



WETTELIJKE KADERS OF ZELFREGULERING BINNEN DE WONINGCORPORATIES

*De rol van het moreel kapitaal van het bestuur in het voorkomen van
misstanden en oplossen van het legitimizeitsprobleem bij de
woningcorporaties*

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

ir. C. Daskapan
442180

Begeleider

dr. B.H.E. Wempe

Meelezer

prof. dr. L.C.P.M. Meijs

Voorwoord

Dit onderzoek is de afronding van mijn tweejarig studie parttime bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Het studeren aan de EUR heeft voor mij een speciale betekenis. Vijf jaar heb ik hier als hoofd projectenbureau gewerkt. Vijf jaar lang heb ik mij ingezet om de bebouwde (leef)omgeving van de studenten, onderzoekers en medewerkers van de EUR aan te laten sluiten op hun behoeften en wensen. Nu enkele jaren later, zit ik aan de andere kant en maak ikzelf gebruik van deze voorzieningen.

Halverwege mijn studie heb ik mijn werk veranderd en ben ik in juli 2016 gestart als bestuurder bij een woningcorporatie. Al snel nadat ik gestart ben bij de woningcorporatie, merkte ik dat ik door de beperkingen in de nieuwe woningwet mijn rol als bestuurder niet goed kon vervullen. Ik heb bewust voor deze baan gekozen, omdat ik hiermee mijn expertise kan inzetten voor het goede. De misstanden die hebben plaats gevonden in de sector, hebben de woningcorporaties veel imageschade gebracht en zijn de woningcorporaties hun geloofwaardigheid veelal grotendeels kwijt geraakt. Dit heeft mij gemotiveerd om mijn rol nog beter te willen vervullen en de woningcorporatie nog meer het goede te willen laten doen. Maar hoe kan dat als je wordt beperkt door de wet die juist is ingevoerd om de woningcorporaties het goede te laten doen? Er moet iets anders zijn dan de disciplineren van buiten af, om iemand of een organisatie het goede te laten doen. Met deze studie naar deugdethiek in een bedrijfskundige omgeving is er voor mij een wereld van kennis opengegaan. Een wereld welke ik na het bestuderen meteen ook, real time, heb kunnen toepassen in mijn werk en privéleven. Des te meer heeft het mij gefascineerd dat een analyse van meer dan tweeduizend jaar oud, nog steeds zeer bruikbaar en actueel is in onze moderne tijd.

Twee leuke, maar ook zeer intensieve jaren sluit ik af met deze woorden. Ik wil afronden met mijn dankzegging aan de vele mensen die mij hebben gesteund, geholpen, begeleid en hebben meegedaan aan de onderzoeken. Speciaal wil ik één iemand in het bijzonder bedanken: Ik zou mijn studie niet hebben kunnen afronden zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn vrouw Duygu. Zij heeft de afgelopen twee jaar mij altijd weten te motiveren en aan te moedigen om door te gaan, juist in mijn *akrasia*-momenten dreef ze mij tot mijn uiterste om mijn potentieel te bereiken. Hartelijk bedankt! En aan mijn kinderen Enes en Aras: papa is weer vaker thuis!

Cihan Daskapan

Samenvatting

Mede naar aanleiding van de misstanden in de woningcorporatiesector als de ss Rotterdam van Woonbron, de derivaten van Vestia en de zelfverrijking en fraude bij verschillende woningcorporaties, heeft in 2014 de Parlementaire Enquête Woningcorporaties plaats gevonden. Een van de conclusies hieruit is dat het corporatiebestuur haar morele kompas is kwijtgeraakt. Wanneer de woningcorporaties zichzelf niet meer kunnen reguleren om het goede te doen, zal de nieuwe woningwet hiervoor zorgen. Deze woningwet, welke op basis van de vier G's (Gedrag en cultuur in de sector moeten veranderen, Grenzen moeten worden gesteld aan de taken van corporaties, Governance moet worden verbeterd en Geldprikkel moet onverantwoorde risico's voorkomen) is opgesteld, zal er voor zorgen dat dit soort excessen niet meer kunnen voorkomen. De woningwet schrijft voor wat de kerntaken van de corporaties zijn en wat ze dus moeten doen om hun publieke taak op een goede manier te vervullen. Echter met de invoering van de woningwet is voor corporaties onmogelijk geworden om hun rol op een goede manier te vervullen. Zowel het creëren van financieel als maatschappelijk rendement lijkt niet meer mogelijk. Het toevoegen van sociale huurwoningen is alleen mogelijk wanneer de woningcorporatie haar eigen vermogen hiervoor inzet. Ironisch genoeg kan er dus alleen sociale huurwoningen worden toegevoegd wanneer de woningcorporatie haar bestaande huurwoningen verkoopt. Daarnaast heeft de woningwet de kerntaken beperkt. Door deze beperkingen kan de woningcorporatie veelal niet meer voldoen aan de verwachtingen van veel verschillende belanghebbenden. Dit vergroot het legitimitieitsprobleem van de corporaties.

In plaats van de disciplinerende van de overheid, door middel van een opgelegde woningwet, is de deugd een meer intrinsieke en robuuste verankering om het goede te doen. Sison heeft deugd vertaald naar een bedrijfskundige omgeving en is gekomen met het moreel kapitaal. Het moreel kapitaal is een hoger middel van een organisatie dan het sociaal kapitaal, waarmee de voortreffelijkheid van de karakter wordt bedoeld en zich alleen voor het goede laat inzetten. Het moreel kapitaal maakt iemand niet slim, sterk, zuinig of succesvol, maar het moreel kapitaal maakt iemand voortreffelijk in zijn hele 'zijn'. Net zoals de mens 4 niveaus kent, de actie, de gewoonte, de karakter en de levenswijze; zo kent de organisatie ook 4 niveaus: het product, de procedure, de cultuur en de missie. Het moreel kapitaal van het corporatiebestuur zorgt ervoor dat op elk van de 4 niveaus van de woningcorporatie het goede wordt gedaan, waardoor de woningcorporatie haar rol perfect kan vervullen. Door deze perfecte vervulling van de rol, wordt er dus ook voldoende financieel rendement nagestreefd. Niet te veel, niet te weinig, maar precies voldoende om de rol perfect te kunnen vervullen. Met dit financieel rendement kan de woningcorporatie voldoende maatschappelijk rendement creëren, zodat zij haar rol perfect kan vervullen. Het moreel kapitaal van het corporatiebestuur wordt door het kanaal 'ethisch leiderschap' de gehele organisatie ingestuurd. Het moreel kapitaal van het corporatiebestuur zorgt er op deze manier voor dat er geen misstanden meer kunnen plaats vinden binnen de corporatie en dat door de perfecte vervulling van de rol van de woningcorporatie, zij voldoet aan de verwachtingen van vele belanghebbenden en hierdoor het legitimitieitsprobleem verdwijnt.

Inhoudsopgave

	blz
1. Inleiding.....	7
2. De arena van de woningcorporaties.....	8
2.1 Historisch achtergrond.....	8
2.2 Parlementaire Enquête Woningcorporaties 'Ver van huis'.....	8
2.2.1 Misstanden bij de woningcorporaties.....	8
2.2.2 Conclusies Parlementaire Enquête Woningcorporaties.....	9
2.3 Effecten invoering woningwet 2015.....	10
2.3.1 Veranderde rol van woningcorporaties.....	10
2.3.2 Belanghebbenden van de woningcorporaties.....	12
2.3.3 Legitimiteitsprobleem van de woningcorporaties.....	13
2.4 Woningcorporaties en rendement.....	15
2.4.1 Financieel rendement.....	15
2.4.2 Maatschappelijk rendement.....	16
2.5 Conclusies.....	20
3. Disciplineren of zelfregulering?.....	21
3.1 Deugd als zelfregulering.....	21
3.2 Doelstelling.....	24
3.3 Onderzoeksopzet.....	25
3.4 Relevantie.....	29
4. Het onderzoek.....	30
4.1 Literatuuronderzoek.....	30
4.2 Het moreel kapitaal perspectief.....	30
4.3 Het moreel kapitaal en de woningcorporaties.....	37
4.3.1 Deugd in plaats van de disciplineren van de woningwet.....	37
4.3.2 Woningcorporatie toetsen op moreel kapitaal.....	38
4.4 Conclusies.....	43
5. Het nieuwe arena.....	43
5.1 Theoretische conclusies.....	44
5.2 Discussie.....	45
5.3 Aanbevelingen.....	46
5.4 Beperkingen van dit onderzoek.....	47
Literatuur.....	49
Bijlage 1.....	52

1. Inleiding

'Woningcorporaties investeren niet in hun woningen' (trouw.nl), 'Blok hekelt gierige woningcorporaties met Dagobert Duck-complex' (NOS.nl), 'Huren moeten met 10 procent omlaag' (telegraaf.nl). Steeds vaker staan er in de media berichten over het niet goed functioneren van de woningcorporaties. Veelal wordt er dan met de beschuldigende vinger naar de woningcorporaties gewezen: ze doen niet de juiste dingen, op de verkeerde manier volgens de huurders, overheid en vele anderen. De woningcorporaties zelf stellen dat ze door de nieuwe woningwet (Woningwet 2015) niet meer hun taken goed kunnen uitvoeren. De woningwet is te beperkend en daarnaast zijn bepaalde taken geen kerntaak meer van een corporatie en zijn daarmee 'verboden' activiteiten voor de corporatie. De Parlementaire Enquête Woningcorporaties uit 2014 is al enkele jaren achter de rug. Echter de oorzaken en effecten ervan zijn zoals hierboven geschetst nog steeds zeer actueel. De harde conclusies en veroordeling van de misstanden in de corporatiesector zijn meegenomen als basis voor de nieuwe woningwet. Misstanden als de enorme financiële risico's met derivaten bij Vestia, de zelfverrijking en fraude van de verschillende corporatiebestuurders waar de 'Maserati man' van Rochdale een van de bekendste voorbeelden van is en de veel te grote risico's door mismanagement binnen (vastgoed)projecten en grondspeculaties hebben ertoe geleid dat de corporatiesector haar geloofwaardigheid heeft verloren. Woningcorporaties zijn niet meer de sociale huisvesters van voorheen, maar zijn grote vastgoedbedrijven geworden, waar de afstand tussen hen en hun huurders en de maatschappij zeer groot is geworden (Boelhouwer, 2014). Dit heeft het vertrouwen van de afnemers van de diensten van de woningcorporaties in de woningcorporaties zelf sterk doen afnemen. De nieuwe woningwet zal ervoor moeten zorgen dat de woningcorporaties gedisciplineerd worden. De corporaties zullen zich houden aan hun kerntaken, er zullen geen mogelijkheden meer zijn tot zelfverrijking en fraude en zullen de woningcorporaties ook niet meer te grote risico's nemen. De tijd van zelfsturing is voorbij, als de corporaties het niet zelf kunnen, dan zal de woningwet ze dwingen het goede te doen. De woningwet is in 2015 ingevoerd. Nu ongeveer twee jaar later is er nog steeds zeer veel kritiek op de woningcorporaties. De afnemers van de diensten van de corporaties verwachten meer van hen, dan dat ze nu leveren. Het legitimeitsprobleem van de woningcorporaties is groter dan ooit te voren. Waarom bestaan de woningcorporaties, als ze niet kunnen voldoen aan de verwachtingen van hun grootste afnemers van hun diensten? Ondanks de wet de misstanden van voorheen onmogelijk maakt, en de weg naar alleen het goede doen vrij is, doen de woningcorporaties volgens de krantenkoppen nog steeds niet het goede. Wat maakt dat ze dat niet doen? En wat is er voor nodig dat ze het wel doen?

