet het geval is? Welk gedrag vertonen ze?

'Agenten' zullen gefrustreerd worden als ze de beloning niet realiseren. 'Stewards' raken gefrustreerd als ze hun toewijding niet kwijt kunnen (Koppenjan, 2012). De 'vertrouwde' raakt gefrustreerd als de open relatie niet tot stand komt en er wantrouwen ontstaat.

Over afwijkend gedrag oordelen de modellen verschillend. Hoe handelt de agent als de incentives en de monitoring hem of haar de kans geven om de eigen belangen na te streven ten koste van het belang van de onderneming en haar eigenaren? Men spreekt dan van 'moral hazard' (Haid, 1997). Vormen van 'managerial moral hazard' uit de principal-agencyliteratuur zijn oneconomische fusies (Berle & Means, 1932), door Rhoades (1983) gevat onder de term 'empire building', risicovolle projecten waarmee bestuurders zich onmisbaar maken (Walsh & Seward, 1990) en boekhoudfraude (Schrand & Zechman, 2008), eufemistisch 'earnings management' genaamd (Klein, 2002).

In het principal-agencymodel zit de neiging van afwijkende gedrag van de agent ingebakken. De beheersingsmechanismen zijn hierop gericht. Maar in het principal-stewardmodel lijkt het afwezig te zijn. Gibelman en Gelman (2000; 2004) hebben een internationale inventarisatie gemaakt van schandalen bij goede doelenorganisaties. Het betreft wangedrag van de oprichters van deze organisaties, zich uitend in fraude, zelfverrijking en verspilling. Zij stellen vast dat het intern toezicht bij deze organisaties blind en doof geweest is voor signalen over het wangedrag. We mogen aannemen dat deze bestuurders door de toezichthouders als lichtende voorbeelden van stewards benaderd zijn.

Onder de noemer van goede bedoelingen krijgen persoonlijke ambities meer glans. Juist een grote waardering voor de goede bedoelingen kan er toe leiden dat verhalen en prestatie gaan verschillen. Heden ten dage is het onmogelijk om te veronderstellen dat het uitdragen van goede bedoelingen

voldoende is. Een goed bestuurder wil zelf weten hoe het zit en is welwillend in het geven van informatie en het afleggen van verantwoording. Het is onverstandig om de intrinsieke motivatie van de goede bestuurder constant in twijfel te trekken door opgelegde regels en een niet aflatende vraag naar detailinformatie.

Bij het model dat gebaseerd is op vertrouwen zal het bestuur de betrokkenheid van de RvC kunnen misverstaan en hierin argwaan of wantrouwen zien. Zoals gesteld komt vertrouwen door interactie tot stand en ontwikkelt zich over tijd. Contacten tussen RvC en bestuur zijn niet frequent. Behalve tijdens de vergaderingen is er doorgaans meer contact met de voorzitter. Maar dan nog is geen sprake van frequent contact waarbinnen de vertrouwensrelatie zich snel kan ontwikkelen. En toch verdient het aanbeveling om dit model te omarmen. De betrokkenheid op waarde te schatten en welwillend zijn in het verstrekken van informatie. Open staan voor een discussie over de doelen van de ondernemingen en de verwachtingen over de eigen persoonlijke bijdrage daaraan. Het ontvangen en geven van feedback horen daar bij.

2.5 Het effect van de modellen voor de wisselwerking toezicht-bestuur

Het axioma van het negatieve mensbeeld dat kenmerkend is voor het model van principaal-agent draagt niet bij tot het ontwikkelen van een open relatie. Deze vooronderstelling leidt er toe dat er geen sprake kan zijn van een onbevangen nieuwsgierigheid. De informatie over de organisatie beperkt zich tot de prestaties van de agent. Dit is een oversimplificatie van de werkelijkheid.

Wantrouwen zorgt voor een bias in de waarnemingen maar het is ook reciproque. Eerlijke informatieverstrekking verwordt tot tactisch gedrag en summiere, onvolledige en zelfs misleidende informatieverstrekking. Het is daarmee de vraag of tot een weloverwogen onafhankelijk oordeelsvorming kan worden gekomen. Sociale beïnvloeding vindt indirect en op afstand plaats. Deskundigheid wordt met name aangewend om een goed systeem van incentives en monitoring te ontwerpen.

Confrontatie met het model gebaseerd op stewardship levert een ander beeld op maar vertoont ook leemtes. Met name het aspect van autonomie en de beperkte informatieverstrekking kan op gespannen voet komen te staan met de mogelijkheid van de onafhankelijke oordeelsvorming door de toezichthouder. Het etaleren van goede bedoelingen kan afleiden van een slechte operationeel bedrijfsvoering. De autonoom handelende bestuurder kan op enig moment de eigen dromen willen realiseren. Het model biedt geen goede oplossing voor de blinde vlek van de steward. Of voor de steward die bevangen raakt door het eigen succes en het zicht op de realiteit verliest. Ook hierbij moet de governor zijn werk kunnen blijven doen.

Aanvankelijk werden de modellen van principal-agency en principal-stewardship tegenover elkaar gesteld. Risicobeheersing door middel van controlemechanismen versus de inzet van vertrouwen als middel om de risico's te beheersen (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Edoch in de vroege literatuur over stewardship wordt dit teveel als 'blind vertrouwen' gezien. Vanuit de theorie van vertrouwen is er een derde model geconcipieerd. In de latere literatuur treffen we de opvatting dat de controlemechanismen elkaar niet wederzijds uitsluiten (Schoorman et. al. 2006). Het optimale model zal hybride zijn. Al is het alleen maar omdat vertrouwen zich over tijd ontwikkeld. Het is er

niet á la minuut maar het ontwikkelt zich, waarbij met name de indruk van welwillendheid zich moet vestigen.

Bestuurders en commissarissen neigen naar overschatting van de eigen vaardigheden en de eigen rol in het effectief functioneren van de raad. Het is nog niet een algemeen gebruik om elkaar daar op aan te spreken (Veltrop & Ees, 2010).

Het is ook de vraag of diegene die vertrouwd wordt afkerig is van de betrokkenheid van diegene die vertrouwen moet schenken. Vertrouwen kan ook gedefinieerd worden als de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen. Een eigenschap die goed waarneembaar en te omschrijven is maar zich moeilijk cijfermatig tot uitdrukking laat brengen.

Gebrek aan bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de wederpartij duidt op rivaliteit. Als men zich kwetsbaar toont, dan loopt men de kans dat de ander daar misbruik van maakt. Bij rivaliteit betekent 'winst' voor de ene partij 'verlies' voor de andere partij. In dit geval gaat er om wie 'in control' is. Rivaliteit is als houding tegengesteld aan samenwerking (Sundaramurthy & Lewis, 2003) en draait uiteindelijk om het verkrijgen van een dominante positie in sociale verbanden (Weber, 1947; Koolma, 2008, pp. 216-236). In het volgende schema is de tegenstelling uitgewerkt voor de drie interactiemodellen die moeten worden beschouwd als theoretische ideaaltypen.

Tabel 1 Rivaliteit en samenwerking bij Interactiemodellen

	Rivaliteit		Samenwerking	
	<i>toezichthouder</i>	<i>bestuurder</i>	<i>toezichthouder</i>	<i>bestuurder</i>
Principal agent	control/dominant			
Stewardship		control/dominant		
Vertrouwen			geen streven naar dominantie	

In de 'principal agency' verhouding is de toezichthouder dominant en probeert de autonomie van de bestuurder te minimaliseren teneinde het risico op 'moral hazard' uit te sluiten. De bestuurder gebruikt de informatieasymmetrie om defensief diens positie af te schermen. In het geval van een 'principal steward' verhouding maximaliseert de bestuurder diens autonomie en beschouwt informatieverstrekking als inbreuk op de autonomie. Weber (1972, p. 49) wijst op rentmeesters die bij lange afwezigheid van de eigenaar zich onttrekken aan de positie van dienende zaakwaarneming en zelf de heerschappij proberen te verwerven. Beide interactiemodellen zijn in de kern rivaliserend en leiden tot strategisch gedrag bij de uitwisseling van informatie. Rivaliteit heeft snel een schadelijke uitwerking binnen organisaties en op de verhouding tussen organisaties, hun cliënten³ en andere partijen in hun omgeving (Barnard, 1938, p. 255). Rivaliteit tussen RvC en bestuur kan geen basis zijn voor goed toezicht. Bij een verhouding gebaseerd op vertrouwen is er wel sprake van een open uitwisseling van informatie. Een situatie met gedeelde dominantie is sociaal gezien echter complexer dan de situatie waarin de ene partij dominant is en de andere zich neerlegt bij een ondergeschikte positie.

³ Denk bijvoorbeeld aan woekerpolissen en sub-prime hypotheeklen.

2.6 Goed toezicht en de betekenis voor de interactie tussen toezicht en bestuur

In dit hoofdstuk is de theoretische grondslag gepresenteerd ter beantwoording van de drie onderzoeksvragen. De ingrediënten voor goed toezicht worden in tabel 2 opgesomd.

De kenmerking van goed toezicht worden weergegeven in de volgende tabel:

Tabel 2 Kenmerken van goed toezicht

Een nieuwsgierige grondhouding: kijken, zien en begrijpen
Analytisch vermogen als remedie voor informatieasymmetrie
Onafhankelijke oordeelsvorming
Integriteit: de doelen van de onderneming dienen
Deskundigheid en vaardigheden in het licht van de onderneming
Reflexief ten aanzien van taakopvatting en evaluatie
Behendig in het combineren van formele en informele informatiebronnen
Sensitiviteit en sociale beïnvloeding

De suggestie moet niet worden gewekt dat goed toezicht tot stand komt door het afvinken van een lijstje. De kenmerken uit tabel 2 vertonen overeenkomsten met de door de commissie Hoekstra geconstateerde consensus over begrippen van goed toezicht in de sectorliteratuur: Onafhankelijk, Transparant, Professioneel, Indringend, Pro-actief (zie Hoekstra, 2012, p.16). Maar de begrippen zijn meer geladen. Zo wordt bijvoorbeeld meer invulling gegeven aan het begrip professioneel. Bij transparantie kan een kritische kanttekening worden geplaatst. Het kan juist leiden tot het achterhouden van informatie. Een opsomming van bijvoeglijke naamwoorden doet geen recht aan de dynamische en situationele componenten van goed toezicht. De gebruikte woorden als reflexief, behendig en sensitief verwijzen daar wel naar maar zijn nog een onvoldoende invulling. De kernwoorden uit de drie interactiemodellen zullen behulpzaam zijn bij het analyseren van de onderzoeksresultaten. De kernbegrippen uit de drie interactiemodellen worden in de volgende tabel samengevat:

Tabel 3 Kernbegrippen van drie interactiemodellen

Principle agent	Stewardship	Vertrouwen
Informatieasymmetrie (reactie)	Delen van doelen	Bedoeling en verwachtingen
Strikte monitoring	Intrinsieke motivatie	Betrokken
Extrinsieke motivatie	Autonomie	Open relatie
Moral hazard		Betrouwbaar
		Feedback
		Wederkerigheid

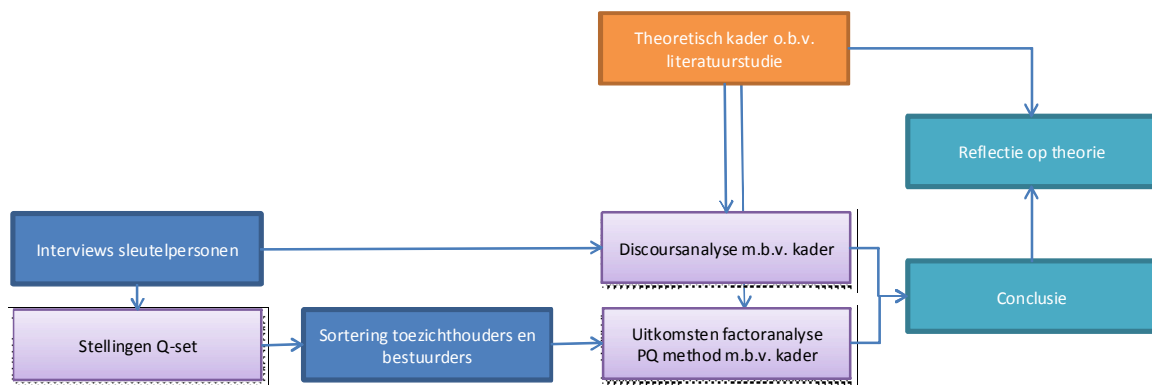
3. Verantwoording van het onderzoek

3.1 Inleiding

Bij het ontwerp van een adequate onderzoeksopzet heeft mijn eigen betrokkenheid bij het onderwerp een rol gespeeld. Als bestuurder van een woningcorporatie moet dan verondersteld worden dat er sprake is van een bias ten aanzien van het onderwerp. Tegelijkertijd is het een kostbaar goed dat ik het onderwerp ook van binnenuit kan benaderen. De persoonlijke ervaring en directe observaties zijn waardevol. Juist daarom is het van belang om de onderzoeksvraag in eerste instantie met persoonlijke distantie te benaderen.

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek waarin narratieve analyse gecombineerd is met een onderzoek door middel van de zogenaamde ‘Q-methode’ (factoranalyse). De centrale probleemstelling is als vraag gesteld aan veertien sleutelinformanten uit het institutionele veld van woningcorporaties. De ‘Q-sortering’ is door dertien bestuurders en veertien commissarissen uitgevoerd. Het onderzoeksdesign wordt weergegeven in de volgende figuur.

Figuur 3 Onderzoeksdesign



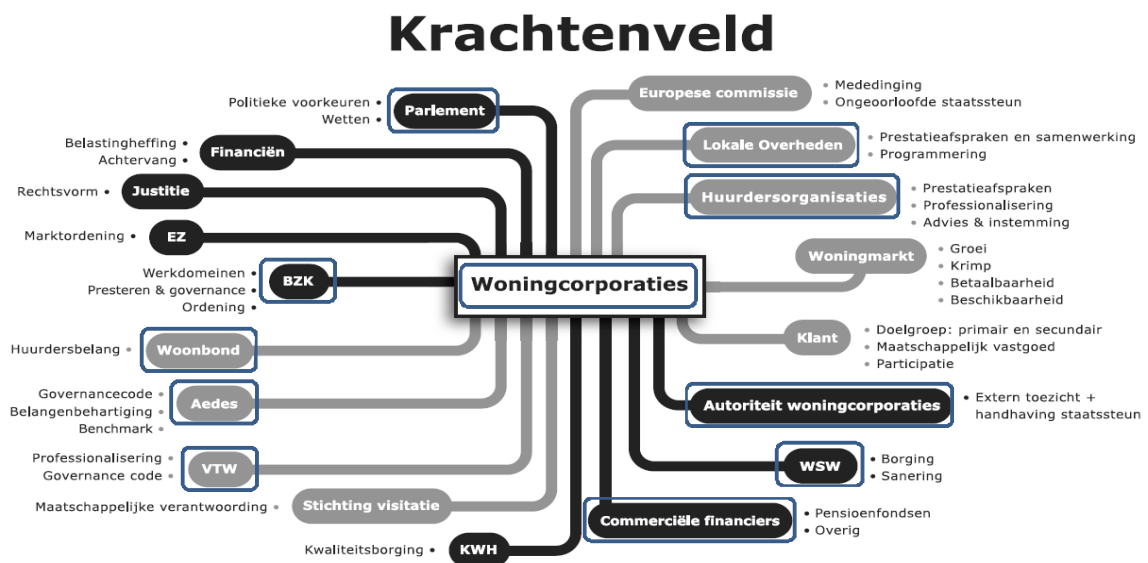
Daar waar het begrip ‘respondenten’ wordt gebruikt, wordt naar de groep bestuurders en commissarissen verwezen. In dit hoofdstuk wordt verantwoording afgelegd over de keuzes die gemaakt zijn voor deze onderzoeksopzet. Bij de analyse van de onderzoeksresultaten zal uiteraard wel gebruik worden gemaakt van de eigen persoonlijke ervaring en kennis.

3.2 Interviews met sleutelinformanten

“Wat is goed intern toezicht bij woningcorporaties en wat betekent dat voor de relatie tussen raad van commissarissen en bestuur?”

Deze vraag is voorgelegd aan veertien sleutelinformanten die tezamen een brede blik hebben op het functioneren van woningcorporaties. Diverse sleutelinformanten bekleeden of hebben meerdere posities in het krachtenveld bekleed. De omkaderde posities in het krachtenveld zijn gedekt door de selectie van sleutelpersonen.

Figuur 4 Door sleutelinformanten beklede posities in de woningcorporatiesector (bewerking figuur GenP Governance)



De sleutelinformanten hebben werkervaring (gehad) bij organisaties en instellingen die een band hebben met woningcorporaties: Accountancy⁴; Aedes; Bank Nederlandse Gemeenten; Centraal Fonds Volkshuisvesting; Commissariaat; Haagse Hogeschool; Inspectie Leefomgeving en Transport⁵; Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur; Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW); Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW); Woonbond. Vrijwel alle sleutelinformanten hebben ook een commissariaat bij een woningcorporatie als één van hun nevenfuncties. Bij nader inzien was de stichting visitatie ook nog relevant geweest om op te nemen in de verzameling sleutelinformanten.