Dit onderzoek richt zich op de problemen die er nu heersen binnen de corporatiesector. We onderzoeken eerste de arena, het speelveld, waarbinnen de woningcorporaties zich bevinden. Hier zal er gekeken worden naar de historische ontwikkelingen van de corporaties, het ontstaan van de misstanden in de sector en hoe de woningwet 2015 hierop regeert. Met de nieuwe woningwet, ontstaan er nieuwe problemen, waardoor het voor de corporaties onmogelijk is om hun rol goed te vervullen en het legitimeitsprobleem van de woningcorporaties wordt vergroot. Na deze eerste analyse van de context zullen we de probleemstelling en de toe te passen methodologie toelichten. Het onderzoek zelf bestaat uit twee

hoofdonderdelen, een literatuurstudie en een intersubjectief onderzoek, welke met een panel van deskundigen wordt gedaan. De bevindingen en analyses van het onderzoek zal dan uiteindelijk leiden naar de nieuwe arena, waar we zullen zien dat niet de woningwet de juiste oplossing is om de misstanden te voorkomen, maar het moreel kapitaal van het corporatiebestuur hier een veel robuustere en meer integrale oplossing voor is.

2. De arena van de woningcorporaties

2.1 Historisch achtergrond

De eerste woningcorporaties zijn ontstaan als particuliere initiatieven in de 19^e eeuw. Ten tijde van de oprichting van de woningcorporaties, is de sector al zo opgebouwd dat het als het ware een systeem is wat zichzelf in stand houdt, de zogenaamde 'revolving fund'. Dit houdt in dat de kerntaken worden gefinancierd met het eigen vermogen en er geen sprake is van subsidie of leningen van de overheid (parlementaire enquêtecommissie, 2014). Na de invoering van de woningwet 1901 konden de zogenaamde toegelaten instellingen gebruik maken van de lagere rentes voor hun leningen om woningen te bouwen. Dit was echter ook het begin van de overheidsbemoeienis binnen de woningcorporatiesector. In de jaren veertig en vijftig van de vorige eeuw, bij de wederopbouw, hebben de woningcorporaties een grote rol gespeeld bij het bouwen van sociale woningen en hiermee het mede oplossen van de woningnood. In 1964 verschijnt het rapport van de commissie De Roos. De commissie benadrukt dat de woningcorporaties 'uitsluitend in het belang van de verbetering van de volkshuisvesting werkzaam zijn' (parlementaire enquêtecommissie, 2014). Vanaf 1965 worden de woningcorporaties gesubsidieerd door de overheid om hun kerntaken te vervullen. Hiermee blijven de woningcorporaties zelfstandig, maar heeft de overheid toch invloed op de in de grondwet verankerde overheidstaak 'wonen' (parlementaire enquêtecommissie, 2014).

Deze situatie blijft bestaan tot 1995, tot aan de zogenaamde 'brutering'. Met de brutering zijn de woningcorporaties financieel zelfstandig. Deze verzelfstandiging gaat gepaard met een professionalisering van de sector. Naast het bouwen van sociale woningen zijn ook verkoop van woningen, bezitten van maatschappelijk vastgoed en opstellen van meer jaren (vastgoed) plannen, komen te behoren tot de kerntaken van de woningcorporaties (parlementaire enquêtecommissie, 2014). De economische groei van de jaren '90 en begin jaren 2000 hebben de woningcorporaties, mede door de zeer gunstige rente tarieven voor hun leningen, tot grote vermogende bedrijven gemaakt. Echter met de kredietcrisis van 2009 hebben deze vermogende bedrijven laten zien ook niet zonder risico's te zijn. De kredietcrisis heeft ook de woningcorporatiesector zwaar geraakt (parlementaire enquêtecommissie, 2014).

2.2 Parlementaire Enquête Woningcorporaties 'Ver van huis'

2.2.1 Misstanden bij de woningcorporaties

Financieel uit de hand gelopen projecten, exorbitante beloningen voor bestuurders, corruptie en speculatie met derivaten: dit soort misstanden waren aanleiding voor het houden van een parlementaire enquête. De Parlementaire Enquête Woningcorporaties, waarvan het rapport 'Ver van huis' eind oktober 2014 is verschenen, heeft de incidenten binnen de sector inzichtelijk gemaakt

(Boelhouwer, 2014). De Parlementaire Enquête Woningcorporaties bestudeert in totaal 16 casussen in een periode van 1993 tot 2012 om te kunnen onderzoeken wat er mis is gegaan in de sector. Een paar voorbeelden van deze casussen volgen hierna.

Woonbron, ss Rotterdam

Woonbron heeft in 2005 van de gemeente Rotterdam het schip ss Rotterdam gekocht. Het schip zou verbouwd worden tot een congrescentrum met hotel en restaurant en 1.000 leer-werkplekken bieden aan probleemjongeren. Op deze manier zou het een positieve impuls kunnen hebben voor de Rotterdamse achterstandswijk Katendrecht. Woonbron raamde het totale project op €24 miljoen. Echter kwamen de kosten uiteindelijk uit op €257 miljoen, waar na verkoop van het schip het verlies voor Woonbron €227 miljoen was (parlementaire enquêtecommissie, 2014).

Rochdale, Maseratiman

Een ander zeer bekend voorbeeld van de misstanden bij de woningcorporaties is het voorbeeld bij Rochdale. De verschillende dubieuze vastgoedtransacties hebben ertoe geleid dat de bestuurder van Rochdale strafrechtelijk wordt vervolgd. Echter waar hij vooral om bekend is geworden is zijn Maserati. Dit voorbeeld illustreert het zonnekoning gedrag van bestuurders bij woningcorporaties (parlementaire enquêtecommissie, 2014).

WSG, grondspeculatie

Woningstichting Geertruidenberg (WSG) is een kleine woningcorporatie die enorm veel grondposities had. Het had uiteindelijk zo veel grond gekocht dat het meer vreemd vermogen had aangetrokken (om deze allemaal te kunnen kopen) dan de totale WOZ waarde van haar bezit. Hierdoor kon WSG uiteindelijk niet aan haar rentelasten voldoen en is daarmee niet meer kredietwaardig. Een sanering van de corporatie, waarbij de gehele sector de kosten moeten dragen, volgt hieruit (parlementaire enquêtecommissie, 2014).

Vestia, derivaten

Een van de meest bekende voorbeelden van de misstanden bij de woningcorporaties is de speculatie met derivaten van Vestia. Vestia was de grootste woningcorporatie van Nederland. De derivatenspeculatie van Vestia, welke door de rentedaling, heeft geleid dat de grootste corporatie van Nederland op het punt van omvallen stond (parlementaire enquêtecommissie, 2014).

2.2.2 Conclusies Parlementaire Enquête Woningcorporaties

De Parlementaire Enquête Woningcorporaties concludeert dat de corporaties doorslaan in hun ambities (parlementaire enquêtecommissie, 2014). De bestuurders hebben zulke grote ambities dat ze hierdoor veel te grote (financiële) risico's nemen. De renovatie van het schip ss Rotterdam en de enorme omvang van het grondportefeuille van WSG illustreren deze conclusie. De enorme financiële risico's gaan gepaard met het verlies van maatschappelijk vermogen (parlementaire enquêtecommissie, 2014; Boelhouwer, 2014). De verliezen die de corporaties leiden op hun ambities, dragen ze zelf. Hierdoor kunnen ze het vermogen niet inzetten voor hun kerntaken en huurders, maar verdampt dit vermogen. Ook begeven de woningcorporaties zich op terreinen welke ver van hun kerntaken en daarmee van hun expertise liggen. Het ontbreken van expertise heeft er onder andere toe geleid dat de renovatiekosten van het ss Rotterdam zo enorm hebben kunnen oplopen, maar ook dat WSG door bleef gaan met het verruimen van haar grondposities, zonder de financiële consequenties hiervan genoeg te doorgronden. Het ontbreken van goede interne

en externe toezicht verklaren veelal het ontstaan van de zonnekoningen binnen het corporatiebestuur. Zonnekoningen die derivaten hebben kunnen 'doordrukken' in de organisatie, zonder dat er maar iemand tegenwicht durft te bieden.

Een van de belangrijkste conclusies uit het Parlementaire Enquête Woningcorporaties is dat het corporatiebestuur haar morele kompas heeft verloren, waardoor deze incidenten hebben kunnen plaats vinden (parlementaire enquêtecommissie, 2014). De aanbevelingen uit het rapport van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties moeten ervoor zorgen dat nieuwe incidenten bij woningcorporaties zo veel mogelijk worden voorkomen. De aanbevelingen zijn samengevat in de vier G's: Gedrag en cultuur in de sector moeten veranderen, Grenzen moeten worden gesteld aan de taken van corporaties, Governance moet worden verbeterd en Geldprikkels moet onverantwoorde risico's voorkomen. De vier G's zijn noodzakelijk voor het voorkomen van deze incidenten in de toekomst en voor het herstellen van het vertrouwen in de sector (parlementaire enquêtecommissie, 2014). De vier G's hebben als uitgangspunt gediend voor de woningwet 2015. De woningwet bakent het werkveld van corporaties doelbewust heel strak af. Door middel van de woningwet en de afbakening erin worden de woningcorporaties door de overheid gedisciplineerd.

2.3 Effecten invoering woningwet 2015

De nieuwe woningwet zorgt ervoor dat de kaders waarbinnen de sociale huisvesting moet plaats vinden helder zijn. Daarnaast zorgt de wet er ook voor dat de woningcorporaties hun financiële risico's beperken. De activiteiten opgesomd in de wet, zorgen ervoor dat de woningcorporaties zich niet meer met andere zaken mogen bezighouden anders dan met hun kerntaken. Deze kerntaken, de zogenaamde diensten van algemeen economisch belang (daeb) zijn het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen aan mensen met een laag inkomen en de diensten die nodig zijn om de kerntaken te kunnen uitvoeren (woningwet2015.nl). Lokaal zorgen de gemeenten, huurdersverenigingen en de woningcorporaties zelf gezamenlijk ervoor dat de corporaties zich optimaal inzetten voor de lokale sociale woonopgaven. Een nieuwe Autoriteit Woningcorporaties houdt volkshuisvestelijk en financieel toezicht op de woningcorporaties (woningwet2015.nl).

Met de striktere kaders uit de woningwet worden ook de beperkingen binnen de sector ervaren, de beperkingen om de eigen rol goed te kunnen vervullen. Er bestaat ook veel verschil in visie op deze rol. Zoals we in paragraaf 2.3.3 zullen zien wordt het legitimiteitsprobleem van de woningcorporaties vergroot wanneer zij hun rol in de ogen van al hun belanghebbenden niet goed vervullen.

2.3.1 Veranderde rol van woningcorporaties

Een veel gehoorde bezwaar op de woningwet is dat de toezicht na de invoering van de woningwet 2015 volledig is doorgeslagen. Het lijkt alsof corporaties niet bestaan om hun primaire doelgroep te huisvesten, maar om aan alle wetten en regels te moeten voldoen en de bijbehorende rapportages dienen op te leveren. Er wordt nagenoeg niet meer (lokaal) naar de volkshuisvestelijke vragen gekeken, maar beoordeeld aan de hand van 'lijstjes en vinkjes'.