Twee sleutelinformanten heb ik in het kader van dit onderzoek voor de eerste maal ontmoet. Voor de overige twaalf sleutelinformanten was er sprake van een hernieuwde kennismaking. Alle door mij benaderde personen hebben hun medewerking verleend.

De sessies met de sleutelinformanten hebben tussen de 9 en 62 minuten en gemiddeld ruim 47 minuten geduurd. In de sessies kunnen globaal drie fases worden onderscheiden. In de eerste fase heeft de beantwoording van de vraag op narratieve wijze plaatsgevonden zonder nadere toelichting noch interventie van mijn kant. De sleutelinformanten hebben mij toegestaan om hun antwoorden op te nemen. Op het moment dat de sleutelinformanten aangaven of lieten blijken dat hun beantwoording teneinde was gekomen, heb ik nog enkele open vragen gesteld over onderdelen van hun antwoord. In de laatste fase van de sessie heb ik de respondenten deelgenoot gemaakt van de aanleiding tot het stellen van de vraag. In dialoog heb ik hierover met de respondenten van gedachten gewisseld en feedback gekregen.

Van de sessies is een woordelijk verslag gemaakt. Eén sleutelinformant stelde het op prijs om het verslag te ontvangen. Alle respondenten is geheimhouding toegezegd. In vier sessies hebben de sleutelinformanten mij daaraan herinnerd op het moment dat zij vertrouwelijke informatie met mij deelden.

⁴ Ontbreekt in figuur.

⁵ De functie van de woonautoriteit is ondergebracht bij deze inspectie.

Uit de verslagen zijn uitspraken geselecteerd. Daar waar in het analysehoofdstuk een uitspraak wordt gebruikt is deze voorzien van een unieke code. De letters A tot en met N verwijzen naar de sleutelinformant. Daarbij is de volgorde aangehouden in chronologie van de ontmoetingen met de sleutelinformanten. De volgorde correspondeert dus niet met de alfabetische volgorde in bijlage 8, waarmee de anonimiteit is gewaarborgd. Het cijfer van de code correspondeert met het regelnummer uit het woordelijke verslag.

Van alle uitspraken zijn er 45 verwerkt in de 'Q-set'. Voor drie sessies geldt dat deze plaatsvonden op het moment dat de Q-sortering door respondenten was gestart. Eventuele bruikbare uitspraken uit deze sessies zijn derhalve niet verwerkt in de Q-test. Het volgordeelijk uitvoeren van de verschillende fases in het onderzoek bleek om logistieke redenen niet mogelijk mede als gevolg van de gewenste doorlooptijd van het gehele onderzoek. De keuze voor de locatie voor de sessie is vooral bepaald door de mogelijkheden in de respectievelijke agenda's. Ze vonden plaats in een privé- of werksituatie.

Zinsneden uit de verslaglegging van de sessies zijn gecodeerd zoals dat voor kwalitatief onderzoek ook aanbevolen wordt (Verschuren & Doorenwaard, 2015), zodat een gestructureerde weergave van het discours mogelijk is.

3.3 Keuze voor de Q-methode

"De Q-methode levert een basis voor het systematisch bestuderen van persoonlijke gezichtspunten, meningen, overtuigingen, attitudes en voorkeuren" (Exel & Graaf, 2005, p. 1). Volstaan kan worden met een relatief beperkte onderzoekspopulatie. De factoranalyse levert een patroon van overeenkomsten en verschillen in standpunten ten aanzien van de onderzoeksvraag. Op basis van de keuzes van negen respondenten kunnen al uitspraken worden gedaan met voldoende significantie ($p < 0,01$). De methode is in zijn aard kwalitatief, zij het dat er met de factoranalyse een wiskundige bewerking uitgevoerd wordt om tot typering in de respons te komen.

In het voorgaande hoofdstuk zijn theoretische typering gegeven van de verhouding tussen de toezichthouders en bestuurders. Deze zijn te beschouwen als denkbeeldige ideaaltypen. De in het empirisch onderzoek te detecteren types zijn waarschijnlijk mengvormen van deze theoretische typen.

Voor de analyse is gebruik gemaakt van het programma PQMethod, een computerprogramma ontwikkeld door Peter Schmolck (<http://schmolck.org/gmethod/>). Dit programma is gebruikt voor de invoer van de resultaten van handmatig uitgevoerde Q-sorteringen (fysieke kaartjes met stellingen, te leggen op een blad met 45 legmogelijkheden). Er zijn ook Q-sorteringen door middel van de door Schmolck bijgeleverde webapplicatie WebQ uitgevoerd.

De respons op de onlineverzoeken was laag (circa 30%). Bij controle bleven van de online respons 3 bruikbare Q-sorteringen over. De digitale afname van de test is dus weinig succesvol gebleken. De schriftelijke handleiding is waarschijnlijk met onvoldoende aandacht gelezen. Ook bij de persoonlijk afgenomen test viel op dat het een interventie mijnerzijds nodig was om de test goed te laten invullen. Men had de neiging om meteen te starten met de sortering en niet te wachten tot de toelichting was beëindigd. Opvallend dat de bestuurders wel in staat bleken om de test zonder

problemen te voltooien maar dat het grootste deel van de commissarissen beleefde doch duidelijk correctie behoefde. In vier situaties werd de test tegelijkertijd door bestuurder als leden van de RvC ingevuld. Nadat de test handmatig was uitgevoerd heeft er ook een nabespreking plaatsgevonden. In het totaal zijn 27 Q-sorteringen in de analyse verwerkt.

Dit programma biedt twee opties aan voor de factoranalyse, namelijk Centroid en Principal Component Analysis (PCA). De tweede methode is tegenwoordig algemeen gangbaar (bijvoorbeeld in SPSS). Bij PCA worden alle gebruikte stellingen als variabelen betrokken in de factoranalyse en niet slechts een selectie van de meest kansrijke variabelen. De gevonden factoren zijn door middel van de Varimax-methode automatisch geroteerd. Er is afgezien van handmatige rotatie, aangezien er geen aanleiding was om te zoeken naar een hogere verklaarde variantie.

PQMethod laat de onderzoeker vrij in de keuze van het aantal te analyseren factoren. In het onderzoek is gekozen om te rapporteren op basis van de analyse met drie factoren. Met twee factoren bleek ongeveer de helft van de stellingen niet onderscheidend te zijn. Bij vier factoren was het onderscheid tussen factor 3 en 4 terug te voeren op een klein aantal stellingen met een neutrale score, terwijl de factoren in onderscheid verder niet als typen met samenhangende voorkeuren herkenbaar waren. De analyse met drie factoren bood de middenweg tussen twee factoren (te weinig onderscheidend) en vier factoren (verlies aan betekenis door fragmentatie)

Bij de Q-methode is men vrij in de keuze van het aantal aan de respondenten voor te leggen stellingen en de keuze van het aantal antwoord schalen. Vanaf 30 stellingen is er voldoende kans op het vinden van factoren met onderscheid en overeenkomsten in de Q-sorteringen. Besloten is om 45 saillante stellingen uit de interviews te selecteren en deze als volgt te verdelen over zeven antwoord schalen lopend van helemaal oneens (-3) tot helemaal eens (+3). Om de respondenten tot kiezen te 'dwingen' wordt aanbevolen om het aantal legmogelijkheden in de uiterste schalen te beperken.

Figuur 5 Vastgelegde antwoordopties voor de Q-sorteringen

helemaal oneens	tamelijk oneens	beetje oneens	neutraal of geen gevoel bij vraag	beetje eens	tamelijk eens	helemaal eens

Men kan het met vier uitspraken helemaal oneens zijn. En met vier uitspraken helemaal eens. Daartussen heeft men de mogelijkheid om te kiezen uit zes mogelijkheden 'oneens-eens'. Acht mogelijkheden 'beetje oneens-beetje eens'. Voor de neutrale keuze zijn negen opties beschikbaar.

Bij de Q-sortering worden de respondenten gedwongen tot een symmetrische respons. Het is de bedoeling van de methode dat de respondenten gedwongen worden te kiezen met een beperkt

aantal opties aan de extremen. Ze kunnen daardoor de sortering minder vrijblijvend en door sociale wenselijkheid ingegeven uitvoeren dan bij het invullen van een enquête. De uitgevoerde sortering kan afwijken van hun voorkeuren als ze wel vrij gelaten zouden worden in de responscategorieën. Om dit na te gaan laat men bij de Q-methode respondenten eerst hun stellingen vrij sorteren in drie opties: oneens, neutraal en eens.

Tabel 4 Sortering van de 45 stellingen op een driepuntsschaal

Q-sortering 3 pt. schaal	<i>oneens</i>	<i>neutraal</i>	<i>eens</i>	<i>aantal</i>
<i>Totale respons</i>	14,3	13,2	17,4	27
<i>Bestuurders</i>	13,8	13,5	17,6	13
<i>Commissarissen</i>	14,9	12,9	17,1	14

De totale respons in bovenstaande tabel laat een lichte onbalans zien tussen de scores oneens en eens. Bij het proefdraaien (2 personen) was deze onbalans er niet, waarna besloten is om de selectie van de stellingen definitief te maken. Er is ter controle gekeken of een op voorhand waarneembaar verschil in de respondenten, namelijk hun functie, onderscheidend is bij de balans. Commissarissen blijken iets meer oneens gescoord te hebben, maar de verschillen zijn klein. De kans is daarom klein dat de onbalans de analyse vertekent. Bij de Q-methode is de volgorde in de stellingen veel belangrijker dan de spreiding en de exacte ligging van het gemiddelde. De onbalans (drie meer stellingen eens dan oneens) is duidelijk maar niet zo groot dat de resultaten niet meer bruikbaar zijn. Wel zal er bij de interpretatie van de gepresenteerde cijferwaarden (Z-scores) rekening mee gehouden moeten worden dat een 0 niet exact een neutrale uitkomst representeert. Ook bij deze uitkomsten zal er vooral naar het verschil in scores gekeken moeten worden.

Toelichting op de selectie van de stellingen

De geselecteerde uitspraken moeten een breed scala van gezichtspunten ten aanzien van de onderzoeksvraag vertegenwoordigen. De 45 gekozen uitspraken hebben een relatie met de drie centrale thema's uit het theoretisch hoofdstuk: principal-agency; stewardship; vertrouwen. Aan deze drie thema's zijn dertien kernbegrippen verbonden. Een matrix met de stellingen en kernbegrippen zijn in bijlage 5 opgenomen. Als een stelling betrekking heeft op een kernbegrip wordt er een 1 in de cel van de matrix gezet. Andere opties zijn een lege cel (= waarde 0), of een -1 als de stelling tegengesteld is aan een kernbegrip, bijvoorbeeld als een stelling een pleidooi inhoudt tegen autonomie. De waarden in de cellen worden vermenigvuldigd met de gemiddelde scores (Z-scores) voor een stelling bij de drie typen. Als bijvoorbeeld type 1 helemaal oneens is met een stelling die autonomie bepleit, dan scoort het type $1 \times -3 = -3$ voor dat kernbegrip.

Door de keuze van stellingen van werkelijk gedane uitspraken werd beoogd dat de Q-sortering prikkelender en levendiger zou worden. Dit is in lijn met de aanbeveling bij de Q-methodologie om vooral saillante stellingen uit een discours te gebruiken. Het nadeel is dat niet alle centrale thema's en kernbegrippen in gelijke mate gedekt zijn, wat met vanuit de theorie afgeleide stellingen gemakkelijker te bereiken is. Sommige kernbegrippen zijn dus bij meerdere stellingen van toepassing. Om er voor te zorgen dat deze kernbegrippen bij de uitkomst tussen de -3 en +3 blijven, zijn de scores bij deze kernbegrippen gedeeld door de som van de cellen (zie 'wegingsfactoren').

4. Analyse

4.1 Inleiding

Ten behoeve van deze scriptie is kwalitatief onderzoek gedaan in combinatie met een factoranalyse. Veertien sleutelinformanten hebben gereflecteerd op de vraag: *“Wat is goed intern toezicht bij woningcorporaties en wat betekent dat voor de interactie tussen RvC en bestuur?”* De sleutelinformanten nemen verschillende - en dikwijls ook meerdere - posities in het institutionele veld van woningcorporaties in of hebben deze in het verleden ingenomen. Hun uitspraken geven een beeld van het discours met betrekking tot de onderzoeksvraag. Uit alle uitspraken zijn er 45 gekozen om een veelzijdige ‘Q-set’ samen te stellen. De Q-sortering is door 13 bestuurders en 14 commissarissen uitgevoerd. De respons is door middel van factoranalyse geanalyseerd. Dit heeft geleid tot drie typen van respons. Alvorens uitgebreid in te gaan op de analyse van het onderzoeksmateriaal is het van belang om de context te schetsen waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Aan de vooravond van de start van het onderzoek publiceerde de ‘Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties’ haar bevindingen in het rapport ‘Ver van Huis’ (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014). Directe aanleiding voor de parlementaire enquête is het ‘Vestiaschandaal’ dat begin 2012 naar buiten komt (Esmeijer, 2013). *“En dan is de maat vol. Ook voor de Tweede Kamer: Per unaniem aangenomen motie besluit de Kamer tot een parlementaire enquête naar de werking van het stelsel van woningcorporaties en de misstanden die daarbinnen konden gebeuren.”* (Tweede Kamer, PEW, 2014 p.4). Vier sleutelinformanten uit dit scriptieonderzoek zijn ook tijdens de openbare verhoren gehoord. Onmiskenbaar hebben de aanleiding voor en de parlementaire enquête zelf, het discours beïnvloed en geïntensiveerd. Het is daarom van belang om deze context aan het begin van dit hoofdstuk te duiden aangezien het aannemelijk is dat het een doorwerking zal hebben gehad in de onderzoeksresultaten.

4.2 Context

De commissie heeft in het begin van het rapport van bevindingen waardering uitgesproken over het feit *“dat woningcorporaties in veel gevallen met grote inzet en bevoegenheid dagelijks hun maatschappelijke opdracht vervullen”* (Tweede Kamer, PEW, 2014, p.8). Met name in geval van de 15 onderzochte incidenten maar ook in meer algemene zin is het oordeel over bestuur en toezicht hard. Begin jaren negentig waren de verwachtingen over de werking van het interne toezicht hoog gespannen. Een belangrijk gegeven voor een succesvolle verzelfstandiging van de corporaties midden jaren negentig. Maar helaas zijn de raden van commissarissen niet onafhankelijk en deskundig genoeg gebleken. De bestuurders en de raden van commissarissen worden als eersten verantwoordelijk gehouden voor de misstanden. *“In de praktijk van de casussen blijkt dat de directeur-bestuurder vaak een te machtige positie inneemt binnen de corporatie en dat de raad van commissarissen niet in staat is om als een volwaardige tegenkracht te functioneren tegen een dominante en ambitieuze bestuurder”* (Tweede Kamer, PEW hoofdrapportage, 2014, p.8). Een signaal dat overigens ook door het Centraal Fonds Volkshuisvesting in diverse publicatie is afgegeven (CFV, 2003; CFV, 2005; CFV, 2006). Wel constateerde het fonds een verbetering van het toezicht.

De commissie is overigens ook kritisch ten aanzien van het toezicht dat door de politiek - het ministerie van VROM en later BZK - is uitgevoerd. Men kwalificeert dit als ‘levend toezicht’ (Tweede

Kamer, PEW hoofdrapportage, 2014, p.13). Onder politieke druk zijn de zogenaamde nevenactiviteiten flink uitgedijd en het toezicht heeft mee bewogen (Tweede Kamer, PEW, OV37, p.31). Het extern toezicht is dus ineffectief geweest (Algemene Rekenkamer, 2014). Dit laat onverlet dat de betrokken bestuurders en commissarissen primair verantwoordelijk zijn voor de debacles en misstanden.

In alle casus is maar in één geval door een commissaris tijdig, aanhouden en indringend gereageerd op het niet goed functioneren van de bestuurder. De heer Kemperman, commissaris van Rentre Wonen, heeft kort na zijn aantreden dit kritisch en scherp ter discussie gesteld. Hij omschrijft zijn optreden als “het bederven van het feestje” (Tweede Kamer, PEW, OV 12, p.32). Hij trof een corporatie aan met veel enthousiasme, ambitie, grote projecten en veel waardering van politiek en samenleving. Kemperman betwijfelde of de corporatie over voldoende kennis en kunde beschikte om de ambities waar te maken. Hij verklaart het moeizame proces om de zaken bespreekbaar te maken, met name door het taboe rond ‘de stoel van de bestuurder’: “Ik denk dat je geleerd wordt dat de stoel van de bestuurder een soort heiligdom is waar je op eerbiedwaardige afstand van moet blijven” (Tweede Kamer, PEW, OV 12, p.34). Aldus de heer Kemperman tijdens zijn verhoor door de commissie.

In alle andere casus was de weg veel langer om te komen tot ingrijpen. Pas na veel publiciteit of na integriteitsmeldingen is onder externe druk geacteerd. Illustratief voor hoe moeilijk commissarissen het vonden om tijdig in te grijpen is de casus Rochdale. Mevrouw Hoenderbos, voormalig lid van de RvC, maakt tijdens haar verhoor voor de commissie kenbaar dat zij een half jaar na aantreden signalen had gekregen en pas na tweeënhalfjaar tot schorsing werd overgegaan. Er was onvrede over het gebrek aan transparantie bij het moeten afstoten van nevenactiviteiten, acquisitie en projectontwikkeling (Tweede Kamer, PEW, OV 10, p.10). Ook de auto van de zaak, van het merk Maserati, was onderwerp van kritiek. Aanvankelijk vond bestuurder Möllenkamp het verstandig om deze auto van de hand te doen. Toen hij toch nog een ritje bleek te hebben gemaakt was dat de directe aanleiding voor zijn schorsing (Tweede Kamer, PEW, OV 10, p.35). Dit overigens tot opluchting van mevrouw Hoenderbos. Maar niet de inhoud van zijn werk maar een autoritje in Lelystad werd Möllenkamp professioneel fataal.

De commissie constateert dat niet alleen bij Rochdale maar ook bij andere incidenten de bestuurder aanvankelijk zeer gewaardeerd wordt en een goede reputatie geniet. Het eigen handelen geeft echter later aanleiding voor kritiek. Zelden leidt dat tot een kritische zelfreflectie bij de betrokken bestuurders. Alleen bestuurder Kromwijk van Woonbron krijgt het woord ‘spijt’, over de investering van € 257 miljoen in de SS Rotterdam, zonder aandringen over de lippen (Tweede Kamer, PEW, OV 5, p.14). Aanvankelijk werd een investering van € 6 miljoen voorzien.

De aanbevelingen van de commissie groepeerd zich rond de vier ‘G-woorden’: Gedrag, Grenzen, Governance en Geld. Er is één aanbeveling die er bovenuit stijgt. ‘Stimuleer en faciliteer cultuuromslag’. Mocht de commissie zich al uitspreken hoe dit in zijn werk moet gaan dan is dat vooral in negatieve bewoordingen. Het is wenselijk dat op daadkrachtige wijze niet-functionerende bestuurders worden aangepakt. Instanties op relatieve afstand van de corporatie moeten oordelen of bestuurders en commissarissen geschikt zijn voor hun functie. Cools en Winter hebben zich hierover voor de bankensector uitgesproken en oordelen dat de intern toezichthouder een beter

gremium is om toezicht op de leiding uit te oefenen (Cools&Winter, 2013). De Parlementaire Enquête Commissie verwacht een positief effect van het stellen van uniforme en duidelijke grenzen.

De aanbevelingen uit het rapport zijn gebruikt voor nieuwe wetgeving. Per 1 juli 2015 is de ‘Herzieningswet Woningcorporatie’ van kracht. Het werkkterrein van corporaties en de governance zijn in strakke regels vevat.

Kortom: Het is aannemelijk dat bestuurders en commissarissen als gevolg van het publieke en politieke debat over woningcorporaties zich meer bewust zijn geworden van het (persoonlijk) risico dat zij lopen bij het uitoefenen van hun functie. De publieke en politieke kritiek op de interne toezichthouder zal mogelijk een reactie teweeg hebben gebracht dat RvC-leden ‘er dichter op zitten’ en zich minder aan trekken van de ‘heiligheid van de stoel van de bestuurder’. Men moet niet te goed van vertrouwen zijn. Ook bij de corporaties die geen onderwerp zijn geweest van onderzoek naar ongewenst gedrag en mismanagement is het denkbaar dat de reactie van de toezichthouder een mengeling is van trots en zorg. “Mijn corporatie is zo niet!” gecombineerd met “Het zal toch wel deugen?” Een trend in het toezicht is dat de RvC zelf de informatiebronnen aanboort. Zowel binnen als buiten de corporatie. Ook het inzetten van het eigen netwerk wordt als een wenselijke ontwikkeling benoemd ter ondersteuning en legitimering van de corporatie. Het kan echter ook tot verwarring leiden wie het voor het zeggen heeft en dus een uiting van rivaliteit.

4.3 Kwalitatieve analyse: Het discours

In deze kwalitatieve analyse wordt gebruik gemaakt van de uitspraken van veertien sleutelinformanten afkomstig uit het institutionele veld van woningcorporaties. Zij hebben gereflecteerd op de vraag: *Wat is goed intern toezicht bij woningcorporaties en wat betekent dat voor de interactie tussen RvC en bestuur?* De uitspraken zijn gegroepeerd in het licht van de drie centrale thema’s uit het theoretisch hoofdstuk. Ze zijn geïnspireerd door de theorie van principal-agent, stewardship en vertrouwen. De volgende aspecten zijn gebruikt om de uitspraken te labelen.

Tabel 5 Kernbegrippen van drie interactiemodellen

Principal agent	Stewardship	Vertrouwen
Informatieasymmetrie (reactie)	Delen van doelen	Bedoeling en verwachtingen
Strikte monitoring	Intrinsieke motivatie	Betrokken
Extrinsieke motivatie	Autonomie	Open relatie
Moral hazard		Betrouwbaar
		Feedback
		Wederkerig

Het discours

Het onderwerp gaat de sleutelinformanten ter harte. Op onderdelen is men uitgesproken. Maar de meesten zijn aan het wikken en wegen. “Het delen van mijn twijfel, dat ben ik aan het doen.”(I602). Aldus de laatste zinnen uit een verslag. Illustratief voor het feit dat het antwoord op de vraag niet eenduidig te geven is. Elf sleutelinformanten hebben de uitdrukking ‘niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten’ gebruikt. Vrijwel allemaal als verwijzing naar een oud tijdperk. Maar hoe moet dat toezicht wel vorm worden gegeven? Aan de hand van de uitspraken van de

sleutelinformanten wordt een discours beschreven. De uitspraken worden gegroepeerd rond de centrale thema's. De aspecten van de interactiemodellen zijn in cursieve tekst aangegeven.

Principaal - agent

Het probleem van de leden van de RvC als principaal, is dat ze over aanzienlijk minder informatie kunnen beschikken dan het bestuur. Ze staan op grotere afstand van de organisatie en hun tijdbesteding staat in geen verhouding tot die van het bestuur. Deze *informatieasymmetrie* wordt door allen erkend maar er zijn verschillende, uiteenlopende reacties.

Aan de ene kant wordt gesteld dat de RvC de informatieachterstand als een gegeven moet beschouwen. Men houdt zich met een beperkt aantal onderwerpen bezig. "Vragen om nog meer informatie kan gezien worden als een zwakgebod in plaats van een teken van betrokkenheid. Die informatiewoede houd je af van het stellen van de juiste vragen." (A71). Aldus een sleutelinformant.

Maar er lijkt ook een duidelijke tendens te zijn waarbij RvC leden zich niet neer wensen te leggen bij deze informatieachterstand. Ook in de vakliteratuur wordt bepleit dat de RvC-leden zelfstandig op zoek gaan naar informatie (VTW, 2011). De motivatie kan verschillen. Komt deze zoektocht voort uit behoefte aan meer monitoring en controle of uit betrokkenheid? Er is een brengplicht aan informatie voor de bestuurder maar ook een haalplicht voor de commissaris. En diverse sleutelinformanten zien hierin een toenemende tendens (E111, D562, G28). Sleutelinformanten noemen de volgende informatiebronnen: opdracht geven voor gericht onderzoek, de accountant bevragen, bedrijfsbezoeken en contacten met medewerkers en belanghouders in afwezigheid van de bestuurder. De uitspraak: "Wat ik niet weet daar zeg ik geen ja tegen en dan moet je een externe inhuren." (D85). Deze sleutelinformant koppelt het verwerven van additionele informatie aan het tekort aan kennis in de raad.

Of de agent de doelen van de principaal dient wordt positief beïnvloed door *strikte monitoring* en een *beloningspakket* op basis van het gedachtegoed van de principal-agencytheorie. Aan dit laatste worden weinig woorden gewijd. Twee sleutelinformanten (C89, D344) spreken hun overtuiging uit dat er geen goede prikkels uitgaan van de hoogte en flexibilisering van de beloning. Geen van de sleutelinformanten spreekt de verwachting uit dat deze vorm van *extrinsieke motivatie* tot betere prestaties leidt. Eén sleutelinformant heeft de mening: "(...)het aantal toezichthouders dat er zit voor status en beloning is groot." (D85).

Ten aanzien van de strikte monitoring lijkt er een gemeenschappelijk beeld te zijn dat dit enerzijds ongewenst maar anderzijds ook onvermijdelijk is. Het wordt als algemeen tijdsverschijnsel gezien, maar met betrekking tot woningcorporaties ook als een reactie op de incidenten.

Strikte monitoring wordt door, op één na, alle sleutelinformanten in verband gebracht met de ongewenste cultuur van 'afvinken' en 'het streven naar *schijnzekerheid*'. "Er is een agenda en daar staan al die dingen op waar je verplicht aan moet voldoen. Nogal wiedes dat je komt in afvinklijstjes." (A329). Het effect van een 'risico-regelreflex' leidt tot monitoring die weinig meer te maken heeft met de inhoud zelf of het organisatiebelang (H360). "We worden grootgebracht met alles wat fout kan gaan. Als je je rolopvatting daarop aanpast ben je vanuit een 0-risico-optiek je rol als commissaris aan het invullen." (A267). Met uitzondering van één sleutelinformant is naar dit verschijnsel verwezen en heeft men daar in sterke bewoordingen afkeuring over uitgesproken: 'Volksverlakkerij', 'de verkeerde afslag', 'bestuurders worden minder ondernemend'. En tenslotte

nog het doemscenario: “Bakken regels, bakken ambtenaren controleren en geen productie meer. Het systeem moet vastlopen.”(B60).

Vier sleutelinformanten gaan in op het verband tussen *monitoring* en *vertrouwen*. Enerzijds wordt gewezen op het feit dat de RvC als ‘controle instituut’ ten koste gaat van de vertrouwensrelatie tussen RvC en bestuur (C338). “Als je in detail wil weten hoe het precies zit vertrouw je de bestuurder niet.”(A271). “Strakke monitoring is gebaseerd op wantrouwen en niet willen praten.”(JTH55). Aan de andere kant wordt gesteld dat het heel gewoon is om gecontroleerd te worden zonder dat er sprake is van een vertrouwenskwesitie. “Dat moet je gewoon leuk vinden als bestuurder.”(F181).

Strikte monitoring is op onderdelen ook onvermijdelijk en noodzakelijk. Inkoop- en verkooptransacties bij woningcorporaties zijn fraudegevoelig en daar moet het bestuur scherp op letten. Dat vraagt om een goede administratieve organisatie, vier ogen- en orenprincipe, interne controle en kwaliteitsborging. Interne controle moet onafhankelijk toegang tot de RvC hebben (F234). De incidenten bij woningcorporaties illustreren dat daar ook aanleiding toe is. Of zoals een sleutelinformant verwoordde: “Een corporatie en RvC die nu te weinig aan risicobeleid doen hebben de tekenen des tijds niet verstaan.”(C218).

Het Angelsaksisch model waarbij toezicht en bestuur in één raad zitting hebben wordt door twee sleutelinformanten genoemd en voorzichtig overwogen (I146, E138).

Principaal - steward

“Die tent is niet van jou. Je bent maar een nederige dienaar als bestuurder maar ook als raad voor de organisatie voor de huurders en de omgeving.”(N43). Een bestuurder die de eigen doelen in lijn kan brengen met de doelen van de organisatie handelt als een steward. Met name als deze daarvoor *intrinsiek gemotiveerd* is. *Autonomie* van handelen is voor de bestuurder belangrijk om tot de beste prestatie te komen. Naar het positief effect van autonoom handelen wordt door enkele sleutelinformanten verwezen. Er zijn echter ook uitspraken die de onwenselijkheid van een autonoom opererend bestuur illustreren. Het niet mogen bemoeien met een bestuurder die alles zelf bepaalt wordt als onwenselijk bestempeld (M54). Het tijdperk dat “de onderneming enorme vrijheid kreeg om zelf keuzes te maken is voorbij.”(E25).

Sleutelinformanten wijzen op het belang van *gedeelde doelen*. “Een goede RvT zorgt dat het samen met de bestuurder een goede strategische discussie voert.”(M38). Het doel van de organisatie moet expliciet gemaakt worden. Het wordt van groot belang geacht om datgene waar je toezicht over wenst te houden goed te definiëren (D83). “De organisatie is ergens voor op aarde en dat doel moet bereikt worden.”(G3). Zoeken naar wat beschikbaar, betaalbaar en kwaliteit van wonen is (I135). Het toezicht moet zich hierop richten en wordt daar mee niet alleen meer inhoudelijk maar ook meer verbonden met de kerntaak van woningcorporaties. “Misschien is dat wel zoekgeraakt in de eerste tien jaar van dit decennium. In alle oprechtheid, ik denk dat we dat zijn zoekgeraakt.”(I315). De functie van RvC-lid is meer inhoudelijk geworden (E263).

Sleutelinformanten uiten ook zorgen ten aanzien van het doel van de corporatie. De genoemde regeldrift en afvinkcultuur laten weinig ruimte voor de doeldefinitie (D218). “De corporaties worden ongelooflijk strak in het pak genaaid.”(C225). “De volkshuisvestelijke overwegingen vallen in het niet onder het geweld van treasury, visitatie en allerlei rimram.”(VSM205). Ook is men van mening dat

wet- en regelgeving strak zijn geformuleerd waardoor doelrealisatie wordt bemoeilijkt (VSM225). Terug naar wat door iemand genoemd wordt “huisbaasjesgedrag” waarbij de taak van een corporatie eng wordt geïnterpreteerd, vindt men doorschieten en wordt niet als wenselijk ervaren. “Het schiet helemaal door naar de extreem voorzichtige kant, je doet helemaal niks meer.” (E178). Acht sleutelinformanten hebben min of meer in soortgelijke bewoordingen hun zorgen geuit.

Niet alleen de doelen, maar ook de wijze waarop daar invulling aan gegeven wordt is van belang. Een corporatie is een maatschappelijke onderneming. En het is gewenst dat daar tussen RvC en bestuur een gemeenschappelijk beeld over is. Het dient een bewuste keuze te zijn om aan een dergelijke organisatie verbonden te worden en te accepteren dat een corporatie hybride is. “Want plat marktdenken, daarmee wordt de maatschappelijke taakstelling ondergraven. Dan gaat het financieel rendement alles overheersen.” (C258). Er moet sprake zijn van *intrinsieke motivatie* om voor een corporatie te werken. “Het feit dat je, waarvoor de corporatie voor op aarde is, van belang vindt” (MME374). Negen sleutelinformanten hebben uitspraken gedaan over het belang van de innerlijke drijfveren van het bestuur. “Helemaal in de huidige wettelijke context moet je gek zijn als je nog bestuurder wilt zijn.” (J57). Eén sleutelinformant benadrukt het belang van motiveren, zingeving en lol in het werk (I417). Ook de commissarissen zouden behept moeten zijn met de maatschappelijke kant “(...) dat is het DNA van de corporatie.” (C278).

Vertrouwen

Met de verschillende aspecten van vertrouwen wordt met name licht geworpen op de relatie tussen RvC en bestuur en dus het tweede deel van de onderzoeksvraag.

Vertrouwen is gebaat bij een *open relatie*. Er is sprake van *betrokkenheid* en de *bedoelingen en verwachtingen* worden over en weer kenbaar gemaakt. De persoonlijke bijdrage van de bestuurders wordt expliciet gemaakt en zij geven aan in woord en daad hiernaar te handelen. Het gedrag van bestuur en de reactie van de RvC is voorspelbaar en maakt dat er sprake is van een *betrouwbare* werkrelatie. De open relatie levert een goed klimaat voor het geven van *feedback*. De *wederkerigheid* is in deze relatie van belang.

“Essentieel voor goed toezicht is de relatie RvC en bestuur. Zonder bij elkaar op schoot te zitten moeten die elkaar goed begrijpen.” (A59). “De basis moet vertrouwen zijn.” (N9). Alle sleutelinformanten nemen het woord ‘vertrouwen’ in de mond. Maar dikwijls op een statische wijze: “Je moet vertrouwen hebben.” of “Er is vertrouwen.” Vertrouwen is niet statisch maar het ontstaat door interactie tussen in dit geval de leden van RvC en bestuur. Het aantal uitspraken waaruit blijkt dat vertrouwen door interactie ontstaat is beperkt. Wel wordt er verband gelegd tussen strikte monitoring en de perceptie van afnemend vertrouwen. “Waarom zou je als het goed gaat op de stoel van de bestuurder gaan zitten?” (A70). “Er zal altijd wel sprake zijn van een natuurlijke spanning tussen RvC en bestuur.” (H14). Waarmee aangegeven wordt dat het een kwestie van balans is. Waar houdt strikte monitoring op en waar begint betrokkenheid? Dit laatste een belangrijk ingrediënt voor de werking van vertrouwen. De zinsnede “Ja, ik denk dat de RvC’n er dicht bovenop moeten zitten en een eigen beeld moeten hebben wat de ‘core business’ is.” (I355), kan zowel worden opgevat als blijk van betrokkenheid als van strikte monitoring.