Wanneer de Woningwet strikt gevolgd zou worden en bijvoorbeeld de inkomensgrens van de woningzoekenden van €35.739,- strikt gehandhaafd wordt door corporaties ter afbakening van de primaire doelgroep, valt er een

grote groep tussen wal en schip. Zeker bij de lage middeninkomens (€35.739-€43.000,-) is dat schrijnend. Vanuit de maatschappij wordt verwacht dat deze mensen ook bij de corporaties terecht moeten kunnen. De wet schrijft zeer duidelijk voor welke activiteiten tot de kernactiviteiten behoren van een corporatie en daarmee dus ook dat alle andere activiteiten niet meer behoren tot de kernactiviteiten. Wettelijk is er dus geen twijfel over mogelijk wat de rol is van de woningcorporaties. Vanuit de wet is er een 'rekenkundige' grens gesteld aan de kerntaak. Mensen die een jaarinkomen hebben welke hoger is dan €35.739,-, al wordt deze maar met €1,- overschreden, zijn geen kerntaak en daarmee dus ook geen primaire doelgroep voor de woningcorporaties. De taakomschrijvingen in de wet lijken onvoldoende ruimte te bieden om ook te voldoen aan de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden van de woningcorporaties en veelal ook aan het beeld dat een corporatie zelf heeft over het vervullen van haar rol. Voldoet een corporatie aan haar rol wanneer ze zich aan de wet houdt en de kernactiviteiten daaruit? Wanneer er een kleine digitale verkenning bij enkele corporaties in Haaglanden wordt gedaan, naar hun missies, blijkt dat de corporaties hun eigen rol breder zien dan de kernactiviteiten uit de woningwet.

Wonen Wateringen:

"Wij bieden als Westlandse woningcorporatie dorps wonen in de omgeving van de stad voor iedereen die hulp nodig heeft op de woningmarkt, met name degenen die, om welke reden dan ook, een beroep doen op ons als maatschappelijk ondernemer."

Wassenaarsche bouwstichting:

"De Wassenaarsche Bouwstichting is een maatschappelijke ondernemer. Wij investeren duurzaam in het adequaat huisvesten van specifieke doelgroepen, waaronder huishoudens met een beperkt woonbudget of een bijzondere woonvraag. De Wassenaarsche Bouwstichting is samen met partners op het gebied van wonen, welzijn en zorg actief op de woningmarkt in Wassenaar en omgeving en in maatschappelijk vastgoed. Kwalitatief hoogwaardige producten en dienstverlening zijn daarbij ons uitgangspunt."

Arcade Wonen:

"De missie van Arcade is iedereen de kans bieden om betaalbaar en passend te wonen. Onze kerntaak is het verhuren en ontwikkelen van passende en betaalbare woningen voor huishoudens met een laag inkomen. Daarbij vinden wij iedereen even belangrijk. Of het nou gaat om jongeren, ouderen, gezinnen, zorgbehoevenden of vergunninghouders. Wij hebben een ondernemende, pragmatische en brede kijk op onze volkshuisvestelijke opgave en dragen naast onze kerntaak bij aan het realiseren van leefbare en gedifferentieerde buurten."

Wooninvest:

"Als maatschappelijke organisatie op het gebied van wonen in Haaglanden zorgt WoonInvest voor goed en betaalbaar wonen voor mensen met een laag inkomen en voor kwetsbare groepen."

Deze korte verkenning laat ons al zien dat daar waar de woningwet de nadruk legt op het verhuren van woning tot aan de liberalisatiegrens (€710,86 peil maart 2017) als kerntaak, de corporaties uit deze verkenning hun kerntaak juist

breder zien. De maatschappelijke activiteiten van de corporatie spelen hier een centrale rol, waar dit in de wet als een 'nevenactiviteit' beschouwd kan worden. De woningwet heeft de toezicht op de woningcorporaties enorm uitgebreid, volgens sommigen zelfs veel te uitgebreid. Er zijn nu zo veel regels, bepalingen, wetten etc, die soms ook tegenstrijdig zijn, dat verschillende corporaties om compliant te zijn zogenaamde compliance officers aanstellen (www.fd.nl). In tegenstelling tot de tijd van voor de nieuwe woningwet, mogen corporaties nu hun sociale woningen alleen sociaal verhuren (>€710, 86), mogen de corporaties geen investeringen meer doen in het buitenland (ook niet voor de sociaal zwakkeren aldaar) en mogen corporaties elkaar niet meer concurreren. Aan de hand van de Wet Normering Topinkomen, zijn de inkomens van bestuurders, toezichthouders en medewerkers aan banden gelegd. Ook is het rapportageplicht enorm toegenomen ten opzichte van voorheen. Voor Autoriteiten Woningcorporaties (Aw) dienen de woningcorporaties in een grote regelmaat rapportages aan te leveren, en kan de Aw wanneer dit niet gebeurt of wanneer zij hiertoe aanleiding ziet een corporatie onder curatele stellen. De controles van de accountants zijn extra uitgebreid en dienen corporaties vanaf 2500 verhuurbare eenheden (vhe) een controller in dienst te hebben die onafhankelijk de werkzaamheden binnen de corporatie extra controleert. Al met al lijkt het er op dat corporaties veel tijd en geld kwijt zijn aan de rapportages en toezicht en minder tijd en geld over hebben voor hun primaire taak, de sociale huisvesting. Er zou zelfs gesteld kunnen worden dat deze rapportageplicht haar primaire taak lijkt. Verder kan ook gesteld worden dat de rol van de woningcorporaties met de invoering van de woningwet 2015 diffuus is geworden. Naast de wettelijke, algemeen omschreven doelen verwacht de maatschappij een ruimere bijdrage van corporaties en streven veel corporaties zelf ook naar een bredere rol (Gruis, 2010). Zijn de woningcorporaties voor alleen het verhuren van woning voor mensen met een kleine beurs, of zijn ze er juist voor de maatschappelijke rol en maatschappelijk rendement die juist zij weten te genereren? De discussie over de woningcorporaties is niet nieuw. Al vanaf de aanloop naar de Woningwet 1901 is er sprake van discussie over rol, taak en financiële positie van de woningcorporaties (parlementaire enquêtecommissie, 2014).

2.3.2 Belanghebbenden van de woningcorporaties

Ondanks de woningwet duidelijk de kerntaken van de woningcorporaties omschrijft, is er zoals we in de vorige paragraaf hebben gezien, toch onduidelijkheid en verschil in opvatting over wat deze rol en kerntaken van de woningcorporaties precies inhouden. Volgens de grondwet is wonen een onderwerp welke binnen de verantwoordelijkheid valt van de overheid. De woningcorporaties hebben sinds de wording van de woningwet 1901 hier een grote rol in gespeeld. In de loop van de decennia hebben de woningcorporaties een transformatie meegemaakt van overheidsgestuurde, taakgerichte organisaties in zelfstandige (private) ondernemingen met een publieke taakstelling (Gruis, 2010). Woningcorporaties zijn geen taakorganisaties, maar het zijn ook geen normale private ondernemingen die winst mogen uitkeren aan aandeelhouders (Brandsen, 2010; Helderma, 2011; Karré, 2014; parlementaire enquêtecommissie, 2014). Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen die veel verschillende belanghebbenden bedienen. Deze belanghebbenden zijn niet alleen de huurders van de sociale huurwoningen, maar ook lokale overheden, zorginstellingen en andere partijen die

gebruikmaken van de maatschappelijke waardecreatie die de woningcorporaties creëren. Doordat de woningcorporaties meer belanghebbenden kennen dan alleen de huurders van de sociale huurwoningen, zorgt dit mede voor de onduidelijkheid die er heerst op wat de kerntaken zijn. Wanneer er niet één duidelijke afnemer is van de diensten van de woningcorporaties, kan er ook gesteld worden dat de kerntaken ook niet gemakkelijk gedefinieerd kunnen worden. Dit kan zeker niet zonder alle belanghebbenden hierin te betrekken, in tegenstelling zoals dat nu gebeurt is, waar de kerntaken vanuit de woningwet zijn opgelegd.

2.3.3 Legitimititeitsprobleem van de woningcorporaties

Veel maatschappelijke ondernemingen, waaronder ook de woningcorporaties, hebben een legitimititeitsprobleem. Dit blijkt uit de onduidelijkheid die er is over het eigenaarschap van deze organisaties (RMO, 2009). Volgens de RMO is de onduidelijkheid over het eigenaarschap van deze organisaties deels te verklaren uit de ontwikkelingen die ze in de tijd hebben gemaakt. Veel van de maatschappelijke ondernemingen zijn ontstaan uit een particuliere initiatief, waar de overheid weinig invloed had op wat ze deden en hoe ze het deden. Na de oorlog zijn veel van de ondernemingen in de invloedssferen van de overheid gekomen. Sinds begin jaren '90 is er een verzelfstandigingsproces gaande van deze ondernemingen. Met andere woorden, ze zijn aanvankelijk vanuit de civil society in de overheidssfeer gehaald om vervolgens na de terugtrekking van de overheid in een quasi-markt terecht te komen (RMO, 2009). Door dit proces van overheidssfeer naar quasi-markt, is er een afstand ontstaan tussen de maatschappelijke ondernemingen en zowel de samenleving als de overheid en hebben de maatschappelijke ondernemingen een zwakke binding met hun achterban en daarmee een beperkte draagvlak in bredere gemeenschappen (RMO, 2009).

Ook de woningcorporaties kennen dit legitimititeitsprobleem. Boelhouwer stelt dat er vier oorzaken zijn voor dit legitimititeitsprobleem bij de woningcorporaties:

1. Door de ontwikkeling van de woningcorporaties tot autonome vastgoedbedrijven, is de afstand tussen de corporatiebestuurders en de belanghebbenden van de woningcorporaties (gemeenten, bewoners etc.) enorm toegenomen;
2. Voor veel bewoners is het woningbezit de norm geworden. Dit betekent zeggenschap over je bezit, wat niet het geval is bij sociale huur;
3. Samenhangend met de tweede oorzaak, is de mogelijkheid om een woning te financieren veel makkelijker geworden. Hierdoor is het voor veel huishoudens mogelijk geworden om zelf een woning te bezitten;
4. De politieke verdeeldheid over de toekomst van de woningcorporaties (Boelhouwer, 2014).

Alle organisaties hebben met veel verschillende stakeholders te maken. Deze hebben allemaal verschillende eigen belangen en verwachtingen van de organisatie. Een onderneming kan daar nooit aan allemaal tegelijk voldoen. De leider van de organisatie zal keuzes moeten maken, waarbij hij belangen van stakeholders zal schaden en dus vuile handen zal maken. Dit is wat Kaptein het 'vuile handen dilemma' noemt (Kaptein, 2002). Bij dit dilemma staan de belangen van de verschillende stakeholders niet allemaal tegenover elkaar, maar kan het ook een verschil zijn tussen de organisatiebelangen en de stakeholdersbelangen. De leider moet hier het goede doen, waarbij er dus altijd schade zal zijn aan een van de betrokkenen, omdat het goede nooit in alle

belangen van alle betrokkenen kan voorzien. Bij woningcorporaties speelt dit dilemma zeer sterk. Juist door de specifieke positie van de woningcorporatie, welke gekoppeld is aan de aard van de maatschappelijke onderneming, kent de woningcorporatie wellicht nog veel meer stakeholders en daarmee nog veel meer verschillende belangen. Het is zeer aannemelijk dat de verschillende belanghebbenden ook tegenstrijdige belangen en wensen kunnen hebben (Montfort, van, 2015). Het is dus onmogelijk voor een woningcorporatie om altijd aan alle verwachtingen van de verschillende belanghebbenden te voldoen. Wanneer er niet wordt voldaan aan de verwachtingen, schaadt dit het vertrouwen. Wanneer woningcorporaties de vertrouwen beginnen te verliezen van hun belanghebbenden, worden ze ongeloofwaardig in de ogen van deze belanghebbenden. Woningcorporaties hebben voor de invoering van de woningwet 2015 altijd gebalanceerd tussen de belangen van de verschillende afnemers uit de verschillende domeinen, en hebben juist de ruimte nodig gehad die de maatschappelijke organisatie heeft om vraagstukken op een innovatieve manier op te lossen en op deze manier minimaal hun handen vuil te maken en het fragiele balans tussen alle verschillende belanghebbenden weten te handhaven. Echter door de striktere kaders uit de woningwet, zijn de mogelijkheden om te voldoen aan de verwachtingen van alle belanghebbenden en het eigen inzicht van de woningcorporatie hoe de rol te vervullen gelimiteerd. De woningcorporaties kunnen minder goed op een innovatieve en passende manier de maatschappelijke opgaves oplossen. Dit is volgens Van Montfort wel een randvoorwaarde voor de legitimatie van een woningcorporatie (Montfort, van, 2015). Binnen de huidige context hebben de woningcorporaties beduidend minder mogelijkheden om alle belanghebbenden te bedienen. Vanuit haar rol als maatschappelijke onderneming is het, zoals hierboven geschetst, een enorme opgave voor een woningcorporatie geloofwaardig te zijn bij alle belanghebbenden. Door de invoering van de woningwet 2015 is ruimte om innovatie oplossingen te bedenken zeer beperkt geworden. Dit versterkt het vuile handen dilemma, want de leider kan niet naar eigen (integere) inzichten het goede doen, maar wordt hierin gestuurd door de wet. Hierdoor is het aannemelijk dat de woningcorporatie aan veel belangen van verschillende stakeholders niet kan voldoen en hier dus versneld meer vertrouwen zal verliezen. En zoals Koolma aangeeft zal wanneer het vertrouwen is verstoord, omslaan in wantrouwen (Koolma, 2011). De limitatie van activiteiten voortkomend uit de woningwet vergroot het geloofwaardigheidsprobleem, doordat de corporaties binnen de kerntaken van de wet nog minder goed de belanghebbenden kunnen bedienen. Ook Boelhouwer stelt dat de woningcorporaties meer in hun kracht gezet moeten worden. Het corporatievermogen moet niet afgeroomd worden door middel van de verhuurdersheffing, maar ingezet worden als een investeringsbudget. Hierdoor kunnen corporaties meer bijdrage leveren aan het opheffen van het woningtekort welke nu aanwezig is (Boelhouwer, 2016). Daarnaast moet de woningwet volgens Boelhouwer op twee punten versoepeld worden:

1. Corporaties moeten zonder toestemming van de gemeente in het middel dure huursegment kunnen ontwikkelen, om te voorkomen dat de middeninkomens tussen ' wal en schip' komen;
2. Corporaties moeten meer ruimte krijgen regionaal te investeren in leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed (Boelhouwer, 2016).

Op deze manier kan volgens Boelhouwer het legitimeitsprobleem verkleind worden.

Dagelijks heb ik met dit legitimiteitsprobleem te maken, waarbij de belanghebbenden verwachtingen hebben van mij, van Wonen Wateringen, en ikzelf van mening ben dat de corporatie aan deze verwachtingen moet voldoen, dat dit een onderdeel is van de rol van Wonen Wateringen. De opgesomde kerntaken in de woningwet zorgen voor een beperking in het oppakken van deze verantwoordelijkheden.

Een kerntaak vanuit de woningwet is het huisvesten van de primaire doelgroep, mensen met een jaarinkomen tot €35.739,-. Een zeer kwetsbaar doelgroep hierbinnen vormen de senioren. Senioren goed huisvesten betekent volgens henzelf, de gemeente, zorgverleners en onszelf meer dan een passende woning bieden. Volgens de woningwet houdt de verantwoordelijkheid van een woningcorporatie op wanneer deze iemand een passende woning heeft toegewezen, conform de inkomenseisen en de woningwaarderingssystemen. Een risico bij deze vorm van huisvesting van senioren is bijvoorbeeld dat zij door hun minder goede mobiliteit in een sociaal isolement kunnen geraken. Voorheen organiseerden wij als corporatie het 'ontmoeten' voor dit deel van onze bewoners. Dit werd gedaan door geschikte ruimtes in de nabijheid van hun woningen te bieden, hen te ondersteunen bij het organiseren van activiteiten en dit allemaal financieel haalbaar te maken. Het organiseren van ontmoeten voor senioren en de bijbehorende ruimtes en activiteiten aanbieden behoort niet tot de kerntaken in de woningwet en kan nog zeer beperkt aangeboden worden door de corporaties. Als gevolg van de woningwet kan gesteld worden dat Wonen Wateringen en ikzelf niet aan de verwachtingen en wensen van dit deel van de belanghebbenden kunnen voldoen en wonen Wateringen hier geloofwaardigheid verliest.

2.4 Woningcorporaties en rendement

Naast het legitimiteitsprobleem brengen de beperkingen vanuit de woningwet ook problemen met zich mee in het behalen van voldoende financieel en maatschappelijk rendement. Steeds vaker wordt de vraag gesteld of corporaties wel voldoende rendement halen met hun maatschappelijk vermogen. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, moet eerst het begrip rendement verkend worden. Wat is rendement en om wat voor soort rendement hebben we het bij woningcorporaties?

Rendement als begrip is bekend uit de financiële sector. Rendement geeft hier de verhouding aan tussen de opbrengst van een investering en de omvang van die investering (Deuten, 2005). Echter ook in de energiesector is het een bekend begrip, bijvoorbeeld het rendement van een HR-ketel. Hier is rendement de verhouding tussen de energie die wordt verbruikt en de energie die het oplevert om nuttig gebruikt te worden (Deuten, 2005). Rendement betreft volgens Deuten dus iets dat geïnvesteerd wordt, een bewerking ondergaat en resultaat oplevert (Deuten, 2005).

De woningcorporaties zijn na de brutering van 1995 ook financieel zelfstandig geworden. Zij dienen dus hun 'eigen broek op te houden'. Echter bestaan ze om een publieke taak te bedienen. Hoe ziet dat eigen broek ophouden er in dit geval dan uit? Immers een publieke taak wordt niet gediend met als doel om financieel rendement te maken. Bij woningcorporaties draait het dus niet om financieel rendement, maar om het maatschappelijk rendement. Echter zoals we zullen zien zijn deze twee bij woningcorporaties aan elkaar verbonden en kunnen ze niet zonder elkaar bestaan.

2.4.1 Financieel rendement

Naast de problemen rond de geloofwaardigheid brengt de nieuwe Woningwet ook bedrijfseconomische en financiële beperkingen met zich mee. Woningcorporaties zijn private ondernemingen en dienen dus hun 'eigen broek op te houden'. Dit geldt ook voor de financiële huishouding binnen de woningcorporaties. De woningcorporaties genieten geen staatssteun of andere directe financiële voordelen of steun. Woningcorporaties, welke behoren tot de toegelaten instellingen zoals bedoeld in de woningwet, genieten van een borgingsstelsel. Het waarborgfonds sociale woningbouw (WSW) zorgt voor dit borgstelsel. Voor de woningcorporaties is WSW een onderlinge waarborgmaatschappij die steunt op 'solidariteit' (www.wsw.nl). Binnen het stelsel zijn er verschillende vangnetten en buffers. De eerste buffer is de saneringssteun die WSW kan bieden, welke is opgebouwd uit inleg van alle aangesloten woningcorporaties. Als tweede is de onderlinge waarborg van corporaties. Alle corporaties staan dus garant voor elkaar. Als derde is er een zogenaamde achtervang, de Rijk en gemeentes kunnen renteloze leningen aan WSW verschaffen wanneer dit nodig is (www.wsw.nl). In praktijk betekent dit vooral dat woningcorporaties kunnen genieten van een lagere rentepercentage dan de marktgemiddelde voor het aantrekken van vreemd vermogen.

Tegenover dit 'rentevoordeel' staat een maximalisering op de inkomende kasstromen bij de woningcorporaties. Een kernactiviteit van een corporatie is het verhuren van woningen tot aan de liberalisatiegrens à €710,68 (prijsspeil februari 2017). De liberalisatiegrens is dus de maximale huur per maand voor een woning wil dit nog tot een sociale woning behoren en daarmee tot een kerntaak van de woningcorporatie. Daarnaast moet het verhuren van deze woningen binnen het zogenaamde 'passend toewijzen' gebeuren. De corporatie dient woningen aan te bieden die passend zijn in de gezinssituatie en financiële situatie van de bewoners. Dat betekent dat de woningen van woningcorporaties veelal voor minder dan de liberalisatiegrens worden verhuurd, zodat ze 'passend' zijn bij de huurders. Als derde moet van de te verhuren woning de huurprijs 'maximaal redelijk' bepaald worden. Van de te verhuren woningen worden aan de hand van een puntensysteem de 'WWS punten' het aantal punten bepaald. Op basis van deze punten, welke gebaseerd zijn op de kwalitatieve normering van de woning, wordt een maximale huurprijs berekend. Deze drie regels vullen elkaar aan bij het bepalen van de huurprijs van een sociale huurwoning, waarbij de liberalisatiegrens te allen tijde (ook wanneer de WWS punten dit toelaten) de maximale huurprijs is voor een sociale huurwoning. Hierdoor worden de kasstromen welke een corporatie kan genereren uit de verhuur van een woning nog meer beperkt.

De investeringen welke nodig zijn voor de bouw en toevoeging van huurwoningen kunnen niet 'terugverdiend' worden in de exploitatie. Met een rekensom wordt dit exploitatieprobleem inzichtelijk gemaakt: gemiddeld wordt een sociale huurwoning verhuurd voor €558,- per maand (prijs 2016 wonen Wateringen). De inkomende kasstromen per jaar zijn gemiddeld €6.696,- per woning. De uitgaande kasstromen per woning per jaar zijn gemiddeld €7.140,- (bestaande uit rentelasten, belastingen en heffingen, personeelslasten, onderhoud en overige bedrijfslasten). Het exploitatietekort per woning per jaar is gemiddeld €444,- (6,6%) voor wonen Wateringen.