Ten aanzien van de betrokkenheid lijken zich twee stromingen af te tekenen: een inhoudelijke betrokkenheid bij het corporatiewerk en een betrokkenheid bij personen. Een *betrokkenheid* met een primair inhoudelijke insteek is de variant die vaker van toepassing lijkt te zijn. “Op het moment

dat je te afstandelijk gaat uitleggen dat je het elastiek heel erg laat oprekken naar de afstandelijke kant van het continuüm, wij zijn maar toezichthouders, we komen af en toe langs, we kijken of de bestuurder de zaak op orde heeft en als hij het op orde heeft waarom hebben wij dan een rol te spelen. Dat is een dunne invulling van het toezicht.”(C45). “Je ziet ook dat door de incidenten de RvC een toenemende druk voelen om dicht bij het bestuur te zitten en bijna als oud dagelijks bestuur functioneren.”(E40).

Een andere vorm van betrokkenheid kent een meer relationele insteek: Betrokkenheid bij het bestuur en de gemaakte afwegingen. “Ik ben vooral geïnteresseerd in de afwegingen van de bestuurder.”(A4). Dit was de openingszin van één van de sleutelinformanten. Weinig respondenten zijn hierover zo uitgesproken. Slechts één sleutelinformant met een toezichthoudende functie, uit zich in gelijke bewoordingen: “We kijken vooruit en we doorgronden wat jullie aan het doen zijn, welke keuzes jullie maken en willen begrijpen.”(J23). Beide sleutelinformanten bepleiten dat het goed zou zijn om regelmatige de eenvoudige vraag te stellen “Hoe gaat het?” Zowel tijdens als tussen de vergadering. Zowel gericht op de corporatie als op de persoon (A112,132; J219,222).

Er wordt ook waarde toegekend aan “professionele *afstandelijkheid*” (H113). Enerzijds omdat het stellen van vragen vanuit een andere invalshoek mogelijk maakt. Zonder dat men van de hoed en de rand weet (H44). Commissarissen moeten juist enige afstand hebben om zaken met het bestuur te bespreken (H272). Maar het voorkomt ook dat uit een innige zogenaamde “kleffe band” tussen RvC en bestuur ongewenst gedrag voortkomt. “De kans op klefheid en bedrijfsblindheid moet worden verkleind.”(B580).

Eén sleutelinformant brengt de twee elementen met elkaar in verband: er moet een natuurlijk evenwicht zijn tussen betrokkenheid en afstand.

Uitspraken over een *open relatie* tussen RvC waarin de *bedoeling en verwachtingen* over het persoonlijk handelen worden uitgesproken zijn beperkt. “De gewenste sociale interactie tussen RvC en bestuur laat zich goed beschrijven maar laat zich niet afvinken.”(A190). Sommigen stellen dat als gevolg van de werkgeversrelatie de openheid in de interactie onder druk kan komen te staan (C371). Die terughoudendheid doet zich voor daar waar gevoelige zaken bespreekbaar moeten worden gemaakt met name omtrent het onvoldoende functioneren van (leden van) de RvC (C371). Maar ook de moed om je kwetsbaar op te stellen wordt door diverse respondenten genoemd. “Als het wezenlijke dingen over je organisatie betreft dan moet je daar ook bij de RvC terecht kunnen zonder dat dat wordt gezien als een teken van zwakte.”(H242). “Het gaat om in vertrouwen elkaar durven zeggen wat je vindt.”(H190). Het gebruik van het woord ‘durven’ maakt duidelijk dat er ‘moed’ voor nodig is maar dat het geenszins nog gemeengoed is. “Er zal op een veel natuurlijkere wijze die discussie moeten plaatsvinden tussen RvC en bestuur.”(H14), wordt als wensbeeld uitgesproken.

Gewezen is op de disbalans als gevolg van de werkgeversrol van de RvC. Maar ook het onvermogen om jezelf kwetsbaar op te stellen. “Heel veel bestuurders zitten in de kramp: Ik moet laten zien dat ik weet hoe het moet. In plaats van: ‘Mag ik even praten hier, zit ik mee’.”(L183).

Ook wordt gewezen op het positieve effect van een open communicatie. Het heeft te maken met achterhouden of juist welwillend zijn met het verstrekken van informatie: “Als je elkaar vertrouwt dan ga je als bestuur meer zeggen dan strikt noodzakelijk wat de RvC nodig heeft aan informatie. En ga je als RvC niet de hele tijd alles opvragen en achterdochtig zeggen: Ja maar...”(M9). Het vraagt een

relatie tussen RvC en bestuurder waarbij deze laatste zich moet verplaatsen in de rol van de RvC: “Als ik aan de andere kant zou zitten heb ik dan voldoende uitgelegd waarom ik de dingen doe, welke alternatieven er zijn afgewogen en dat dit het beste alternatief is met het oog op een onzekere toekomst.”(J10).

De open relatie kan worden aangewend om duidelijk te zijn over de *bedoeling en verwachtingen*. Een sleutelinformant roept de bestuurder op dat deze aan de RvC vraagt waar deze van toegevoegde waarde denkt te zijn (A282). “De bestuurder moet de rolopvatting van de RvC bespreekbaar maken.”(A282). Maar ook bevragen naar de verwachtingen over de eigen inzet voor het bedrijf: “Zijn jullie het er over eens dat daar mijn meerwaarde ligt als bestuurder. En dat jullie daar ook naar gaan kijken?”(E247). Hoe wordt toezicht gehouden en op welk niveau, daar over moeten duidelijke afspraken worden gemaakt (N28).

De meningen ten aanzien van de klankbord- en adviserende rol zijn divers. Enerzijds wordt aangemoedigd dat deze rol meer uitgebouwd wordt (8). Enkele sleutelinformanten wijzen erop dat de rol van toezichthouder en adviseur niet vermengd moet worden “Het is buitengewoon belangrijk om die uit elkaar te houden. Als een bestuurder erg veel adviesfunctie nodig heeft moet je als raad zeggen: beste man of vrouw ga eens kijken wie je anders daarvoor kunt inhuren of in gesprek kunt gaan.”(D24). Het zou de mogelijkheid om goed toezicht te houden op de besluitvorming kunnen inperken. Daar is ook een juridische grondslag voor. “De rechter is ook terughoudend ten aanzien van deze adviserende taak. De taak van de RvC is toezichthouden en niet adviseren.”(I118). Desalniettemin bepleit het merendeel van de sleutelinformanten verdere vormgeving en uitbouw van de adviserende taak van de RvC.

Onderwerp van advisering betreft niet alleen de bedrijfsvoering maar ook ten aanzien van de omgeving van de corporatie. “Je merkt dat van RvC-leden in toenemende mate verwacht wordt dat ze kun externe netwerken inzetten.”(E105). Dit laatste ingegeven door het feit dat de RvC het enige bindend element naar de samenleving toe is (I52). Het begrip ‘responsieve commissaris houdt in dat “(...) ze gaan rondlopen en contacten leggen. Die rondhuppelende commissarissen gaan allemaal de wijk in. Dit kan overigens leiden tot verwarring.”(I105), aldus een sleutelinformant. Ondanks de mogelijkheid van verwarring is het wel een duidelijke trend waarbij de meesten van mening zijn dat het alleen goed vorm gegeven kan worden in nauwe samenspraak met het bestuur. “Je moet daarbij open, integer en zorgvuldig met elkaar omgaan.”(N61). Het gevaar schuilt er in “(...) dat de RvC-voorzitter teveel op het podium gaat staan.”(D195).

De sleutelinformanten vinden het allen van belang om zich een beeld te vormen over de *betrouwbaarheid* van de bestuurder. Hoe open een eerlijk acteert deze. “Je zou veel meer moeten kijken of de bestuurder deugt, fit for the job.” (A11). En dus een visie op de gewenste persoonlijkheidsstructuur hebben (A197) “Een ideaal beeld voor de bestuurder is dienend leiderschap. Een stip op de horizon aanreiken en ze hulp aanbieden om de doelen te bereiken.” (A214). Deze sleutelinformant hecht meer waarde aan de gevoelsmatige, kwalitatieve kant van het toezicht dan aan de kwantitatieve kant. Ook andere respondenten ontlenen zich een beeld op basis van observaties: “Hoe is de interactie in het directieteam? Hoe gaat hij met zijn secretaresse om? Dat geeft veel meer informatie dan welke vragenlijst dan ook.”(I553). “Maar dat valt heel nog niet mee.”(M5), aldus een andere sleutelinformant. Laat onverlet dat ook zij vindt dat “Goed intern

toezicht begint met het onderzoek naar elkaars vertrouwen.”(M6). Een onderzoek door de interactie aan te gaan “(...)of iemand deugt en lol heeft in zijn werk.”(I565). “De basis van vertrouwen van competentie en integriteit. Een aantal dingen kun je wel meten maar een aantal dingen ook niet; althans veel lastiger.”(H236). En ondanks de door veel sleutelinformanten genoemde boerenverstand, intuïtie, gezond verstand, gevoel en medemenselijkheid, lijken deze nog geen volledig geaccepteerd alternatief voor de meer meetbare indicatoren te zijn.

Een *open relatie* kan worden gebruikt om kwalitatief goede *feedback* te geven. Uitgaande van partnerschap tussen RvC en bestuur ten dienste van de doelen van de corporatie, zou de feedback *wederkerig* kunnen zijn. Met feedback wordt bedoeld de reflectie op het persoonlijk handelen en optreden. De sleutelinformanten wijzen op de rol van werkgever en het te voeren remuneratiegesprek. Dit zou het moment zijn om persoonlijke feedback te geven. Maar er klinkt soms ook afstandelijkheid in door: “De werkgeversrol die is tamelijk technisch en uitvoerbaar en die hoef je ook niet met de hele RvC te doen.”(C100). De werkgeversrol wordt als zwaar ervaren met name als er geïntervenieerd moet worden (D334). Ook wordt door sleutelinformanten de verwachting uitgesproken dat “mensen moeilijk om kunnen gaan met tegenspraak, terwijl je dit juist goed moet organiseren.”(G270) Aan de RvC wordt de eigenschap toegedicht “(...) dat je voldoende kritisch vermogen en tegenspraak hebt naar de bestuurder.”(K29). Maar in deze zin is het eerder een attribuut dan dat het uiting geeft van een persoonlijk feedback gesprek. Eén sleutelinformant wijst op het verschijnsel van positieve feedback: “Het is aardig voor bestuur en directie om te horen dat het goed gaat. Er wordt niet vaak een compliment gegeven.”(A133).

Kortom: In het discours is de stoel van de bestuurder niet heilig. Sleutelinformanten hebben de uitspraak “niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten” als gedateerd bestempeld. Het moet heel gewoon worden gevonden dat de RvC zelf actief de eigen informatiebronnen aanboort. Zowel binnen als buiten de corporatie. Allereerst door goed te kijken en te observeren, kennis te maken met anderen uit de organisatie, de accountant te bevragen maar eventueel ook door het zelfstandig uitvoeren van onderzoek. Strikte monitoring die leidt tot ‘afvinkcultuur’ en de toenemende administratieve verantwoordingslast worden als onwenselijk gezien en zelfs als een bedreiging voor het goed functioneren van de corporatie. De voordelen van het ‘gewoon gezond verstand’ worden geprevaliseerd. De positieve prikkel die uit zou moeten gaan van het beloningspakket wordt door niemand zo ervaren en alleen in negatieve bewoordingen aangestipt. Dit in tegenstelling tot de voordelen verbonden aan de intrinsieke motivatie. Het belang dat de doelen van de corporatie gedeeld moeten worden, wordt dik onderstreept. Niet alleen delen maar ook zelf als toezichthouder de doelen mede bepalen c.q. door zelf iets van te vinden. Ook het inzetten van het eigen netwerk wordt als een trend gesignaleerd ter ondersteuning en legitimering van de corporatie. Het kan echter ook tot verwarring leiden of tekenen van rivaliteit. Bij dit alles is een goede en open communicatie met de bestuurder onontbeerlijk. De open relatie kan ook worden aangewend voor het leveren van feedback hoewel kan worden betwijfeld of men durft om meningen over elkaars functioneren zo open met elkaar te delen. Een goed gesprek vraagt moed.

4.4 Kwalitatieve analyse gebruik makend van factoranalyse

De uitspraken van de sleutelinformanten zijn gelabeld, gebruik makend van de aspecten van de drie interactiemodellen. Hieruit zijn 45 uitspraken geselecteerd voor de Q-sortering op een 7-puntschaal

en 45 leg(invul)mogelijkheden. De sortering is door 27 respondenten uitgevoerd. Veertien respondenten zijn lid van de RvC en dertien respondenten zijn bestuurder bij een woningcorporatie.

Correlaties één op één

Voor de totale populatie bedraagt de correlatie 32%. Onderscheid naar deelpopulaties 'commissarissen' en 'bestuurders' levert een correlatie van respectievelijk 37% en 33%.

Laden van de respondenten in de drie factoren

Het laden van de respondenten in de drie factoren levert de volgende uitkomst op, waarbij commissarissen(C) en bestuurders (B) onderscheiden zijn.

<i>Respondent</i>	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>	<i>Factor 3</i>	<i>Sortering meest gelijkend op</i>
B01	0,6011*	0,1979	0,2011	1
B11	0,7237*	0,2703	0,1017	1
B02	-0,0364	0,5518*	0,4929	2
B03	0,3376	0,6003*	0,2982	2
B04	0,0838	0,5303*	0,2499	2
B05	0,0846	0,6783*	0,0432	2
B09	0,3600	0,6393*	0,2449	2
B10	0,1812	0,6699*	0,0318	2
B12	-0,0099	0,7176*	0,2676	2
B13	0,4256	0,4911*	-0,1258	2
B06	0,1655	0,4390	0,6244*	3
B07	0,3644	0,2952	0,5324*	3
B08	-0,0084	0,1649	0,5403*	3
C01	0,6593*	0,3410	0,1557	1
C05	0,8253*	0,0413	0,1036	1
C06	0,4480*	-0,0082	0,3531	1
C09	0,5513*	0,2838	0,3097	1
C12	0,7587*	0,1090	0,0564	1
C13	0,7682*	0,0811	0,2465	1
C14	0,6435*	0,2851	0,4961	1
C04	0,1865	0,5748*	-0,0202	2
C03	0,4376	0,1850	0,6933*	3
C07	0,0817	0,1091	0,6780*	3
C08	0,4456	-0,0583	0,6427*	3
C11	0,2876	-0,0248	0,6338*	3
C02	0,3606	0,3351	0,2296	geen
C10	0,4300	0,2973	0,3949	geen
percentage verklaarde variantie	21%	16%	15%	

In het totaal is met de verdeling over drie factoren 52% van de variantie in de sorteringen van de respondenten verklaard.

Een factor is op te vatten als een gemiddelde sortering. Daarvan zijn er dus drie te onderscheiden. Als een respondent bij een factor 1,0000 scoort, dan wil dat zeggen dat zijn of haar sortering identiek is

aan die gemiddelde sortering. Een asterisk (*) geeft aan welke de best passende factor en dus meest gelijkende sortering is voor de respondent. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt de term factor vervangen door type. Type 1 is vooral met commissarissen geladen: 7 commissarissen en 2 bestuurders. Voor type 2 kan ook de term bestuurderstype worden gebruikt. Dit type is door 8 bestuurders geladen en slechts door 1 commissaris. Het derde type is gemengd geladen: 3 bestuurders en 4 commissarissen.

Beschrijving van de drie factoren

Aan de hand van onderscheidende uitspraken kan een beeld worden geschetst van de drie types. De uitspraken behorende bij de scores voorzien van een asterisk zijn significant onderscheidend ($p < 0,01$). Bij de uitspraken zonder sterretje ligt de significantie tussen 0,01 en 0,05 ($0,01 < p < 0,05$).