Dat de investeringen voor sociale huurwoningen niet terugverdiend kunnen worden in de exploitatie, is niet iets wat nieuw is. Voorheen werden met de financiële rendementen van de verkoop van koopwoningen de bouw van

huurwoningen gecompenseerd bij de woningcorporaties. Echter vanuit de woningwet is het geen kerntaak meer voor de woningcorporaties om koopwoningen te realiseren. Na de invoering van de woningwet leiden woningcorporaties grote verliezen op de bouw van betaalbare huurwoningen, die ze met de bouw van koopwoningen niet meer mogen compenseren (Koolma, 2011). Zonder te teren op het eigen vermogen (door middel van verkoop van sociale huurwoningen), lijkt het nagenoeg niet mogelijk om betaalbare huurwoningen te bouwen (Keeris, 2012). Er is binnen de nieuwe woningwet geen duurzaam verdienmodel voor de kerntaken van de woningcorporatie en is het wachten tot het eigen vermogen van de instelling is verdampt. Voor de levensvatbaarheid van de woningcorporaties zijn inkomsten uit andere diensten of activiteiten naast de kerntaken noodzakelijk gezien de kerntaken verliesgevendende activiteiten zijn (Keeris, 2012). De financiële positie van de woningcorporatie is op den duur alleen houdbaar wanneer de corporatie haar sociale woningen verkoopt om hiermee haar tekorten te compenseren. Dit brengt echter een volkshuisvestelijke uitholling met zich mee. De woningcorporaties bestaan voor de sociale volkshuisvesting, echter om (financieel) te kunnen voortbestaan, dienen zij nu juist deze sociale woningen te verkopen. Als bestuurder van een woningcorporatie moet ik mij houden aan de grenzen van de taken, en mag ik geen grote risico's nemen (beiden onderdeel van de vier G's). Echter in een werkgebied als waarin Wonen Wateringen actief is, waar er een zeer groot tekort is aan sociale huurwoningen, lijkt dit een tegenstrijdigheid. Om te voldoen aan mijn kerntaak, moet ik meer woningen bouwen. Dit kan niet zonder grote financiële risico's, wanneer de organisatieactiviteiten niet uitgebreid worden. Immers door sociale huurwoningen te bouwen, voegt Wonen Wateringen betaalbare huurwoningen toe aan het sociaal segment in Westland en draagt het dus bij aan haar volkshuisvestelijke kerntaak. Echter om de woningen te bouwen, moet ik grote financiële risico's nemen, omdat ik weet dat de woningen die toegevoegd worden aan het sociaal segment zichzelf nooit zullen terugverdienen en ik dus altijd op deze manier de schulden van mijn organisatie zal vergroten. Met deze grotere financiële schulden neem ik dus ook grotere risico's (hogere rentelasten, meer moeten aflossen etc.). De woningwet schrijft juist voor dat financiële risico's vermeden moeten worden. Deze tegenstrijdigheid komt dus voort uit de woningwet. Daar waar de woningwet dus de financiële risico's wil minimaliseren, kan een woningcorporatie haar kerntaak niet uitvoeren zonder grote financiële risico's te nemen. Door de beperkingen in de wet in de kerntaken, kan een woningcorporatie de kerntaken niet op een financieel verantwoorde wijze uitvoeren. Dit laat zien dat de woningwet tegenstrijdigheden in zich kent en nooit in zijn geheel nagevolgd kan worden.

2.4.2 Maatschappelijk rendement

Zoals eerder gesteld, bestaan woningcorporaties niet om financieel rendement te maken. Woningcorporaties voeren een publieke taak uit en dienen hiermee het publiek. Het rendement wat de corporaties creëren is maatschappelijk rendement. Veel woningcorporaties zelf weten weinig van maatschappelijk rendement en kunnen ze hierdoor hun maatschappelijk rendement niet zichtbaar maken en op sturen (Deuten, 2005). Als maatschappelijke onderneming heeft de woningcorporatie juist hier haar meerwaarde, in het maatschappelijk rendement. Maar wat is maatschappelijk rendement? Deuten heeft een methode ontwikkeld waarbij het maatschappelijk rendement zichtbaar gemaakt kan worden. Echter

om het rendement zichtbaar te maken, moet het er wel zijn. Een maatschappelijke ondernemer die niet presteert, rendeert ook niet (Deuten, 2005). Het inzichtelijk maken van het maatschappelijk rendement kan inzicht geven van de geleverde prestaties van de woningcorporatie. Het maatschappelijk rendement geeft een beeld van de geleverde prestaties, in verhouding tot de benodigde investering (Deuten, 2005).

Deuten stelt dat het maatschappelijk rendement drie dimensies kent:

1. De institutionele dimensie. In deze dimensie gaat het om de relatie tussen de woningcorporatie en de overheid. Dit geldt zowel op rijks niveau als op lokaal (gemeentelijk) niveau. Corporaties hebben veel vermogen (ca €400 miljard, januari 2017). De overheid wil de woningcorporaties, welke zelfstandige entiteiten zijn, sturen in hun inzet om dit vermogen in te zetten in doelstellingen die de overheid van belang acht. Echter deze sturing vanuit de overheid brengt een spanning met zich mee op de 'vrije' ondernemerschap van de corporatie. De corporaties vinden dat de overheid te veel wil sturen en hun vrijheid beperkt, de overheid vindt dat de corporaties meer kunnen en moeten doen.
2. De maatschappelijke dimensie. Hier gaat de woningcorporatie een relatie aan met (een vertegenwoordiging van) de maatschappij. Ondanks de woningcorporatie hierin geen formele plicht heeft, is vanuit het oogpunt van het maatschappelijk ondernemen de toegevoegde waarde van de woningcorporatie van groot belang. De woningcorporatie geeft hier verantwoording van de geleverde prestaties, maar gaat ook in dialoog om gezamenlijk het maatschappelijk rendement te bepalen.
3. De dimensie van ondernemerschap. Hier staat het eigen functioneren centraal. De woningcorporatie wil zelf zo efficiënt en effectief mogelijk haar maatschappelijk rendement behalen. Daarnaast wil de corporatie van haar fouten leren om het een volgende keer (nog) beter te doen. Deze drang naar verbetering is inherent aan het ondernemerschap (Deuten, 2005).

Volgens Deuten is er geen eenduidig definitie voor maatschappelijk rendement. Rendement zelf heeft Deuten gedefinieerd als hetgeen wat de verhouding aangeeft tussen de opbrengst van een investering en de omvang van die investering (Deuten, 2005). Dit kan ook naar corporaties vertaald worden: maatschappelijk rendement betreft een prestatie die de corporatie voor de maatschappij levert, afgezet tegen de investering die daarvoor nodig is (Deuten, 2005). De maatschappelijke prestaties kunnen zeer divers zijn en betreffen dus niet alleen de primaire taken van de woningcorporatie. Het kan een prestatie zijn in leefbaarheid, duurzaamheid, etc. Het kunnen ongelijksoortige prestaties zijn op uiteenlopende onderwerpen (Deuten, 2005). De maatschappelijke prestaties kunnen gezien worden als de prestaties van een woningcorporatie die niet voor de continuïteit of financiën van een corporatie noodzakelijk zijn, maar zijn juist gericht op een positief maatschappelijk effect (Deuten, 2005).

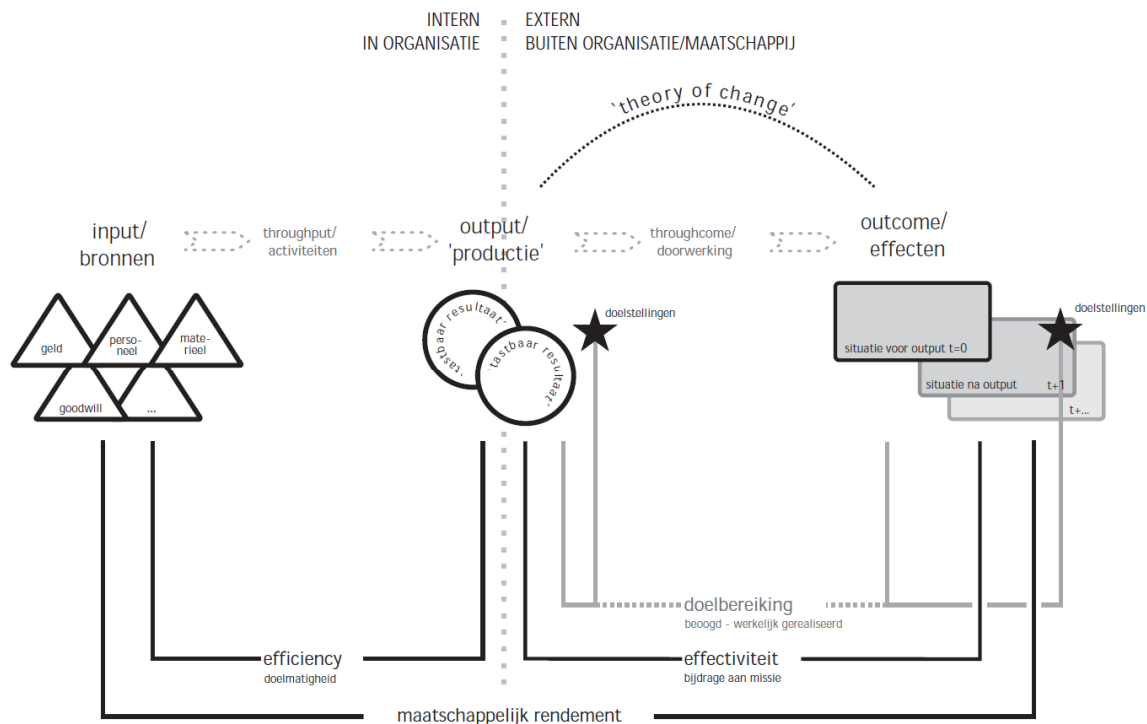


Fig. 1 Het verband tussen input en outcome (Deuten, 2005)

Deuten stelt dat naast de maatschappelijke prestaties ook een investering van de woningcorporatie noodzakelijk is om tot maatschappelijk rendement te komen. Deze investering kan zowel financieel als niet-financieel zijn. Volgens Deuten kan het maatschappelijk rendement van woningcorporaties gegenereerd worden langs het pad zoals aangegeven in fig. 1 (Deuten, 2005).

Input is hetgeen wat de woningcorporatie aan geld, personeel, netwerk en andere middelen investeert in een activiteit. De output zijn de tastbare resultaten die de woningcorporatie uit deze activiteiten genereert. De uiteindelijke uitwerking in de maatschappij van deze output vormen de outcome (Deuten, 2005).

Efficiëntie en effectiviteit zijn volgens Deuten begrippen die erg dicht tegen rendement staan. Immers rendement geeft een optimum van de resultaten weer, waarbij efficiëntie gaat over deze resultaten met minimale middelen te behalen. Effectiviteit geeft de bedoelde doelstelling in de maatschappij weer, welke voortkomen uit de output van de woningcorporatie (Deuten, 2005).

Het maatschappelijk rendement is dus meer dan alleen financieel rendement. Echter is geld als middel noodzakelijk om het maatschappelijk rendement te kunnen genereren (Deuten, 2005; Gruis, 2005). Hiermee zijn financieel rendement en maatschappelijk rendement aan elkaar gekoppeld en is het financieel rendement binnen woningcorporaties altijd gericht op het maatschappelijke omdat deze een cruciale bijdrage levert aan de missie van een corporatie (Deuten, 2005).

Net als alle organisaties heeft een woningcorporatie een missie, een 'bestaansrecht'. Alle doelen van een corporatie ondersteunen deze missie. Gesteld kan worden dat wanneer de doelstellingen in de maatschappij vergeleken worden met de prestaties van de woningcorporatie en welke middelen in de woningcorporatie hiervoor nodig zijn, het maatschappelijk

rendement zichtbaar gemaakt kan worden (Deuten, 2005). Er zijn twee groepen ondernemers die maatschappelijk rendement een bijzondere plek willen geven in hun bedrijfsvoering. Aan de ene kant de bedrijven die werken vanuit de filosofie van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zij willen zich rekenschap geven van de kosten en baten van hun handelen. Aan de andere kant de bedrijven zoals corporaties, voor wie het behalen van maatschappelijk rendement de kern van hun bestaansrecht is (Kam, de, 2006). Verloop gaat hierin verder en stelt dat MVO lang niet altijd alleen maar is ingegeven door sociale en ethische motieven, goed doen, maar de financiële doelstellingen ondersteunt op verschillende manieren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een randvoorwaarde, sociaal ondernemen is een doel (Verloop, 2013). Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemers. Maatschappelijk ondernemerschap duidt hierbij zowel op de bijzondere positie van de corporatie, als op een manier van werken (op een ondernemende wijze aan het verwezenlijken van de maatschappelijke doelen). Maatschappelijk ondernemen in de corporatiesector is echter nieuw en nog slecht gedefinieerd (Gruis, 2010). Onder het mom van dit nieuwe en slecht gedefinieerde doel lijkt het erop dat woningcorporaties te grote risico's hebben genomen en hun verliezen in 'maatschappelijk rendement' in het verleden hebben weggepoetst. In de sector was er een cultuur van maatschappelijk ondernemerschap (waarin vooral de gemeentelijke overheid een aanjagende rol speelde), waarin de nadruk werd gelegd op innovatie en het nemen van risico's voor het bereiken van maatschappelijke doelen, waarbij die laatste heel breed en diffuus werden opgevat (Gerrichhausen, 2014). Door de bijzondere positie van de woningcorporaties is het creëren van maatschappelijke meerwaarde, het maatschappelijk rendement, van cruciaal belang voor hun geloofwaardigheid. Het is dan ook een misverstand dat corporaties zouden moeten kiezen tussen sociaal en economisch opereren; corporaties zouden zo economisch mogelijk de nagestreefde maatschappelijke meerwaarde moeten realiseren (Koolma, 2011).

2.5 Conclusies

De misstanden uit de corporatiesector hebben de wetgever doen concluderen dat het corporatiebestuur haar morele kompas heeft verloren. Met de invoering van de woningwet 2015, is er een einde gekomen aan de zelfregulering en worden de woningcorporaties gedisciplineerd door de woningwet. Aan de hand van de vier G's (Gedrag en cultuur in de sector moeten veranderen, Grenzen moeten worden gesteld aan de taken van corporaties, Governance moet worden verbeterd en Geldprikkel moet onverantwoorde risico's voorkomen) moet de woningwet de woningcorporaties aan hun kerntaken houden en voorkomen dat de misstanden weer kunnen plaats vinden in de sector. De invoering van de woningwet heeft echter ook neveneffecten bij de woningcorporaties en stuiten zij ook op tegenstrijdigheden. Zonder financiële risico's te nemen of hun organisatieactiviteiten uit te breiden kunnen de woningcorporaties nagenoeg niet meer hun kerntaken uitvoeren. Woningcorporaties hebben binnen de woningwet geen duurzaam verdienmodel meer. Op den duur kunnen zij alleen voortbestaan door hun sociale woningen te verkopen, wat een volkshuisvestelijke uitholling met zich meebrengt en eindig is, en nergens anders naar toe kan leiden dan dat het eigen vermogen van de corporaties verdampt. Ook hebben de verschillende belanghebbenden van de woningcorporaties grotere verwachtingen van de woningcorporaties, dan nu de wettelijke kaders toelaten. Dit heeft vooral betrekking op het maatschappelijk rendement van de corporaties. Het behalen

van maatschappelijk rendement is voor woningcorporaties geen nevenactiviteit, maar een onderdeel van hun bestaansrecht. Voor het behalen van maatschappelijk rendement is financieel rendement noodzakelijk als in te zetten middel. Wanneer de woningcorporaties door het gebrek aan financiële middelen niet kunnen voldoen aan de verschillende verwachtingen van de verschillende belanghebbenden, verliezen zij hun vertrouwen. Woningcorporaties hebben juist door de vele verschillende belanghebbenden en de verschillende belangen die zij allen hebben de vrijheid nodig om innovatieve oplossingen voor de vraagstukken te kunnen bieden. Nu door de woningwet de woningcorporaties veel minder beweegruimte hebben en daarmee ook veelal niet aan de verschillende belangen kunnen voldoen, wordt het 'vuile handen dilemma' versterkt en wordt hiermee ook het legitimiteitsprobleem van de woningcorporaties vergroot. Gesteld kan worden dat de woningwet is ingevoerd om misstanden in de sector uit te sluiten en risico's voor de corporaties te verminderen (grenzen moeten worden gesteld aan de taken van corporaties) en op deze manier de sociale volkshuisvesting een zekere toekomst te kunnen bieden. Echter de woningwet gaat gepaard met nieuwe problemen voor de woningcorporaties welke leiden tot het vergroten van het legitimiteitsprobleem, wat juist de toekomst van de sociale volkshuisvesting onzeker maakt.

3 Disciplineren of zelfregulering?

De woningwet is ingevoerd om de misstanden van voorheen in de toekomst te voorkomen. Door de neveneffecten van de woningwet (het ontbreken van een duurzaam financieel verdienmodel, de beperkingen in de beweegruimte) welke we in hoofdstuk 2 hebben gezien, kunnen woningcorporaties niet meer hun rol goed vervullen. Hierdoor wordt het legitimiteitsprobleem van de woningcorporaties vergroot.

Probleemstelling:

Dit kan als de probleemstelling voor dit onderzoek gezien worden. Door de invoering van de woningwet, is er focus aangebracht in wat de woningcorporaties wel en niet mogen doen, om de eerdere misstanden uit de sector in de toekomst te voorkomen. Echter deze focus werkt voor de corporaties beperkend om hun taken goed uit te kunnen voeren. Doordat de woningcorporaties niet meer kunnen voldoen aan de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden, wordt hun legitimiteitsprobleem, juist door de woningwet, vergroot. Kon de corporatiesector niet zichzelf reguleren om het goede te doen? De Jong stelt dat zelfregulering in principe een antwoord had kunnen geven om beter toezicht te organiseren en risico's te vermijden (Jong, de, 2013). Waarbij de kwaliteit van het bestuur veel doorslaggevend is voor de prestaties van corporaties dan de kwaliteit van het intern toezicht (Koolma, 2011). De Parlementaire Enquête Woningcorporaties concludeerde dat de bestuurders hun morele kompas zijn verloren en hebben ervoor gekozen hen met opgelegde instrumenten te disciplineren. Er is hiervoor gekozen terwijl wanneer het morele kompas weer terug zou keren bij het corporatiebestuur de zelfregulering voldoende kan zijn om de rol van de woningcorporaties perfect te vervullen.

3.1 Deugd als zelfregulering

Hoe ziet die zelfregulering eruit? Wat kan ervoor zorgen dat het corporatiebestuurder zelf en daarmee de woningcorporatie het juiste doet? Zoals

we in hoofdstuk 4 zullen zien, is deugd in de vorm van het moreel kapitaal hier het antwoord.

De incidenten in de sector welke ertoe geleid hebben dat de woningcorporaties gedisciplineerd worden vanuit de wetgever, hebben kunnen ontstaan door het ontbreken van een collectief moreel kompas van het corporatiebestuur (Parlementaire Enquête Woningcorporaties, 2014). Woningcorporaties hebben hierdoor te grote financiële risico's genomen, te grote risico's in projecten gelopen en is er zelf sprake geweest van fraude en zelfverrijking. Dat de corporaties te grote risico's hebben genomen, komt deels voort uit een verwachting van een groot rendement. Zoals we in hoofdstuk 2 hebben kunnen zien, is er altijd een investering nodig om rendement te maken. Wanneer de risico's van de investering groter zijn, zijn de kansen op hogere rendementen ook groter. Met dit groot (financieel of maatschappelijk) rendement in het vooruitzicht, werden de risico's sneller aanvaard met alle gevolgen van dien. Wanneer woningcorporaties niet voor het maximaal rendement gaan, maar voor voldoende rendement, worden de risico's inherent hieraan ook beheersbaarder. De woningcorporatie is een private onderneming met een publieke taak. Zij streeft ernaar haar rol zo goed mogelijk uit te voeren om het goede te doen, het publiek te dienen. Om haar rol goed te kunnen vervullen, heeft een woningcorporatie financieel en maatschappelijk rendement nodig. De corporatie heeft voldoende rendement nodig om haar rol perfect te kunnen vervullen. Voldoende kan hier gezien worden als een maatstaaf. Meer dan voldoende rendement is voor een corporatie te veel en minder dan voldoende is te weinig. In beide gevallen kan de woningcorporatie haar rol niet perfect uitvoeren. Voldoende kan hierin vergeleken worden met de Aristoteliaanse deugden. *'Deugd is dus een dispositie om een weloverwogen keuze te maken, gelegen in een midden in relatie tot ons, dat bepaald is door een rationeel beginsel, en wel op de manier zoals de man met praktisch inzicht dat zou bepalen. Het is een midden tussen twee vormen van morele slechtheid, de ene vanwege teveel, de andere vanwege een te weinig'* (Aristoteles, 1106b). *'Wie namelijk alles ontvlucht, voor alles bang is en tegen niets stand houdt, wordt laf. Degene die voor absoluut niets bang is maar op alles afstapt, wordt roekeloos. Hetzelfde doet zich voor als iemand zich elk genot laat welgevallen en zich van geen enkel genot onthoudt; zo iemand wordt immers losbandig. Wie echter alle genietingen vermijdt, zoals lompe mensen, wordt heel ongevoelig. Een teveel en een te weinig doen dus gematigdheid en moed teniet, terwijl het midden hen in stand houdt'* (Aristoteles, 1103b).

Net als moed het midden is van de twee ondeugden laf en overmoed, zo kan voldoende rendement als het midden gezien worden van te weinig en te veel rendement. Een woningcorporatie vervult haar perfecte publieke rol wanneer ze hierbij ook voldoende rendement bij weet te genereren. Wanneer een corporatie te weinig rendement behaalt, kan gesteld worden dat ze haar rol niet goed genoeg kan vervullen, door het ontbreken van de maatschappelijk outcome en financiële middelen. Bij te veel rendement, worden er te grote risico's genomen of wordt het publiek te veel ontdaan van haar middelen om de te grote financiële rendementen te kunnen behalen. Een woningcorporatie heeft dus de meeste impact wanneer zij voldoende rendement weet te behalen en kan pas dan en alleen dan haar rol perfect vervullen. Zoals we ook in hoofdstuk 4 zullen zien, kan gesteld worden dat het moreel kapitaal van het bestuur de regulerende factor is om voldoende rendement te behalen voor een woningcorporatie, zodat de woningcorporatie haar rol op een perfecte manier kan vervullen. Bestuurders zijn eindverantwoordelijk voor hun organisatie en daarmee ook voor de

prestaties van hun organisatie. De relatie tussen de wijze waarop de bestuurders hun rol vervullen en de prestaties van de organisatie wordt door velen in de literatuur bevestigd (o.a. Blake, 1982; Yukl, 2013). Ook de corporatiebestuurders kunnen het verschil maken (Koolma, 2008). Zij kunnen dit in negatieve zin als ook in positieve zin. De Aristoteliaanse deugd ethiek dient hier als regulering. Door het goede te doen, op een goede manier.