Tabel 6 Onderscheidende uitspraken type 1

Oneens (tussen - 3 en -1)	Het bestuur anticipeert bij het aanbieden van stukken ter goedkeuring op de bekende meningen van commissarissen.	-1,85*
	Financiële beloning van het bestuur werkt als een positieve prikkel om de doelen van de corporatie te realiseren.	-1,80*
	De neiging tot indekken bepaalt de relatie tussen RvC en bestuur.	-1,78*
neutraal (tussen - 1 en 1)	Berichtgeving over incidenten beïnvloedt de wijze waarop de RvC leden toezicht houden.	-0,77*
	Er is teveel aandacht voor financiën: accountant, WSW, CFV kijken er naar en het is een illusie dat de RvC daar nog iets aan kan toevoegen.	-0,69*
	Door strikte monitoring wordt het gedrag van de bestuurder positief beïnvloed.	-0,53
	Het bestuur heeft de behoefte aan het delen van de verantwoordelijkheid met de RvC vooral bij lastige vraagstukken.	-0,48*
	Er worden nu meer eisen aan het toezicht gesteld zowel qua informatievoorziening als qua kritische houding ten opzichte van het bestuur.	0,20*
	De tegenkracht van de bewoner ontbreekt in het toezicht	0,25*
Eens (tussen 1 en 3)	De RvC moet er voor zorgen dat het bestuur er niet voor zijn eigen belang zit.	1,01*
	De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf.	1,07*
	Je werkt voor de corporatie met trots en engagement. Dat kan nooit alleen om materiële impulsen gaan.	1,32*
	Een goede commissaris zit er bovenop, kijkt waar het mis gaat en grijpt in.	1,43*

Het profiel van dit type duidt op een duidelijke taakverdeling tussen RvC en bestuur. Het bestuur legt besluiten voornamelijk achteraf ter goedkeuring voor aan de RvC. Van betrokkenheid van commissarissen bij lastige vraagstukken wil dit type weinig weten. Het bestuur moet staan voor de eigen besluiten en men is niet gediend van indekgedrag. Toezicht vindt achteraf plaats maar er is wel sprake van betrokkenheid. De RvC zit er bovenop en schroomt niet om waar nodig in te grijpen. Men heeft een lichte afkeur om het toezicht op de financiële jaarstukken over te laten aan de accountant en de financiële toezichthouders. Dit type hecht belang aan de intrinsieke motivatie om voor een corporatie te werken. Men verwacht weinig positieve prikkels van beloning. En ook wordt betwijfeld of strikte monitoring bijdraagt aan positieve resultaten.

Kortom: Type 1 wordt gekenmerkt door een traditionele rolopvatting voor de RvC: De bestuurder bestuurt en de RvC houdt toezicht achteraf. Een bestuurder die er niet uit eigenbelang zit. Er is sprake van een open relatie en indekgedrag wordt niet gewaardeerd.

Tabel 7 Onderscheidende uitspraken voor type 2

Oneens (tussen - 3 en -1)	Af en toe check je of je vertrouwen hebt in het bestuur. En als dat het geval is, is dat onvoorwaardelijk. Een goede RvC zit er bovenop, kijkt waar het fout gaat en grijpt in. Het bestuur heeft behoefte aan het delen van verantwoordelijkheid vooral bij lastige vraagstukken. Door strikte monitoring wordt het gedrag van de bestuurder positief beïnvloed.	-1,94* -1,66* -1,19* -1,03
neutraal (tussen - 1 en 1)	De RvC moet er dicht opzitten en zich een eigen beeld vormen van wat de core business is. De RvC moet ervoor zorgen dat het bestuur er niet voor zijn eigen belang zit De neiging tot indekken bepaalt de relatie tussen RvC en bestuur. Als de bestuurder zich kwetsbaar opstelt dan kan dat een negatief punt worden in de beoordeling. De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf. Er is teveel nadruk voor de financiën: accountant, WSW, CFV kijken ernaar en wat kan je daar nog als RvC aan toevoegen. Op het niveau van RvC en bestuur moet er ruimte zijn om de dingen met gewoon gezond verstand aan te pakken.	-0,79* -0,08* -0,00* 0,22* 0,28* 0,34* 0,70*
Eens (tussen 1 en 3)	Blijven vragen om meer informatie houdt je af van het stellen van de essentiële vragen. Uiteindelijk zitten RvC en bestuur er voor het (huidige en toekomstige) huurdersbelang naar beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van wonen Berichten over incidenten beïnvloeden de wijze waarop de RvC leden toezicht houden. Voor het intern toezicht is het belangrijk dat er een goede OR zit. Het bestuur moet zich afvragen: Heb ik voldoende uitgelegd waarom ik dingen doe?	1,01* 1,15 1,17* 1,41* 1,62*

Type 2 onderscheidt zich doordat het een aversie heeft tegen de commissarissen die er dicht opzitten. Strakke monitoring van het bestuur wordt niet gewaardeerd. Men is de mening toegedaan dat de leden van de RvC zich laten beïnvloeden door extern berichtgeving over woningcorporaties. Er is wel sprake van zelfreflectie van het bestuur in hoeverre men voldoende uitgelegd heeft wat de afwegingen zijn. Maar het delen van verantwoordelijkheid bij lastige vraagstukken wordt als ongewenst ervaren. Dit type erkent het volkshuisvestelijk belang van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van wonen. Het onderscheidt zich ook doordat een aantal uitspraken die over interactie tussen RvC en bestuur gaat, neutraal scoort. Men is zelfs uitgesproken negatief over de vertrouwenskwestie. Dit type vindt het ongewenst dat een RvC zich periodiek afvraagt of het de bestuurder vertrouwt en bij een positief oordeel het vertrouwen ook als onvoorwaardelijk beschouwt. De meest positief scorende uitspraak betreft de aanwezigheid van een goede OR voor het toezicht en daarmee is type 2 onderscheidend.

Kortom: Type 2 kenmerkt zich door een weerstand tegen commissarissen die er dicht opzitten en strakke monitoring. Men vindt echter niet dat toezicht alleen achteraf moet plaatsvinden. Aan interactie tussen RvC en bestuur wordt weinig waarde gehecht i.t.t. de aanwezigheid van een goede OR. Men is negatief over onvoorwaardelijk vertrouwen in het bestuur.

Tabel 8 Onderscheidende uitspraken type 3

Oneens (tussen -3 en -1)	De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf.	-2,07*
	Er is teveel aandacht voor de financiën: accountant, WSW, CFV, kijken ernaar en het is een illusie dat de RvC daar nog iets aan kan toevoegen.	-1,52*
	Het aantal RvC leden dat er zit voor status en geld is groot.	-1,51
	De RvC vraagt zelden aan de bestuurder: Hoe gaat het? maar zal eerder een coach aanbevelen.	-1,47*
	De neiging tot indekken bepaalt de relatie tussen RvC en bestuur.	-1,12*
neutraal (tussen -1 en 1)	Een toezichthouder moet heel bewust afstand houden bij zaken die goed gaan maar scherp zijn op dingen die een bestuur laat liggen.	-0,81*
	Een goede RvC is scherp, kijkt wat er fout gaat en grijpt in.	-0,41*
	Door strikte monitoring wordt het gedrag van het bestuur positief beïnvloed.	0,17*
	Berichtgeving over incidenten beïnvloed de wijze waarop de RvC leden toezicht houden.	0,51*
	Het bestuur heeft de behoefte aan het delen van de verantwoordelijkheid vooral bij lastige vraagstukken.	0,59*
	Het bestuur moet de RvC vragen waar deze denkt van toegevoegde waarde te zijn voor de corporatie.	0,91
	De werkgeversrol is tamelijk technisch en uitvoerbaar en dat hoeft je niet met de hele raad te doen.	0,98*
Eens (tussen 1 en 3)	Voor de samenstelling van de RvC is het belangrijk dat de leden deskundig zijn op een aantal operationele processen.	1,33*
	De RvC moet er voor zorgen dat het bestuur er niet voor het eigenbelang zit.	1,76*

Type 3 onderscheidt zich door een actieve en betrokken manier van toezichthouden. Achteraf goedkeuring verlenen en leunen op het oordeel van anderen voor de financiële verantwoordingsstukken wordt onwenselijk gevonden. Betrokkenheid blijkt ook uit het feit dat men het wenselijk vindt dat de RvC over kennis beschikt betreffende de belangrijkste operationele processen. Er wordt waarde gehecht aan een open relatie waarbij indekgedrag taboe is. Er is een relatie waarbij er ruimte is voor het stellen van de vraag waar de RvC van toegevoegde waarde denkt te zijn. Ook is er geen aversie tegen het delen van de verantwoordelijkheid over lastige vraagstukken. Men scoort hierop licht positief. Een bestuur dat er zit voor het eigenbelang en RvC-leden voor status en geld worden beiden als zeer onwenselijk ervaren.

Kortom: Type 3 onderscheidt zich door een actieve betrokken rol van de RvC-leden en een open relatie tussen RvC en bestuur. Een bestuur dat moet deugen en er niet voor het eigenbelang zit. Over het dicht op de huid zitten van de RvC heeft men geen oordeel, maar wel hecht men aan kennis van belangrijke operationele processen onder RvC-leden.

Verschillen tussen één type met de twee andere

Het onderscheidend karakter van de drie typen is in de vorige paragraaf in beeld gebracht. Ook is er een analyse gemaakt van de grootste verschillen in een één op één situatie. Deze analyse is in bijlage 6 opgenomen. Het leidt tot een aanvulling op de omschrijving van type 1. Zoals uit de eerder omschrijving blijkt heeft dit type een waardering voor het onderhouden van een open relatie. In deze relatie is er voor de bestuurder ruimte om zich kwetsbaar op te stellen zonder dat het repercussies heeft. Dit leidt tot een aanvulling van de typering.

Type 1 wordt als enige gekenmerkt door een traditionele rolopvatting voor de RvC en bestuur: de bestuurder bestuurt en de RvC houdt toezicht achteraf. Een bestuurder die er niet uit eigenbelang zit. Een open relatie tussen beiden wordt gewaardeerd in tegenstelling tot indekgedrag. Er is ruimte voor het tonen van kwetsbaarheid.

Voor het overige bevestigen deze vergelijkingen de eerdere analyse. Opvallend is dat de uitspraken waar type 3 uitgesproken in is door type 2 met één uitzondering als neutraal worden gekwalificeerd. Type 3 heeft een uitgesproken voorkeur voor een alert toezichthouder die verifieert of de bestuurder deugt. Voor type 2 zijn dit uitspraken uit de 'middenmoot'. De behoefte aan het delen van lastige vraagstukken is bij type 2 niet aanwezig.

Consensus uitspraken

Over elf uitspraken zijn de drie typen het min of meer met elkaar eens. Daarvan hebben drie uitspraken een uitgesproken oordeel. Het meest eens is men het met de uitspraak: "Uiteindelijk zitten RvC en bestuur er voor het (huidige en toekomstige) huurdersbelang". Het meest oneens is men het met de uitspraak*: "De RvC-leden hebben een breder belang en dat stakeholderselement maakt de rol onzuiver." En ook is men het eens met de uitspraak*: "Het bestuur kan als gevolg van de werkgeversrelatie moeilijk zeggen dat de RvC niet goed functioneert"

*acht consensus uitspraken met kleine waarden. (-1 < 1 significante overeenkomsten $p > 0,05$ met *)*

-
- * De RvC die zelfstandig op pad gaat leidt tot verwarring bij andere partijen. De RvC vormt zich geen oordeel over iets waar het geen verstand van heeft maar moet dan een externe inhuren.
 - * De RvC moet meer tijd besteden aan sparren en reflectie en minder vergaderstukken bespreken. Van toezichthouders wordt in toenemende mate verwacht dat zij hun eigen netwerk inzetten. Het bestuur moet de rolopvatting van de RvC bespreekbaar maken.
 - * De RvC moet niet onopgemerkt in de rol van adviseur terechtkomen waardoor je niet meer besluitvorming over de besluitvorming kunt hebben.
 - * Toezichthouders zouden het (nog niet bestaande) vak gedragsobservaties moeten volgen.
 - * Diversiteit betekent dat het onzin is dat alle leden academisch geschoold zijn en jarenlange ervaring hebben.
-

Opvallend is dat de neutrale groep een aantal uitspraken bevat over nieuwe trends in het toezicht: zelfstandig informatie verzamelen eventueel door inhuren van een extern deskundige; persoonlijk netwerk inzetten; aandacht voor soft controls; diversiteit binnen de RvC. De respondenten hebben hierover geen aantoonbare uitgesproken mening.

Confrontatie tussen de resultaten en de aspecten van de drie interactiemodellen

Tenslotte wordt in de analyse nagegaan welke affiniteit de drie typen hebben met de aspecten van de interactiemodellen. Allereerst wordt een analyse van overeenkomsten en verschillen gepresenteerd waarna er een verband wordt gelegd met de aspecten van de drie interactiemodellen.

	<i>Interactie- model</i>	<i>type 1</i>	<i>type 2</i>	<i>type 3</i>
reactie op informatieasymmetrie	PA	0,03	0,24	0,43
strikte monitoring	PA	0,44	-0,20	0,29
extrinsieke motivatie	PA	-1,32	-0,82	-1,15
moral hazard	PA	-0,85	-1,05	-0,37
delen van de doelen	S	0,75	0,01	0,23
Autonomie	S	-0,03	-0,48	-0,90
intrinsieke motivatie	S	0,98	1,01	0,72
bedoeling en verwachtingen	V	0,64	0,69	0,70
betrokkenheid bij bestuur en organisatie	V	0,28	0,27	0,29
open relatie tussen RvC en bestuur	V	1,04	0,18	1,09
betrouwbaarheid	V	0,46	0,21	0,47
feedback	V	0,74	-0,04	0,30
wederkerigheid	V	0,02	0,32	0,44

Overeenkomsten

Op de volgende aspecten vertonen de drie typen overeenkomst: men heeft een voorkeur voor 'intrinsieke motivatie' en een afkeer voor 'extrinsieke motivatie'. Het verschil tussen beiden is bij type 2 het grootste (2,30) maar verschilt weinig van de andere twee typen.

Op het aspect 'bedoeling en verwachtingen' is de score vrijwel gelijk (0,64; 0,69; 0,70). Het wordt positief gewaardeerd dat de verwachtingen omtrent het persoonlijk handelen van de bestuurder expliciet wordt gemaakt. Waarbij het bestuur ook de intentie uitspreekt hieraan tegemoet te willen komen. Ook is het oordeel over de betrokkenheid van de RvC bij het handelen van de bestuurder en dat van de organisatie gelijk en vrijwel neutraal (0,28; 0,27; 0,29). Er is een afkeer van moral hazard waarbij type 2 het meest uitgesproken is.

Verschillen

Het beeld van type 2 wijkt het meest af ten opzichte van de twee andere typen. Opvallend is de geringe score op de wenselijkheid van een 'open relatie tussen RvC en bestuur'. Over het aanwenden van deze relatie voor het leveren van een terugkoppeling omtrent de door het bestuur behaalde resultaten oordeelt type 2 neutraal. Het leveren van feedback over het handelen van de bestuurder valt bij type 2 niet onder goed toezicht houden. Strikte monitoring scoort licht negatief. Op het aspect 'delen van doelen' scoort type 2 neutraal. Er wordt geen oordeel geveld over uitspraken die blijk geven dat RvC en bestuur beiden actief werk maken van het gemeenschappelijk ervaren van de doelen van de corporatie.

Type 1 kenmerkt zich door een betrokken rolopvatting waarbij de toezichthouder accepteert dat er sprake is van een informatietekort ten opzichte van het bestuur. Men gaat zelf niet actief op zoek naar informatie. Er is geen bezwaar tegen het autonoom handelen van de bestuurder maar door middel van strikte monitoring en een goede interactie met het bestuur geeft de RvC vorm aan haar

rol. De behoefte aan gemeenschappelijk gedeelde doelen wordt door type 1 het meest gewaardeerd. De open relatie laat ook feedback richting de bestuurder toe. De relatie is hiërarchisch van aard. Van wederkerigheid is nauwelijks sprake.

Type 3 hecht het meeste aan een 'open relatie' tussen bestuur en RvC. Er wordt actiever gereageerd op het verschillende informatieniveau tussen bestuur en RvC. Er is een duidelijke afkeur van een bestuur dat autonoom handelt. Bestuurders die zich zelf de wet stellen en de mening zijn toegedaan dat strikte monitoring en het afleggen van verantwoording afbreuk doet aan de prestaties. Maar op het aspect 'betrokkenheid bij bestuur en organisatie' scoort dit type, bescheiden en vrijwel gelijk aan de twee andere typen. De waardering voor een open relatie tussen RvC en bestuur klinkt door in het leveren en ontvangen van feedback. Wat geldt voor de bestuurder in de relatie tot de RvC geldt ook andersom.

Kortom:

Het interactiemodel dat uit gaat van vertrouwen wordt het meest door type 1 en 3 omarmd. Type 3 hecht aan een open relatie op basis van wederkerigheid. De open relatie heeft betrekking op de inhoud van het werk. Het sleutelwoord bij type 3 is 'delen'. Type 1 voegt aan vertrouwen monitoring toe: Geen actieve rolinvulling maar we kijken of het goed gaat.

Alle typen hechten aan de intrinsieke motivatie van de bestuurder. Voor type 2 lijkt dit voldoende basis want men ervaart bij voorkeur geen toezicht. Opvallend is dat type 2 de mogelijkheid van autonoom handelen niet waardeert hetgeen wellicht het resultaat is van de recente incidenten. Kenmerkend daarvoor was dat RvC'n met één uitzondering niet of laat hebben ingegrepen en de autonoom handelende bestuurder lang zijn gang heeft kunnen gaan. Maar toch lijkt "laat mij mijn eigen gang maar gaan" van toepassing te zijn op dit type. Er is geen behoefte aan het delen van de doelen.

5. Conclusies, aanbevelingen en reflectie

5.1 Conclusie

De probleemstelling uit dit onderzoek luidt: *Gegeven het tekortschietend toezicht bij de incidenten in de corporatiesector, hoe moet de rolopvatting van commissarissen en bestuurders worden aangepast en wat betekent dat voor de interactie tussen RvC en bestuur?*

Door middel van de beantwoording van de drie deelvragen wordt deze probleemstelling beantwoord:

1. Wat is de rolopvatting van RvC en bestuur tegen de achtergrond van de institutionele crises bij woningcorporaties?
2. Wat is het belang van de interactie tussen intern toezichthouders en bestuur?
3. Welke elementen van interactie zijn te herleiden tot de in de literatuur te onderscheiden interactiemodellen?
4. Welke aspecten dienen in het toezicht bij woningcorporaties verder te worden ontwikkeld?

Rolopvatting in het toezicht tegen de achtergrond van de institutionele crisis

De opvatting omtrent goed toezicht en het effect van de institutionele crisis zijn niet goed uit elkaar te halen. Er is niet zoiets als een goed toezicht voor en na de crisis. De crisis heeft wel een bepaalde trend versterkt: de RvC moet een beeld hebben van de eigen taakopvatting en daar actief werk van maken. Niet alleen door evaluatie van het eigen functioneren maar ook door een actieve betrokkenheid bij het werk van de corporatie.

De uitspraak dat de toezichthouder ‘niet op de stoel van de bestuurder moet zitten’ behoort door de crisis definitief tot het verleden. Deze opvatting is teveel een blokkade gebleken om te interveniëren daar waar dat wenselijk zou zijn geweest. Dit klinkt in het discours duidelijk door. Een grotere betrokkenheid bij de corporatie van RvC-leden wordt bepleit maar de uitkomsten van het onderzoek wijzen uit dat veel bestuurders daar weinig positieve waardering voor hebben.

De betrokkenheid van commissarissen dient zich allereerst te richten op het duidelijk maken en gemeenschappelijk ervaren van de doelen van de corporatie: waartoe ben je als corporatie op aarde? Er is brede consensus voor de uitspraak ‘uiteindelijk zitten RvC en bestuur er voor het huidig en toekomstig belang van huurders’. Voor een buitenstaander is dit misschien een vanzelfsprekendheid. Dat allen dit met zoveel nadruk uitspreken houdt verband met het feit dat dit primaire doel van een woningcorporatie in het recente verleden, wellicht door sommige teveel uit het oog is verloren. Een scherp en gemeenschappelijk beeld biedt houvast. Het biedt een toezichtkader en het is gebruikelijk dat toezichthouders dit mede vorm geven. Het is bij veel corporaties steeds vaker gemeengoed dat commissarissen bij de strategievorming worden betrokken.

“Met gewoon gezond boerenverstand toezien of het handelen van de bestuurder daartoe bijdraagt.”

Een dergelijke reactie is eerder het gevolg van de aversie tegen de zogenaamde 'regel-risicoreflex'; de neiging steeds meer informatie te moeten leveren; een afvinkcultuur. Goed toezicht heeft baat bij meer ruimte voor intuïtie en gevoel: deugt het en voelt het goed?

Goed toezicht bevat elementen van monitoring en zo nodig er dicht op zitten. Maar dit neemt verschillende vormen aan. Is het tot in detail willen weten hoe de afweging is gemaakt? Of is het over voldoende informatie beschikken om het bestuur te begrijpen waarom de afweging is gemaakt? De eventuele weerstand bij bestuurders zal zich vooral in de eerste situatie voordoen.

Goed toezicht houdt ook in dat er een beeld is van de waardering voor het werk van de corporatie bij belanghouders. Over een actieve en naar buiten tredende rol van commissarissen zijn de meningen overigens divers. In het discours wordt deze trend gesignaleerd en gewaardeerd. Het is een mogelijkheid om niet eenzijdig afhankelijk te zijn van de informatie die door het bestuur wordt aangedragen. Maar ook het inzetten van het eigen netwerk behoort tot de mogelijkheid. Dit kan echter op gespannen voet staan met de onafhankelijke positie van de intern toezichthouder. Goed toezicht probeert op subtiele wijze een beeld te vormen van de waardering onder stakeholders.

Kortom: Goed toezicht is 'verbonden maar niet uitvoerend', 'uitdagend maar ondersteunend', 'onafhankelijk maar betrokken' (Roberts et al, 2005).

Het belang van interactie tussen RvC en Bestuur

Goede interactie is vooral gebaat bij een open relatie met vertrouwen als uitgangspunt. Dat levert een basis om bedoelingen en verwachtingen uit te spreken en de mogelijkheid voor feedback naar elkaar. Een relatie waarbij het bestuur genereus is in het leveren van informatie. Niet alleen over de geleverde prestaties maar ook over twijfels en eventueel gemaakte fouten.

De nieuwe trends in het toezicht, namelijk het zelfstandig verzamelen van informatie door de RvC en contacten leggen met belanghebbenden, kan een relatie onder druk zetten. De aanwezigheid van de bestuursleden werkt verstorend in het krijgen van juist beeld, zo kan dit worden geïnterpreteerd of verondersteld. Het kan door het bestuur als een motie van wantrouwen worden gezien zeker als deze handelswijze in het verleden geen gemeengoed is geweest. Deze zelfstandige naar buiten tredende manier van toezichthouden kan door de RvC als blijk van daadkracht worden gezien. Maar of daarbij het effect ook in voldoende mate wordt meegewogen kan worden betwijfeld. Het kan leiden tot rivaliteit tussen RvC en bestuur.

Ook de manier van toezichthouden moet bespreekbaar zijn. Erkend moet worden dat het bestuur in belangrijke mate bijdraagt aan de mogelijkheid om goed toezicht te houden. De werkgeversrol mag hierop niet verstorend werken. Het doel van de corporatie is leidend. En doelrealisatie heeft er baat bij dat RvC en bestuur over en weer weten wat de bedoeling en de verwachtingen van een ieders handelen is. Niet de vraag "Wie is er de baas" als uiting van rivaliteit, maar de vraag "Hoe gaan wij het samen rooien" als uiting van samenwerking, mag meer worden uitgesproken. En deze laatste vraag niet als uiting van wat sommigen hebben bestempeld met de woorden: "kleffe bende". Maar vanuit een positief kritische grondhouding: We weten wat we van elkaar verwachten en daar leveren we wederzijdse feedback op. En bij voorkeur in een open setting.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek kan gesteld worden dat het nog niet overal gemeengoed is. De uitslag voor het zogenaamde bestuurderstype in het factoranalyse-onderzoek wijst uit dat er nog een weg te gaan is. Er wordt geen waarde gehecht aan vertrouwen en een open relatie. In de meer traditionele verhoudingen van bestuur en toezicht zijn deze elementen wel aanwezig maar daar vindt het toezicht op bestuursbesluiten achteraf plaats. Er is alle aanleiding, en niet alleen op basis van de incidenten, om dit als achterhaald model te bestempelen. Er dient zich een relatie aan tussen RvC en bestuur die meer volwassen is. De betrokkenheid van de RvC wordt gewaardeerd maar wel onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat de relatie open en goed is.

Terug naar de oorspronkelijke betekenis van 'governor'. Het kleine onderdeel in de stoommachine dat zorgt voor de gewenste en regelmatige stoomdruk als output. Dit vraagt van de toezichthouder dat ze een beeld hebben van hoeveel kolen er door de bestuurder op het vuur wordt gegooid. En wat nodig is voor een regelmatige output.

Passen we de metafoor toe op het interne toezicht bij woningcorporaties dan is dit een onmisbaar onderdeel. De vermaledijde autonomie in het gedrag van bestuurders moet echter niet vervangen worden door de autonoom functionerende RvC. Zelf informatie verzamelen, het eigen netwerk inzetten, ontmoetingen met belanghouders zijn onderdeel van discours over het hedendaagse toezicht. Als daar directe aanleiding toe is dan kan een RvC niet daadkrachtig genoeg acteren. Maar zonder goede afstemming met het bestuur kan een zwaar accent op autonome acties van de RvC als wantrouwen worden geïnterpreteerd. Het is verstandiger om de relatie tussen RvC en bestuur verder vorm te geven.

Kortom: Met respect voor elkaars rollen met vertrouwen als uitgangspunt. In een open relatie valt niets te verbergen.

Welke elementen van interactie zijn te herleiden tot de in de literatuur te onderscheiden interactiemodellen?

Het empirisch onderzoek wijst uit dat de mening omtrent goed toezicht bij woningcorporaties en het belang van de interactie tussen RvC en bestuur gedeeltelijk te herleiden is tot één van de theoretische interactiemodellen. Er is sprake van diverse mengvormen.

In de discours- en factoranalyse wordt weinig gevonden dat te herleiden is tot de zuivere vorm van het interactiemodel gebaseerd op de principal-agencytheorie. Dit is in lijn met het maatschappelijk doel van de woningcorporatie. Het positieve effect van de extrinsieke motivatie wordt afgewezen. Er is een uitgesproken voorkeur voor de intrinsieke motivatie van de bestuurder, een element van uit de stewardshiptheorie. De mening over het element van de strikte monitoring (principal-agencytheorie) wisselt. In het discours klinkt door dat RvC-leden 'er dichter op moeten zitten'. Dit kan worden gezien als uiting van strikte monitoring maar ook van betrokkenheid. In de principal-agencytheorie wordt het ontwerp van de monitoring dusdanig vorm gegeven dat de agent min of meer gedwongen wordt in het belang van de onderneming te handelen. De uitkomst van de factoranalyse wijst uit dat commissarissen affiniteit hebben met deze vorm van toezicht houden. Bij bestuurders stuit dit vaak op weerstand. In het discours wordt veel waarde gehecht aan het hebben van door RvC en bestuur gedeelde doelen. De strategische doelen dienen in samenspraak tot stand te komen. Het empirisch onderzoek onder bestuurders en commissarissen wijst uit dat daar uiteenlopend over wordt gedacht. En ook hier tekent zich een verschil van mening af tussen commissarissen en bestuurders. Commissarissen hechten meer aan het hebben van gedeelde

doelen. Zowel in het discours als uit de factoranalyse blijkt dat er geen positieve waardering is voor de autonomie van handelen van het bestuur. Dit is begrijpelijk gezien het feit dat de fiasco's bij woningcorporaties voor een groot deel toegeschreven worden aan een gebrek aan zelfregulering en aan het autonoom handelen van de betrokken bestuurders.

De elementen die kenmerkend zijn voor de theorie van vertrouwen klinken door in het actuele discours. Het belang van vertrouwen wordt breed onderschreven. Overigens geven weinigen blijk van het feit dat vertrouwen dynamisch is en zich gedurende de tijd ontwikkelt. Waarmee het belang van de interactie zich manifesteert.

Commissarissen hechten meer aan vertrouwen dan bestuurders. Deze laatste hebben een negatief oordeel over het krijgen van onvoorwaardelijk vertrouwen van de RvC. De bestuurders zijn weinig uitgesproken over de andere elementen van vertrouwen. Het onderhouden van een open relatie waarbij bedoelen en verwachtingen over en weer kunnen worden uitgesproken; een relatie die de mogelijkheid biedt voor het leveren van wederzijdse feedback; het belang van een betrokkenheid op elkaars werk. Dit zijn elementen van de theorie van vertrouwen waar bestuurders een neutraal oordeel over hebben. Een interactie waarbij de RvC vaststelt of het door de bestuurder genoten vertrouwen nog steeds terecht is: oefent de bestuurder diens functie capabel, welwillend en integer uit. Hieraan wordt door veel bestuurders weinig waarde gehecht.

De meeste commissarissen hechten aan vertrouwen maar wel vanuit een hiërarchische positie. Voor wederkerigheid is daarin weinig ruimte. In het discours wordt gewezen op de moed die nodig is om een relatie goed vorm te geven. Bijvoorbeeld bestuurders die commissarissen bevragen over hun toegevoegde waarde voor de corporatie is geen gemeengoed.

Er is een discrepantie tussen het discours enerzijds en de mening van commissarissen en bestuurders anderzijds ten aanzien van de wijze waarop commissarissen hun betrokkenheid voor het werk van de corporatie tonen. In het discours wordt waarde gehecht aan het zelfstandig informatie verzamelen door commissarissen en het inzetten van hun persoonlijk netwerk voor het werk van de corporatie. Dit is geen gemeengoed, zo blijkt uit de factoranalyse. Commissarissen en bestuurders hebben hierover veelal een neutrale mening.

In deze alinea wordt gewezen op een discrepantie tussen de meningen van commissarissen en bestuurders. Dit is ingegeven door het feit dat twee van de drie typen uit de factoranalyse vrijwel uitsluitend geladen zijn met respectievelijk commissarissen en bestuurders. Dit doet geen recht aan het derde en gemengde type. Dit type hecht waarde aan een actieve en betrokken rolopvatting van commissarissen en een open relatie tussen RvC en bestuur. Het bestuur moet deugden en intrinsiek gemotiveerd zijn. Betrokkenheid van commissarissen uit zich ook doordat men kennis heeft van de belangrijkste operationele processen. Over de wenselijkheid van het al dan niet dicht op de huid van de bestuurder zitten heeft men geen mening.

Kortom: Interactie gebaseerd op vertrouwen aangevuld met monitoring gebaseerd op betrokkenheid en intrinsieke motivatie als een indicatie van betrouwbaarheid.

5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vierde deelvraag die als volgt luidt:

Welke aspecten moeten in het toezicht bij woningcorporaties verder worden ontwikkeld?

Het verdient aanbeveling dat toezichthouders en bestuurders kennis nemen van de werking van vertrouwen. De dynamiek van deze interactietheorie doorgronden en kunnen toepassen op het eigen handelen. Vertrouwen betekent dat zowel toezichthouders als bestuurders competent zijn en hun vak verstaan. Deze vertrouwensbasis biedt ruimte voor interactie. In een open relatie kunnen misverstanden over een te grote betrokkenheid van commissarissen bespreekbaar worden gemaakt en is er feedback op elkaars handelen. De periode van de autonoom handelende bestuurder met een te grote ambitie en dito ego moet niet worden vervangen door een periode van autonoom handelende commissarissen.

Daar waar vertrouwen bestaat moet de terminologie van 'er dicht opzitten' worden vervangen door 'betrokken zijn'. Commissarissen moeten de moeite nemen om oprechte interesse te tonen in de corporatie in plaats van te snel hun mening te poneren. Dit betekent voor de bestuurders dat ze die vorm van betrokkenheid ruimhartig moeten faciliteren. Als er ten aanzien van dit laatste punt aarzeling bestaat bij het bestuur dan kwalificeert het niet en moeten de commissarissen zich zorgen maken. Er moet dan wel een klimaat zijn waarbij openheid en eerlijkheid worden gewaardeerd. De doorlooptijd van het proces van ingrijpen is bij de incidenten veel te lang gebleken. Een grotere betrokkenheid en begrip van het werk van de betreffende corporatie hadden deze doorlooptijd wellicht kunnen bekorten.

5.3 Reflectie op het uitgevoerde onderzoek

Beperkingen aan uitgevoerd onderzoek

Een belangrijke beperking is factor 'tijd'. Teneinde de doorlooptijd te bewaken bleek het niet mogelijk om de verschillende fasen van het onderzoek volgordevol te doen. De gesprekken met sleutelinformanten hebben vanaf medio februari tot begin juli plaatsgevonden. Uitspraken uit de gesprekken met de laatste drie sleutelinformanten zijn niet verwerkt in de 'Q-set' aangezien er al afspraken waren gemaakt met RvC leden en bestuurders om de 'Q-sortering' uit te voeren.

De omvang van de populatie voor het uitvoeren van de Q-sortering is groter dan methodologisch strikt noodzakelijk. Voorschreven wordt een minimum aantal van negen. Dit minimum aantal is zowel voor RvC als bestuursleden waarbij ze allen onderdeel vormen van één en dezelfde analyse. Ze reageren onderscheidend; hetgeen niet was verwacht. Bij een andere onderzoeksopzet had hiervan meer gebruik kunnen worden gemaakt.

De Q-set is door twee proefpersonen uitgeprobeerd en dit leverde een evenwichtige verdeling over de rubrieken 'oneens' 'neutraal' en 'eens' op. Het beeld van de onderzoekspopulatie wijkt hier enigszins van af met een oververtegenwoordiging van het aantal uitspraken waar de respondenten het mee eens waren. De factoranalyse had wellicht aan kwaliteit gewonnen als meer proefpersonen de Q-sortering hadden uitgevoerd.

De literatuur over de Q-methodologie wijst uit dat respondenten een goede persoonlijke uitleg en begeleiding nodig hebben voor het uitvoeren van de een correcte sortering. Dit is ook tijdens dit

onderzoek gebleken. Digitale uitvoering van de sortering is weinig succesvol gebleken. De respondenten komen uit mijn persoonlijk netwerk. Wel is sprake van een spreiding naar grootte van de corporatie en het geografische werkgebied.

Het onderzoek is uitgevoerd voor woningcorporaties in Nederlands. Dat is een te beperkt onderzoeksgebied om tot algemeen geldende uitspraken over goed toezicht te komen. Het verdient aanbeveling om het onderzoek in andere sectoren en bedrijven te herhalen.