Hieruit kan de volgende **onderzoeksvraag** worden gedefinieerd:

Hoe kan het moreel kapitaal van het corporatiebestuur zorgen dat de misstanden in de woningcorporatiesector niet meer zullen plaats vinden en de woningcorporaties geen legitimizeitsprobleem meer hebben?

Zoals we in hoofdstuk 4 zullen zien, stelt Sison dat een bedrijf is opgebouwd uit 4 niveaus: de producten en diensten van een bedrijf, de processen en protocollen van een bedrijf, de bedrijfscultuur en de bedrijfsgeschiedenis. De mate van het moreel kapitaal bij het corporatiebestuur heeft invloed op de 4 niveaus van de organisatie. Wanneer er een hoge mate van moreel kapitaal aanwezig is bij het corporatiebestuur, kan gesteld worden dat hieruit de goede producten volgen, uit de goede producten de goede procedures, hieruit de goede organisatiecultuur en uiteindelijk de goede missie van het bedrijf. Het moreel kapitaal van het corporatiebestuur heeft positief effect op de 4 niveaus van de corporatie, en daarmee dus het moreel kapitaal van de woningcorporatie zelf. Daarnaast heeft de mate van het moreel kapitaal bij het corporatiebestuur ook invloed op de mate van financieel rendement van de woningcorporatie. In dit onderzoek stellen wij dat bij een voldoende mate van het moreel kapitaal bij het corporatiebestuur, de woningcorporatie ook voldoende rendement zal behalen. Met dit voldoende rendement, kan de woningcorporatie ook voldoende maatschappelijk rendement behalen. Op deze manier kan de woningcorporatie haar rol perfect vervullen. Naast deze directe invloed op het rendement heeft het moreel kapitaal ook via de 4 niveaus een positief invloed op het financieel en maatschappelijk rendement. Het moreel kapitaal van het corporatiebestuur reguleert dus zowel de deugdelijkheid van de 4 niveaus afzonderlijk en het moreel kapitaal van de corporatie als geheel, als ook het behalen van voldoende rendement en daarmee de perfecte invulling van haar rol. Hiervoor is er dus geen disciplinerende vanuit de woningwet noodzakelijk, deze beperkt de woningcorporatie om haar rol goed te kunnen vervullen en vergroot het legitimizeitsprobleem. De morele kompas van het corporatiebestuur, in de vorm van het moreel kapitaal van het bestuur dient als borging om de rol van de woningcorporatie perfect te vervullen en niet te vervallen in de misstanden van voorheen. Met de perfecte invulling van haar rol, is het legitimizeitsvraagstuk ook niet meer aan de orde.

De goede woningcorporatie streeft dus niet naar een maximaal (financieel) rendement, maar ook niet naar te weinig, maar naar voldoende rendement. Echter hoe wordt dit 'voldoende' bepaald? De woningcorporatie heeft verschillende afnemers van haar diensten en dient dus niet één enkel (klanten)groep. Het bepalen van voldoende rendement, hangt af wat de verwachtingen zijn van de afnemers. De verschillende afnemers zullen zeer

waarschijnlijk ook verschillende maatstaven hebben voor voldoende rendement. Hierdoor is het nagenoeg onmogelijk om naar de maatstaven van alle belanghebbenden tegelijk voldoende rendement te behalen voor een woningcorporatie. Dit benadrukt het belang om voor een corporatie niet alleen naar de maatstaven van haar belanghebbenden voldoende rendement te behalen, maar juist ook volgens haar eigen morele kompas voldoende rendement moet behalen. Wanneer zij het goede (het publieke taak) op een goede manier nastreeft, zijn de besluiten, strategieën, keuzes etc. altijd transparant en navolgbaar en zijn de behaalde voldoende rendementen op basis van het moreel kapitaal van het bestuur de perfecte hoeveelheid rendement.

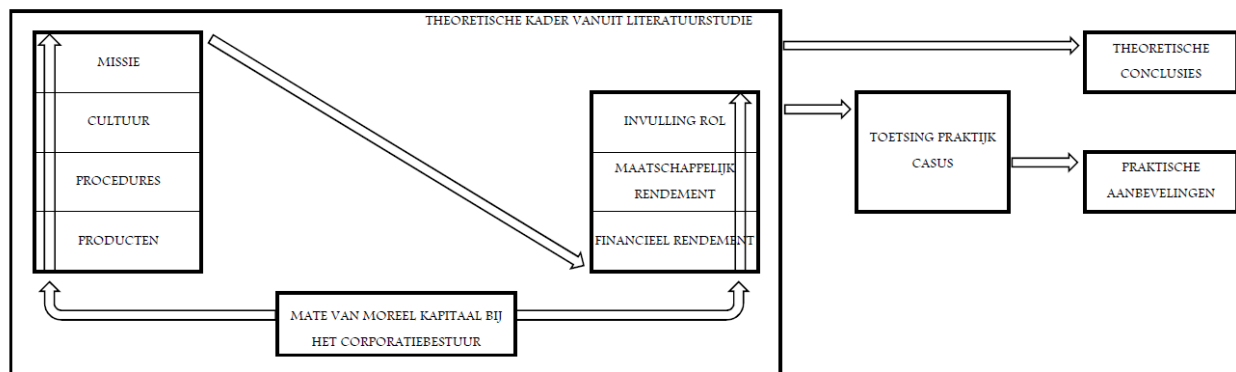
3.2 Doelstelling

Woningcorporaties worden beperkt door de woningwet om hun rol goed te kunnen vervullen. Echter een van de belangrijkste aanleidingen voor de invoering van de woningwet zijn de misstanden welke in de corporatiesector hebben plaats gevonden. Dezelfde wet die ervoor moet zorgen dat de misstanden niet meer kunnen plaats vinden en de woningcorporaties zich beperken tot hun kerntaken, zorgt er zelf voor dat de woningcorporaties deze kerntaken niet op een goede manier kunnen uitvoeren.

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen of deugd bij het corporatiebestuur ervoor kan zorgen dat de misstanden van voorheen niet meer zullen voorkomen. Daarnaast wordt ook onderzocht of het moreel kapitaal als regulering kan dienen in plaats van de woningwet, om woningcorporaties hun rol perfect te laten vervullen en het legitimizeitsprobleem niet meer aan de orde is. Deze effecten worden onderzocht door de effecten van deugd op de vier niveaus van het bedrijf te onderzoeken en daarnaast ook de effecten van deugd op het rendement (zowel financieel als maatschappelijk) te onderzoeken en hoe het moreel kapitaal van het corporatiebestuur de relatie van deze twee beïnvloedt. De verwachte resultaten in dit onderzoek zijn dat wanneer het moreel kapitaal van het corporatiebestuur door middel van de leiderschapsstijl, ethisch leiderschap, ervoor zorgt dat het bedrijf op alle niveaus het goede doet, en deugd dus is doorgedrongen in alle uithoeken van de organisatie, de gehele organisatie en al haar medewerkers deugdelijk zijn. Hiermee is er in de woningcorporatie een hoge mate van moreel kapitaal aanwezig. De deugdelijke acties, procedures, cultuur en missie zorgt voor een deugdelijk 'voldoende' rendement, waardoor de woningcorporatie haar rol perfect kan vervullen. De verwachting is dat deugd via de vier niveaus van de organisatie en het rendement van de organisatie ervoor zorgt dat de misstanden van voorheen niet meer mogelijk zijn. De borging van het morele kompas bij het corporatiebestuur is de deugdelijkheid van het bestuur, wat voor de woningcorporatie als 'middel' het moreel kapitaal gezien kan worden (zie paragraaf 4.1). Daardoor is de striktere woningwet, die het legitimizeitsprobleem van de woningcorporaties vergroot, niet noodzakelijk om de woningcorporaties het goede te laten doen, deugd kan hier als borging zijn in plaats van de opgelegde wet. Hiermee kunnen de woningcorporaties de ruimte weer krijgen om hun rol perfect te vervullen en is er ook geen sprake meer van een legitimizeitsprobleem. Met de perfecte invulling van de rol, is het moreel kapitaal ook de borging dat de misstanden van voorheen zich niet meer kunnen voordoen.

3.3 Onderzoeksopzet

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een intersubjectief onderzoek. Het onderzoeksopzet is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2 schema onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een toetsing op een casus uit de praktijk om te komen tot theoretische conclusies en praktische aanbevelingen voor de probleemstelling en de daaruit gedefinieerde onderzoeksvraag.

Het literatuuronderzoek kent twee hoofdcomponenten: De interpretatie van het deugd-ethisch kader in een bedrijfskundige omgeving van Sison en de relatie tussen financieel en maatschappelijk rendement tot de invulling van de rol van de woningcorporatie van Deuten. Deze beide componenten van het onderzoek zullen bezien worden vanuit het Aristoteliaans deugd-ethisch perspectief. De toetsing op de praktijk zal plaats vinden aan de hand van een intersubjectief onderzoek op de woningcorporatie wonen Wateringen. Een zorgvuldig samengestelde panel van deskundigen zal aan de hand van concrete voorbeelden van elk van de vier niveaus van de organisatie binnen de woningcorporatie wonen Wateringen de deugdelijkheid van elk niveau beoordelen en daarnaast ook beoordelen wat de rol van het corporatiebestuur hierin is. Aan de hand van deze beoordeling zal worden onderzocht wat voor effect de deugd van het corporatiebestuur heeft op het financieel rendement, maatschappelijk rendement en daarmee op de invulling van de rol van wonen Wateringen.

Verantwoording onderzoeksopzet

In dit onderzoek willen wij het moreel kapitaal meten. Sison gebruikt de metafoor moreel kapitaal om het menselijk handelen welke nodig is voor de organisatie om het deugdelijke menselijk handelen in de organisatie te verankeren. Echter kent het gebruik van metaforen een inherente beperking, namelijk het laat zich niet concreet meten. Ondanks deze beperking in het moreel kapitaal, is het voor dit onderzoek bij uitstek de meest ideale toepassing van de Aristoteliaanse deugdethiek in een bedrijfskundige omgeving, door de twee doelen die het moreel kapitaal nastreeft, namelijk het moreel kapitaal heeft als doel zichzelf te borgen in een organisatie gebaseerd op een Aristoteliaanse antropologie en het biedt richtlijnen tot effectieve moreel kapitaal management (Sison, 2003).