Betekenis voor theorie over toezicht en bestuur

“Het is mensenwerk”, aldus één van de sleutelinformanten. Gezien het amorele karakter van de principal-agencytheorie is dit bij het definiëren van goed toezicht niet behulpzaam. Maar daarmee moet het element van monitoring niet worden genegeerd. Hoe anders dan door monitoring moet doelrealisatie worden gevolgd. Het is verstandig om opzet, vormvereisten en frequentie van de monitoring duidelijk af te spreken waardoor het tot de routines kan gaan behoren. Het zet de sociale interactie niet onnodig onder druk.

Alleen vertrouwen op de intrinsieke motivatie bij het realiseren van de gedeelde doelen is een te dunne theoretische basis voor goed toezicht. De theorie over vertrouwen biedt goede aanknopingspunten om gecombineerd te worden met die over toezicht. De vertrouwensbasis wordt gevormd door het op orde hebben van de routines en dus ook op het vlak van monitoring. Maar alleen door interactie kunnen intenties worden gepeild en de verwachtingen en bedoelingen worden uitgewisseld. Het vraagt de actieve inzet van minstens twee personen om te kunnen spreken van interactie. De kenmerken van goed toezicht door de theorie ingegeven dragen een dynamisch component in zich. Gebruikte woorden als ‘sensitief’, ‘reflexief’ maken duidelijk dat de juiste manier van toezicht houden een kwestie is van wikken en wegen, zoeken en voelen, waarnemen en vragen. En op basis van dit alles moet de toezichthouder zich een beeld vormen: het gaat goed of niet. Met dit onderzoek heb ik een bijdrage willen leveren aan de dynamische en interactieve elementen van goed toezicht. Situationeel toezicht dat snel kan ingrijpen als het fout gaat en uitdaagt als het goed gaat.

Gebruikte literatuur

- Algemene Rekenkamer. (2008). *Goed bestuur in uitvoering: de praktijk van onderwijsinstellingen, woningcorporaties, zorgorganisaties en samenwerkingsverbanden*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Algemene Rekenkamer. (2014). *Toezicht op het presteren van woningcorporaties*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Argyris, C. (1973). Organization Man: Rational and Self-Actualizing. *Public Administration Review* Vol. 33(4) , 354-357.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the Looking Glass: a Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management* 29(6) , 773-799.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive (1956 ed.)*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan Co.
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding th Trust-Control Nexus. *International Sociology*, 20(3) , 259-282.
- Brown, T. L., Potovski, M., & Van Slyke, D. M. (2007). Trust and contract completeness in the public sector. *Local Government Studies* Vol. 33(4) , 607-623.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2003). *Tussen regels en rolopvatting*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Centraal Fonds Volkshuisvesting. (2006). *Van reflectie naar rekenschap, Kwaliteit van verantwoording door het interne toezicht bij woningcorporaties*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- CFV. (2005). *Private taak, publieke zaak: Vijf indicatoren voor professionele verantwoording door interne toezichthouders*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- CFV. (2003). *Tussen regels en rolopvatting – Het invullen van professioneel intern toezicht bij woningcorporaties*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- CFV. (2006). *Van reflectie naar rekenschap, Kwaliteit van verantwoording door het interne toezicht bij woningcorporaties*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Commissie corporate governance (cie-Tabaksblat). (2003). *De Nederlandse corporate governance code - Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*. 's-Gravenhage: Ministeries van Financiën en Economische Zaken.
- Cools, K. (2005). *Controle is goed vertrouwen nog beter, Over bestuurders en corporate governance*. Den Haag: Van Gorcum.

Covey, S. M., & Merrill, R. (2006). *The Speed of Trust: the one thing that changes everything*. New York: Simon & Schuster.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship theory of management. *The Academy of Management Review Vol. 22(1)* , 20-47.

Dijk, G. v., Klep, L. F., Maden, R. v., Duit, I. G., & Boekel, P. v. (2002). *De woningcorporatie als moderne maatschappelijke onderneming*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management Vol. 16(1)* , 49-64.

Esmeijer, M. E. (2013). *Parlementaire enquête Woningcorporaties - Plan van Aanpak*. Den Haag: Tijdelijke commissie woningcorporaties van de Tweede Kamer.

Exel, J. v., & Graaf, G. d. (2005). *QMethod.org*. Opgeroepen op juni 7, 2014, van Q methodology: A sneak preview (version 05.05): <http://qmethod.org/articles/vanExel.pdf>

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics Vol. 26(2)* , 301-325.

Gerrichhauzen, L., Gruis, V., Koolma, R., & Schaar, J. v. (2014). Van lef en lof naar schade en schande: Analyse van ontspoord leiderschap bij zes corporaties. *TPC jaargang 12 (4)* , 13-17.

Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education, 4(1)* , 78-91.

Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2004). A Loss of Credibility: Patterns of Wrongdoing Among Nongovernmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations Vol. 15(4)* , 355-381.

Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2000). Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble. *Voluntas: International Journal of Volunatry and Nonprofit Organizations Vol. 12(1)* , 49-66.

Haid, M. H. (1997). *Incentive Compensation and the Market for Corporate Control - Substitutive Forces to Discipline Management of Publicly Held Organizations in the U.S.* Bern: Paul Haupt.

Halsema, F., Februari, M., Kalleveen, M. v., & Terpstra, D. (2013, September 11). *Een Lastig Gesprek*. Opgeroepen op September 12, 2013, van www.rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/09/11/een-lastig-gesprek-advies-commissie-behoorlijk-bestuur.html>

Hendry, J. (2005). Beyond Self-Interest: Agency Theory and the Board in a Satisficing World. *Journal of Management 16* , 55-63.

Hoekstra, C. (2012). *Eindrapportage Commissie Kaderstelling en Toezicht*. The Hague: Ministry of Interior Affairs and Kingdom Relations.

Holmström, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics Vol. 10(1)* , 74-91.

Hooge, E., & Helderma, J. K. (2007). *Toezicht op scherp: een studie naar de institutionele context, de theorie en praktijk van intern toezicht bij woningcorporaties*. Utrecht: Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties.

Janssen, O., & Prins, J. (2007). Goal orientation and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 , 235-249.

Jensen, M. C. (2000). *A Theory of the Firm - Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Jensen, M. C. (2000). *A Theory of the Firm - Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Jensen, M. H., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Capital Structure. *Journal of Financial Economics Vol. 3* , 305-360.

Jong, R. d. (2013). *De Balans Verstoord*. Den Haag: Aedes.

Jong, R. d., & Moolen, J. v. (2014). *Governance sociale huisvesting in Europa; een vergelijking met Engeland en Duitsland*. Utrecht: VTW.

Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics Vol. 33(3)* , 375-400.

Koolma, H. M. (2013). A Complex Adaptive System Approach to the Assessment of Failure of Public Governance Networks. *International Review for Public Administration Vol. 18(2)* , 66-84.

Koolma, H. M. (2012). Unfolding a multiple principal agent system in the Netherlands. *Workshop New Public Governance: complex systems and networks*. Nijmegen: 8th Transatlantic Dialogue.

Koolma, H. M. (2008). *Verhalen en prestaties - een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties*. Rotterdam: Rik Koolma VH&RO.

Koppenjan, J. F. (2012). *The New Public Governance in public service delivery - Reconciling efficiency and quality*. The Hague: Eleven International Publishing.

Long, T. (2006). This Year's Model: influences on board. *Journal compilation* , 547-557.

Luhmann, N. (1973). *Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Marris, R. (1964). *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*. London: Macmillan.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review Vol. 20(3)* , 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations of Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal* 38(1) , 24-59.

- Mills, D. E., & Keast, R. L. (2009). Achieving better stewardship of major infrastructure assets through configuration of governance arrangements utilising Stewardship Theory. *International Research Society for Public Management (IRSPM-XIII)*. Fredericksberg Denmark: Southern Cross University.
- Rhoades, S. A. (1983). *Power, empire building, and mergers*. Lexington MA: Lexington Books.
- Ridder, J. d. (2004). *Een goede raad voor toezicht (oratie)*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director. *British Journal of Management* 16 , 5-26.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23(3) , 393-404.
- Salancik, G. R., & Meindl, J. R. (1984). Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control. *Administrative Science Quarterly* Vol. 29(2) , 238-254.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review* Vol. 32(2) , 344-354.
- Schrand, C. M., & Zechman, S. L. (2008). Executive Overconfidence and the Slippery Slope to Fraud. *Financial Accounting and Reporting Section*. Chicago: Chicago Booth School of Business Research.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man - social and rational*. New York: John Wiley & Sons.
- Sinke, J. (2015). *Teh effectiveness of CEOs of Dutch Housing Associations*. Salford UK: Salford University.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review* Vol. 28(3) , 397-415.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2014). *Parlementaire enquête Woningcorporaties*. Den Haag: SDU.
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research* Vol. 17 , 157-187.
- Veltrop, D., & Ees, H. v. (2010). *Fuctioneren van de RvC: Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills'*. Utrecht: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.
- Verschuren, P., & Doorenwaard, H. (2015). *Het ontwerpen van onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers BV.
- VTW. (2011). *De werkgeversrol van de Raad van Commissarissen bij woningcorporaties*. Utrecht: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.
- VTW. (2011). *Naar een toezichts- en toetsingskader voor woningcorporaties*. Utrecht: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.

Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 15(3) , 421-458.

Weber, M. (1972). *Gezag en bureaucratie (red. A. van Braam)*. Rotterdam: Universitaire Pers.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization (ed. T. Parsons)*. New York: The Free Press.

Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board social Ties. *The Academy of Management Journal*, 42(1)(, 7-24.

Lijsten van figuren en tabellen

<i>Figuur 1 Krachtenveld woningcorporatiesector (GenP Governance, 2015)</i>	7
<i>Figuur 2 Veranderingen in benadering van woningcorporaties door de politiek (Sinke, 2015, p. 55)</i>	8
<i>Figuur 3 Onderzoeksdesign</i>	23
<i>Figuur 4 Door sleutelinformanten beklede posities in de woningcorporatiesector (bewerking figuur GenP Governance)</i>	24
<i>Figuur 5 Vastgelegde antwoordopties voor de Q-sorteringen</i>	26
<i>Tabel 1 Rivaliteit en samenwerking bij Interactiemodellen</i>	21
<i>Tabel 2 Kenmerken van goed toezicht</i>	22
<i>Tabel 3 Kernbegrippen van drie interactiemodellen</i>	22
<i>Tabel 4 Sortering van de 45 stellingen op een driepuntsschaal</i>	27
<i>Tabel 5 Kernbegrippen van drie interactiemodellen</i>	30
<i>Tabel 6 Onderscheidende uitspraken type 1</i>	38
<i>Tabel 7 Onderscheidende uitspraken voor type 2</i>	39
<i>Tabel 8 Onderscheidende uitspraken type 3</i>	40

Bijlage 1: Sortering uitspraken volgens factor 1 (gemiddelde sortering type 1)

-1,855			0			+1,792
21) Het bestuur anticipeert bij het aanbieden van stukken ter goedkeuring op de bekende meningen van commissarissen.	12) De RvC leden hebben een breder belang en dat stakeholders element maakt de rol onzuiver.	8) Berichtgeving over incidenten beïnvloeden de wijze waarop RvC leden toezicht houden.	37) Een RvC moet weten hoe een bestuurder er privé bijzit.	22) RvC-Bestuur moet meer tijd besteden voor sparren en reflectie en minder vergaderstukken bespreken.	3) Je werkt voor de corporatie met trots en engagement. Dat kan nooit alleen om materiële impulsen zijn.	2) De RvC moet er voor zorgen dat het bestuur de doelen van de organisatie dient.
5) Financiële beloning van het bestuur werkt als een positieve prikkel om de doelen van de corporatie te bereiken.	17) Een RvC zou moeten kunnen zeggen: Ik weet hier helemaal niets vanaf ik vertrouw het bestuur.	26) Een RvC vraagt zelden aan de bestuurs "Hoe gaat het?" maar zal eerder een coach aanbevelen.	19) De RvC vormt zich geen oordeel over iets waar het geen verstand van heeft en moet dan een externe inhuren.	45) Diversiteit betekent dat het onzin is dat alle leden academisch geschoold zijn en jarenlang ervaring hebben.	1) Een RvC vormt zich een oordeel over het moreel kompas van de bestuursleden.	29) Op het niveau van RvC en bestuur moet er ruimte zijn om de dingen met gewoon gezond verstand aan te pakken.
36) De neiging tot indekken bepaalt de relatie RvC-Bestuur.	35) Het bestuur kan a.g.v de werkgeversrelatie moeilijk zeggen dat de RvC niet goed functioneert.	16) Er is teveel nadruk voor de financiën: accountant, wsw, cfv kijken er naar en het is een illusie dat de RvC daaraan nog iets kan toevoegen.	13) De RvC die zelfstandig op pad gaan leidt tot verwarring bij andere partijen.	39) De RvC moet niet onopgemerkt in de rol van adviseur terechtkomen waardoor je niet meer controle op de besluitvorming kunt uitoefenen.	20) Het bestuur zich afvragen: Heb ik voldoende uitgelegd waarom ik dingen doe?	14) Uiteindelijk zitten RvC en bestuur er voor het (huidig en toekomstig) huurdersbelang naar beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van wonen.
38) Als een bestuurder zich kwetsbaar opstelt dan kan dat een negatief punten worden in de boordeling.	25) Het toezicht bij corporaties moet worden ingericht naar Angelsaksisch model.	6) Door strikte monitoring wordt het gedrag van het bestuur positief beïnvloed.	10) Voor het intern toezicht is het belangrijk dat er een goede OR is.	42) Een RvC heeft een visie van de gewenste persoonlijkheidsstructuur van de bestuurder.	23) De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf.	7) Een goede RvC zit er bovenop, kijkt waar het fout gaat en grijpt in.
	40) Slecht beleid wordt lang voortgezet mede door de angst dat adviesrol en toezichtrol worden vermengd.	34) Het bestuur heeft behoefte aan het delen van de verantwoordelijkheid met RvC vooral bij lastige vraagstukken.	33) Het bestuur moet de RvC vragen waar deze denkt van toegevoegde waarde te zijn voor de corporatie.	31) Het bestuur moet de rolopvatting van de RvC bespreekbaar maken.	11) De maatschappij zit in het DNA van de corporatie en dus ook in het DNA van de RvC.	
	9) Het aantal RvC leden dat er zit voor status en geld is groot.	27) Van toezichthouders wordt in toenemende mate verwacht dat zij hun eigen netwerk inzetten.	30) Af en toe check je of je vertrouwen hebt in het bestuur. En als dat het geval is dan is dat onvoorwaardelijk.	15) De RvC moet er dicht opzitten en zich een eigen beeld vormen wat de core business is.	4) De RvC moet er voor zorgen dat het bestuur er niet voor zijn eigen belang zit.	
		44) Voor de samenstelling van de RvC is het belangrijk dat de leden deskundig zijn op een aantal operationele processen binnen de organisatie	32) Een toezichthouder moet heel bewust afstand houden bij die zaken die goed gaan maar scherp zijn bij de dingen die een bestuur laat liggen.	43) De countervailing power van de bewoner ontbreekt in het toezicht.		
		41) Toezichthouders zouden het (nog niet bestaande vak) gedragsobservaties moeten volgen.	24) De werkgeversrol is tamelijk technisch en uitvoerbaar en dat hoeft je niet met de hele raad te doen.	28) Er worden nu meer eisen aan het toezicht gesteld zowel qua informatie voorziening als kritische houding ten opzichte van het bestuur.		
			18) Blijven vragen om meer informatie houd je af van het stellen van essentiële vragen.			

Bijlage 2: Sortering uitspraken volgens factor 2 (gemiddelde sortering type 2)

-1,940			0			+2,111
30) Af en toe check je of je vertrouwen hebt in het bestuur. En als dat het geval is dan is dat onvoorwaardelijk.	43) De countervailing power van de bewoner ontbreekt in het toezicht.	9) Het aantal RvC leden dat er zit voor status en geld is groot.	23) De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf.	3) Je werkt voor de corporatie met trots en engagement. Dat kan nooit alleen om materiële impulsen zijn.	42) Een RvC heeft een visie van de gewenste persoonlijkheidsstructuur van de bestuurder.	2) De RvC moet er voor zorgen dat het bestuur de doelen van de organisatie dient.
7) Een goede RvC zit er bovenop, kijkt waar het fout gaat en grijpt in.	12) De RvC leden hebben een breder belang en dat stakeholders element maakt de rol onzuiver.	15) De RvC moet er dicht opzitten en zich een eigen beeld vormen wat de core business is.	32) Een toezichthouder moet heel bewust afstand houden bij die zaken die goed gaan maar scherp zijn bij de dingen die een bestuur laat liggen.	22) RvC-Bestuur moet meer tijd besteden voor sparring en reflectie en minder vergaderstukken bespreken.	28) Er worden nu meer eisen aan het toezicht gesteld zowel qua informatie voorziening als kritische houding ten opzichte van het bestuur.	20) Het bestuur zich afvragen: Heb ik voldoende uitgelegd waarom ik dingen doe?
17) Een RvC zou moeten kunnen zeggen: Ik weet hier helemaal niets vanaf ik vertrouw het bestuur.	34) Het bestuur heeft behoefte aan het delen van de verantwoordelijkheid met RvC vooral bij lastige vraagstukken.	5) Financiële beloning van het bestuur werkt als een positieve prikkel om de doelen van de corporatie te bereiken.	31) Het bestuur moet de rolopvatting van de RvC bespreekbaar maken.	37) Een RvC moet weten hoe een bestuurder er privé bijzit.	8) Berichtgeving over incidenten beïnvloeden de wijze waarop RvC leden toezicht houden.	1) Een RvC vormt zich een oordeel over het moreel kompas van de bestuursleden.
25) Het toezicht bij corporaties moet worden ingericht naar Angelsaksisch model.	40) Slecht beleid wordt lang voortgezet mede door de angst dat adviesrol en toezichtrol worden vermengd.	27) Van toezichthouders wordt in toenemende mate verwacht dat zij hun eigen netwerk inzetten.	38) Als een bestuurder zich kwetsbaar opstelt dan kan dat een negatief punten worden in de boordeling.	45) Diversiteit betekent dat het onzin is dat alle leden academisch geschoold zijn en jarenlang ervaring hebben.	14) Uiteindelijk zitten RvC en bestuur er voor het (huidig en toekomstig) huurdersbelang naar beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van wonen.	10) Voor het intern toezicht is het belangrijk dat er een goede OR is.
	6) Door strikte monitoring wordt het gedrag van het bestuur positief beïnvloed.	26) Een RvC vraagt zelden aan de bestuurds "Hoe gaat het?" maar zal eerder een coach aanbevelen.	11) De maatschappij zit in het DNA van de corporatie en dus ook in het DNA van de RvC.	13) De RvC die zelfstandig op pad gaan leidt tot verwarring bij andere partijen.	18) Blijven vragen om meer informatie houd je af van het stellen van essentiële vragen.	
	35) Het bestuur kan a.g.v de werkgeversrelatie moeilijk zeggen dat de RvC niet goed functioneert.	21) Het bestuur anticipeert bij het aanbieden van stukken ter goedkeuring op de bekende meningen van commissarissen.	36) De neiging tot indekken bepaalt de relatie RvC-Bestuur.	39) De RvC moet niet onopgemerkt in de rol van adviseur terechtkomen waardoor je niet meer controle op de besluitvorming kunt uitoefenen.	29) Op het niveau van RvC en bestuur moet er ruimte zijn om de dingen met gewoon gezond verstand aan te pakken.	
		19) De RvC vormt zich geen oordeel over iets waar het geen verstand van heeft en moet dan een externe inhuren.	4) De RvC moet er voor zorgen dat het bestuur er niet voor zijn eigen belang zit.	33) Het bestuur moet de RvC vragen waar deze denkt van toegevoegde waarde te zijn voor de corporatie.		
		44) Voor de samenstelling van de RvC is het belangrijk dat de leden deskundig zijn op een aantal operationele processen binnen de organisatie	41) Toezichthouders zouden het (nog niet bestaande vak) gedragsobservaties moeten volgen.	16) Er is teveel nadruk voor de financiën: accountant, wsw, cvf kijken er naar en het is een illusie dat de RvC daaraan nog iets kan toevoegen.		
			24) De werkgeversrol is tamelijk technisch en uitvoerbaar en dat hoef je niet met de hele raad te doen.			

Bijlage 3: Sortering uitspraken volgens factor 3 (gemiddelde sortering type 3)

-2,075			0			+1,759
23) De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf.	26) Een RvC vraagt zelden aan de bestuurs "Hoe gaat het?" maar zal eerder een coach aanbevelen.	32) Een toezichthouder moet heel bewust afstand houden bij die zaken die goed gaan maar scherp zijn bij de dingen die een bestuur laat liggen.	39) De RvC moet niet onopgemerkt in de rol van adviseur terechtkomen waardoor je niet meer controle op de besluitvorming kunt uitoefenen.	31) Het bestuur moet de rolopvatting van de RvC bespreekbaar maken.	44) Voor de samenstelling van de RvC is het belangrijk dat de leden deskundig zijn op een aantal operationele processen binnen de organisatie	4) De RvC moet er voor zorgen dat het bestuur er niet voor zijn eigen belang zit.
38) Als een bestuurder zich kwetsbaar opstelt dan kan dat een negatief punten worden in de boordeling.	43) De countervailing power van de bewoner ontbreekt in het toezicht.	5) Financiële beloning van het bestuur werkt als een positieve prikkel om de doelen van de corporatie te bereiken.	13) De RvC die zelfstandig op pad gaan leidt tot verwarring bij andere partijen.	20) Het bestuur zich afvragen: Heb ik voldoende uitgelegd waarom ik dingen doe?	28) Er worden nu meer eisen aan het toezicht gesteld zowel qua informatie voorziening als kritische houding ten opzichte van het bestuur.	14) Uiteindelijk zitten RvC en bestuur er voor het (huidig en toekomstig) huurdersbelang naar beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van wonen.
16) Er is teveel nadruk voor de financiën: accountant, wsw, cfv kijken er naar en het is een illusie dat de RvC daaraan nog iets kan toevoegen.	36) De neiging tot indekken bepaalt de relatie RvC-Bestuur.	17) Een RvC zou moeten kunnen zeggen: Ik weet hier helemaal niets vanaf ik vertrouw het bestuur.	18) Blijven vragen om meer informatie houd je af van het stellen van essentiële vragen.	1) Een RvC vormt zich een oordeel over het moreel kompas van de bestuursleden.	42) Een RvC heeft een visie van de gewenste persoonlijkheidsstructuur van de bestuurder.	29) Op het niveau van RvC en bestuur moet er ruimte zijn om de dingen met gewoon gezond verstand aan te pakken.
9) Het aantal RvC leden dat er zit voor status en geld is groot.	12) De RvC leden hebben een breder belang en dat stakeholders element maakt de rol onzuiver.	21) Het bestuur anticipeert bij het aanbieden van stukken ter goedkeuring op de bekende meningen van commissarissen.	6) Door strikte monitoring wordt het gedrag van het bestuur positief beïnvloed.	34) Het bestuur heeft behoefte aan het delen van de verantwoordelijkheid met RvC vooral bij lastige vraagstukken.	24) De werkgeversrol is tamelijk technisch en uitvoerbaar en dat hoeft niet met de hele raad te doen.	2) De RvC moet er voor zorgen dat het bestuur de doelen van de organisatie dient.
	35) Het bestuur kan a.g.v de werkgeversrelatie moeilijk zeggen dat de RvC niet goed functioneert.	7) Een goede RvC zit er bovenop, kijkt waar het fout gaat en grijpt in.	15) De RvC moet er dicht opzitten en zich een eigen beeld vormen wat de core business is.	11) De maatschappij zit in het DNA van de corporatie en dus ook in het DNA van de RvC.	22) RvC-Bestuur moet meer tijd besteden voor sparren en reflectie en minder vergaderstukken bespreken.	
	25) Het toezicht bij corporaties moet worden ingericht naar Angelsaksisch model.	30) Af en toe check je of je vertrouwen hebt in het bestuur. En als dat het geval is dan is dat onvoorwaardelijk.	41) Toezichthouders zouden het (nog niet bestaande vak) gedragsobservaties moeten volgen.	45) Diversiteit betekent dat het onzin is dat alle leden academisch geschoold zijn en jarenlang ervaring hebben.	33) Het bestuur moet de RvC vragen waar deze denkt van toegevoegde waarde te zijn voor de corporatie.	
		40) Slecht beleid wordt lang voortgezet mede door de angst dat adviesrol en toezichtrol worden vermengd.	27) Van toezichthouders wordt in toenemende mate verwacht dat zij hun eigen netwerk inzetten.	8) Berichtgeving over incidenten beïnvloeden de wijze waarop RvC leden toezicht houden.		
		37) Een RvC moet weten hoe een bestuurder er privé bijzit.	10) Voor het intern toezicht is het belangrijk dat er een goede OR is.	3) Je werkt voor de corporatie met trots en engagement. Dat kan nooit alleen om materiële impulsen zijn.		
			19) De RvC vormt zich geen oordeel over iets waar het geen verstand van heeft en moet dan een externe inhuren.			

Bijlage 4: Definitie van kernbegrippen van de interactiemodellen

1 Reactie op informatieasymmetrie:

RvC en bestuur hebben een verschillend informatie niveau. Het bestuur heeft een brengplicht. Men moet de RvC informeren opdat deze in staat is om de rol van toezichthouder goed te vervullen. Van de zijde van de RvC kan het bestuur worden gevraagd om aanvullende informatie te leveren. Leden van de RvC gaan ook zelfstandig informatie verzamelen. Zowel binnen als buiten de organisatie.

2 Strakke monitoring:

Vooraf door middel van rapportages volgen of het bestuur ook de doelen van de organisatie realiseert. Daarnaast wil men risico's uitsluiten. Er bestaat de neiging om voorvallen die zich (elders) hebben voorgedaan te incorporeren in de monitoring.

3 Extrinsieke motivatie

Voorondersteld wordt dat het bestuur vooral door (belonings)prikkels tot betere prestaties komt en handelt in het belang van de organisatie.

4 Moral hazard

Gedrag en besluiten waarmee risico's worden opgezocht en indien dit tot negatief resultaat leidt, dit afwentelen op anderen.

5 Delen van de doelen

RvC en bestuur werken er beiden actief aan dat de doelen van de corporatie gemeenschappelijk ervaren worden.

6 Autonomie

Autonomie betekent zelf de wet stellen. Het veronderstelt dat het autonoom handelen van de bestuurder tot de beste prestaties leidt. Monitoring en de verplichting tot het afleggen van verantwoording doen afbreuk aan de autonomie.

7 Intrinsieke motivatie

De persoonlijke doelen van het bestuur zijn in lijn met de doelen van de corporatie. Additionele beloningsprikkels zijn overbodig of leiden zelfs af.

8 Bedoeling en verwachting

De RvC maakt de verwachtingen omtrent de persoonlijke bijdrage van de bestuurder expliciet. De bestuurder spreekt de intentie uit om hieraan tegemoet te komen. De reactie van de RvC op het handelen van de bestuurder wordt op deze manier voorspelbaar.

9 Betrokkenheid

De RvC is betrokken bij het handelen van de bestuurder en bij dat van de organisatie.

10 Open relatie

De relatie tussen RvC en bestuur laat een onbevangen optreden toe. Er is ruimte voor twijfel en het bestuur stelt zich welwillend op in het delen van informatie. Het faciliteert de aanspreekbaarheid van bestuurder en RvC.

11 Betrouwbaar

Het gedrag van de bestuurder is voorspelbaar

12 Feedback

Er vindt een terugkoppeling plaats door de RvC naar de bestuurder over de behaalde resultaten en de eigen persoonlijke bijdrage. Dit kan zowel positief, corrigerend als negatief zijn.

13 Wederkerigheid

Wat geldt voor de bestuurder in relatie tot de RvC geldt ook andersom.

Bijlage 6: Analyse van verschillen tussen typen

Vijf uitspraken met de grootste verschillen tussen type 1 en type 2

	<i>type 1</i>	<i>type 2</i>	<i>verschil</i>
Een goede RvC zit er bovenop, kijkt waar het mis gaat en grijpt in	1,426	-1,660	3,087
Als de bestuurder zich kwetsbaar opstelt dan kan dat een negatief punt worden in de beoordeling.	-1,731	0,222	-1,954
Berichtgeving over incidenten beïnvloedt de wijze waarop RvC leden toezicht houden.	-0,773	1,174	-1,948
Af en toe check je of je vertrouwen hebt in het bestuur. En als dat het geval is dan is dat onvoorwaardelijk	-0,006	-1,940	1,943
De neiging tot indekken bepaalt de relatie RvC – bestuur	-1,777	-0,002	-1,775

In aanvulling van de eerdere omschrijving van type 1 blijkt uit de vergelijking met type 2 meer behoefte aan een open relatie tussen RvC en bestuur te bestaan. Er is ruimte voor kwetsbaarheid en indekgroep wordt niet gewaardeerd. De overige punten waren al in de eerste ronde typering naar voren gekomen. Type 1 en 2 staan diametraal tegenover elkaar voor wat betreft een actieve rolopvatting van de RvC. Type 2 zou dit kunnen ervaren als het gevolg van de incidenten bij woningcorporaties. Voor type 1 is dit geen punt van belang. De negatieve stellingnamen van type 2 in de vertrouwenskwesitie valt ook nu weer op.

Vijf uitspraken met de grootste verschillen tussen type 1 en type 3

	<i>type 1</i>	<i>type 3</i>	<i>verschil</i>
De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf.	1,070	-2,072	3,142
Een goede RvC zit er bovenop, kijkt waar het fout gaat en grijpt in.	1,426	-0,414	1,840
De tegenkracht van de bewoner ontbreekt in het toezicht.	0,252	-1,463	1,715
Voor de samenstelling van de RvC is het belangrijk dat de leden deskundig zijn op een aantal operationele processen.	-0,264	1,330	-1,593
Berichtgeving over incidenten beïnvloedt de wijze waarop RvC-leden toezicht houden.	-0,773	0,508	-1,281

Ook hier is een verschil in gezichtspunt ten aanzien van de wijze van toezicht. De verschilwaarde van 3,142 is de hoogste die is gemeten. Type 3 is het nog meer dan type 2 oneens dat toezicht achteraf plaatsvindt en de strikte scheiding van rollen: De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf. Uit het vergelijk blijkt dat type 3 positieve waarde hecht aan de kennis over de belangrijkste operationele processen bij RvC-leden. Type 1 wil er wel dicht opzitten en eventueel ingrijpen maar meent daarvoor geen kennis over kennis omtrent de belangrijkste operationele processen te nodig te hebben.

Vijf uitspraken met de grootste verschillen tussen type 2 en 3

	type 2	type 3	verschil
De bestuurder bestuurt en de toezichthouder houdt toezicht achteraf.	0,283	-2.072	2,355
Als een bestuurder zich kwetsbaar opstelt dan kan dat een negatief punt zijn in de beoordeling.	0,222	-1,682	1,905
Er is teveel aandacht voor de financiën: account, wsw, cfv kijken er naar en het is een illusie dat de RvC daaraan nog iets kan toevoegen	0,336	-1,517	1,854
De RvC moet er voor zorgen dat de RvC er niet voor zijn eigen belang zit.	-0,083	1,759	-1,842
Het bestuur heeft behoefte aan het delen van verantwoordelijkheid vooral bij lastige vraagstukken.	-1,186	0,590	-1,776

Bijlage 7: Overzicht gebruikte afkortingen

BZK: Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

CfV: Centraal Fonds Volkshuisvesting

ILT: Inspectie voor de Leefomgeving en Transport

OV: Openbare Verhoren

PEW: Parlementaire Enquête Woningcorporaties

RvC: Raad van Commissarissen. In deze rapportage staat RvC ook voor Raad van Toezicht

VROM: Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu

VTW: Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties

WSW: Waarborgfonds Sociale Zaken

Bijlage 8: Overzicht sleutelinformanten

Henk Breukink	Voorzitter RvC In Holland, voormalig vice-voorzitter woningcorporatie Haag Wonen
Mark Calon	Voorzitter Aedes: Koepel voor woningcorporaties
Jos Feijtel	Voorm. Bestuurder woningcorporatie Woonplus Schiedam. RvC-lid Welzijnsorganisatie; zelfstandig adviseur o.a. voor ministerie van BZK
Birgitte van Hoesel	Bestuurder WSW; RvC-lid Hofpoort Ziekenhuis Woerden
Rudy de Jong	Zelfstandig adviseur verbonden aan o.a. Aedes en 'de Vernieuwde Stad'; auteur van 'De balans verstoord.'
Albert Kersies	Directeur VTW; RvC-lid
Piet Klop	Accountant verbonden aan Deloitte
Jan Laurier	Voorzitter van de Woonbond: koepel van bewonersorganisaties
Margriet Meindertsma	Voorm. Voorzitter VTW; voorzitter RvC woningcorporaties Domesta en Nijestede; voorm. Lid van de Eerste Kamer; oud-wethouder Zwolle
Jan van der Moolen	Directeur CFV; voorzitter RvC Lefier
Vincent Smit	Lector Haagse Hogeschool; medewerker Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur; lid RvC woningcorporatie
Jenny Thunnissen	Inspectie Leefomgeving en Transport
Pim Vermeulen	Voormalig voorzitter RvB Bank Nederlands Gemeenten, RvC lid woningcorporatie Havensteder, oud wethouder Rotterdam
Ella Vogelaar	Voormalig minister VROM; voorzitter RvC Mitros

Bijlage 9: Overzicht van respondenten van Q-sortering

Ab Abbinga	Wonen Midden Delftland
Karel van Berk	Woningstichting Gouderak
Hedy van den Berk	Havensteder
Gerrit Breeman	Volkshuisvesting Arnhem
René Grotendorst	Rochdale
Leo Hendriks	Ieder1
Ed Pannebakker	De Goede Woning
Richard Sitton	Woonbron
Pierre Sponselee	Woonwaard
Bob Venhuizen	Woonplus Schiedam
Carla van der Wiel	Vidomes
Bert Wijbenga	Woonbron
Ad Zopfi	Wassenaarse Woningstichting