Hoe weten we of het moreel kapitaal (in voldoende mate) aanwezig is bij een persoon of binnen een bedrijf? Hoe kunnen we dit 'meten'? Sison stelt hierbij het voorbeeld dat bij de kenniseconomie het economisch component wat het meeste waarde creëert het intellectueel werk is. Dit laat zich ook niet gemakkelijk

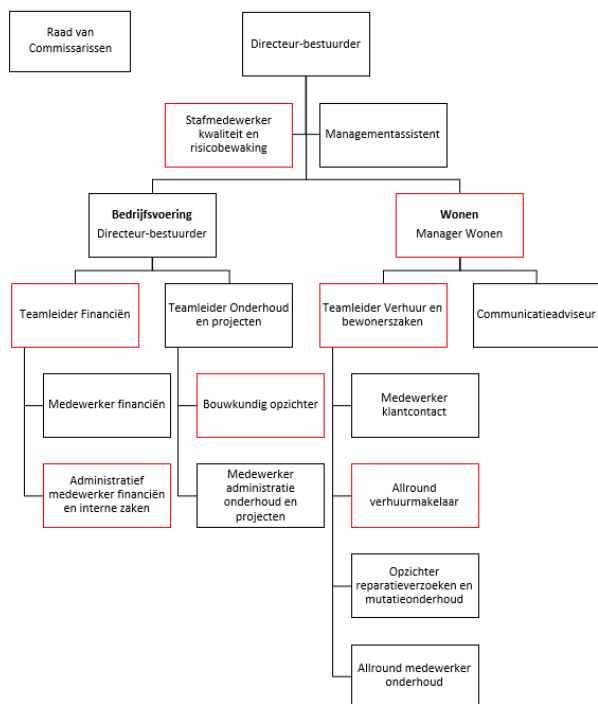
meten. Wanneer heeft iemand genoeg gedacht aan zijn bureau en wat is dan de productiviteit? De problemen en moeilijkheden bij het meten van de impact van het intellectueel kapitaal op de moderne economie, gaan ook op bij het moreel kapitaal. Aristoteles geeft ook aan dat deze politiek geen onderdeel is van een exacte wetenschap. Echter dit gebrek aan precisie moet geen afbreuk doen aan de perfectie van de politiek, omdat eenzelfde mate van precisie niet verwacht moet worden in elk soort onderwerp (Sison, 2003). Bij de productiviteit en bijdrage van het moreel kapitaal op de bedrijfsvoering moeten we genoegen nemen met een ruimere kader van de waarheid. De persoon met kennis zoekt precisie in elk onderwerp, naar de aard van het onderwerp dit toelaat. Ondanks we dus het moreel kapitaal niet 'exact' kunnen meten, moet de limitatie in precisie van het meten van dit onderwerp niet leiden tot een verzaking van het onderwerp en de bruikbaarheid ervan in het management (Sison, 2003). Sison stelt dat er voor het meten van het moreel kapitaal er twee meetstrategieën kunnen worden toegepast:

1. Indirecte meting: deze meet de afwezigheid van het moreel kapitaal en de consequenties ervan in een organisatie;
2. Directe meting: deze meet de aanwezigheid van het moreel kapitaal en de effecten hiervan in een organisatie.

Het uitvoeren van de indirecte meting is gemakkelijker omdat het volgens Sison makkelijker is onderzoek te doen naar schade dan naar deugd (Sison, 2003). Ondanks Sison dus stelt dat het gemakkelijker is om de indirecte meting te doen, hebben wij ervoor gekozen het moreel kapitaal direct te meten. Dit omdat wij van mening zijn dat het meten van schade (door gebrek aan het moreel kapitaal) zich minstens net zo moeilijk laat meten als de mate van aanwezigheid. Om over de mate van aanwezigheid van de metafoor 'moreel kapitaal', iets te kunnen zeggen, is er gekozen voor een intersubjectief onderzoek. Hier wordt door de *gedeelde* beoordeling en opvattingen van de panelleden de subjectiviteit (van de individuele panelleden) uit de beoordelingen gezeefd en wordt er door de gedeelde opvattingen naar objectiviteit gestreefd. Op deze manier kan het moreel kapitaal zich toch objectief meetbaar maken, ondanks dat deze zich niet exact laat maken.

Verantwoording keuze leden panel van deskundigen

De 7 panelleden zijn zeer zorgvuldig geselecteerd om te komen tot een gebalanceerde 'dwarsdoorsnede' van de medewerkers van wonen Weteringen. Op deze manier kan op alle niveaus, op alle lagen in de organisatie de mate van het moreel kapitaal bij de medewerker beoordeeld worden. Immers zoals we zullen zien, dringt het moreel kapitaal door in de gehele organisatie, tot alle uithoeken, om overal het goede na te streven. In figuur 3 is aangegeven welke functies de medewerkers bekleden binnen wonen Weteringen.



Figuur 3 De beklede functies van de panelleden binnen wonen Wateringen

Verantwoording beoordelingsmethode en -aspecten

De bedrijfskundige toepassing van de Aristotelianse deugdeethiek in de bedrijfskundige omgeving is gebaseerd op de opvallende overeenkomsten tussen persoon en bedrijf die Sison heeft gezien, welke in tabel 1 zijn weergegeven. Iemand is deugdelijk wanneer hij naar het goede op alle vier de niveaus uit het tabel handelt. Wanneer een bedrijf op de vier niveaus handelt vanuit het goede, is het bedrijf een deugdelijk bedrijf.

Persoon	Bedrijf
actie van iemand	producten van bedrijf
gewoontes van iemand	procedures en protocollen van een bedrijf
karakter van een persoon	cultuur van een bedrijf
levenswijze, biografie van iemand	zakelijke geschiedenis van een bedrijf

Tabel 1 parallellisme tussen de mens en het bedrijf (Sison, 2003)

Voor dit onderzoek wordt tabel 1 geprojecteerd op een woningcorporatie om de deugdelijkheid van de corporatie te kunnen bepalen. De vier niveaus worden geoperationaliseerd binnen wonen Wateringen om voor dit onderzoek te kunnen toetsen of het moreel kapitaal bij het corporatiebestuur ertoe kan leiden dat een woningcorporatie haar rol goed kan vervullen. In tabel 2 is het resultaat van deze projectie weergegeven.

Persoon	Bedrijf	Woningcorporatie
actie van iemand	producten van een bedrijf	verhuur van een sociale woning
gewoontes van iemand	procedures en protocollen van een bedrijf	uitzettingsprocedure
karakter van een persoon	cultuur van een bedrijf	Leiderschapstijl corporatiebestuur
levenswijze, biografie van iemand	zakelijke geschiedenis van een bedrijf	missie van de woningcorporatie

Tabel 2 projectie van het parallelisme tussen de mens en het bedrijf (Sison, 2003) op de woningcorporatie

Producten van een bedrijf

Een van de belangrijkste diensten van een woningcorporatie is het verhuren van sociale woningen. Dit is dan ook de operationalisering van het niveau van de dienst of het product. Om te beoordelen of een corporatie voldoende rendement behaalt op haar woning, moet ook de prijs-kwaliteit verhouding worden beoordeeld van de specifieke woningen. Wanneer een corporatie een veel te grote en mooie woning, voor zeer weinig geld verhuurt, kan er sprake zijn van te weinig rendement. Daar tegenover kan ook een situatie zijn dat een corporatie een zeer slecht onderhouden, vochtige, beschimmelde woning voor te veel geld verhuurt, wat kan neigen naar zogenaamde huisjesmelkers en dus te hoge rendementen.

Procedures en protocollen van een bedrijf

Sison stelt dat wanneer een bedrijf haar dienst vaker uitoefent, kan een bedrijf een procedure of protocol ontwikkelen. Deze is vergelijkbaar met de gewoonte van iemand. Voor dit onderzoek is de uitzettingsprocedure gekozen om te toetsen op deugdelijkheid. Een woningcorporatie kent net als alle andere bedrijven vele procedures. Voor dit onderzoek is er gekozen om een procedure te beoordelen waar morele keuzes van de medewerker van grote invloed kunnen hebben op de uitkomsten van de procedures in de specifieke casus. Om deze reden is er gekozen voor de uitzettingsprocedure om te beoordelen in dit onderzoek. Er is vaak sprake van uitzetting wanneer er een betalingsachterstand is bij de sociale huurder, zonder de woningcorporatie hierover te hebben benaderd over de redenen ervan. De woningcorporatie kan hiervoor nadat een deurwaarder geen oplossingen heeft kunnen bieden, met een rechtelijk besluit de huurder uit de sociale woning zetten. Echter is deze procedure zeer gevoelig voor de zogenaamde 'rakker of stakker' toetsing. Betaalt iemand niet omdat hij gewoonweg het geld niet heeft (stakker) of omdat deze 'misbruik' maakt van het systeem en ondanks hij het geld wel heeft niet wil betalen (rakker). De primaire taak van woningcorporaties is het verhuren van woningen aan mensen met een jaarinkomen kleiner dan €35.739,- De sociale huurwoningen welke de corporatie aanbiedt, worden tegen sociale huurprijzen verhuurd. Deze inkomende kasstromen zijn voor de woningcorporatie noodzakelijk, om haar primaire taak duurzaam op een financieel verantwoorde wijze uit te voeren. Echter juist bij deze groep mensen, de mensen die lagere inkomens hebben, is de kans groter dat door de financiële beperkingen die zij kunnen hebben, dat er betalingsachterstanden kan ontstaan. Er is vanuit een deugd ethisch perspectief een enorm verschil tussen iemand die wel wil betalen, maar het geld er niet voor heeft en iemand die het geld wel heeft, maar liever aan andere zaken uitgeeft. In beide gevallen is er sprake van betalingsachterstand en kan er met een vonnis overgegaan worden tot een uitzetting. Echter de manier hoe een medewerker

van de woningcorporatie per specifieke situatie omgaat met de uitzettingsprocedure, of er in de procedure een borging is om te toetsen op de 'rakker en stakker' mechanisme, bepaalt voor een groot deel de deugdelijkheid van deze procedure van de woningcorporatie. Heeft de specifieke medewerker de mogelijkheid om de vrijwillige morele (juiste) keuze te maken?

Cultuur van een bedrijf

Alle verschillende gewoonten van iemand, vormen zijn karakter. Sison stelt dat op dit niveau ook het parallelisme tussen mens en bedrijf geldt. Alle verschillende procedures en protocollen van een bedrijf vormen de bedrijfscultuur. Daarnaast hebben we ook eerder gezien dat de wijze waarop leiders hun rol vervullen en de prestaties van het bedrijf een relatie kent. De organisatiecultuur wordt bepaald door de leiderschapsstijl van de leider. Deze is een gunstige cultuur, wanneer de leider zijn moreel kapitaal de organisatie in stuurt door middel van het kanaal 'ethisch leiderschap'. Dus de manier waarop een corporatiebestuurder zijn organisatie aanstuurt, de leiderschapsstijl van het corporatiebestuur, kan dus de organisatie zowel positief als negatief beïnvloeden. Op dit niveau zal onderzocht worden of de 3 voorwaarden van ethisch leiderschap zoals Sison deze stelt in voldoende mate aanwezig zijn binnen wonen Wateringen.

Missie

In niveau vier zal de missie van de woningcorporatie worden beoordeeld door het panel van deskundigen. Volgens Sison kan gesteld worden dat de bedrijfscultuur leidt tot de zakelijke geschiedenis van de organisatie. De zakelijke geschiedenis van een organisatie kan gezien worden als haar nalatenschap. Dit zou terug moeten komen in de missie van de woningcorporatie. Het panel zal hier beoordelen of de missie van wonen Wateringen bijdraagt dat wonen Wateringen haar rol op een perfecte manier vervult en wat de rol van het corporatiebestuur hierin is.

De verwachting vooraf is dat de panelleden niet voor alle te beoordelen niveaus tot een unanieme beoordeling zullen komen. Om de leden toch te 'dwingen' tot een beoordeling te komen is ervoor gekozen een 5-puntsschaal tabel toe te passen als hulpmiddel bij de discussie binnen het panel. Dit tabel kent een waardering in 5 stappen van zeer deugdelijk tot zeer ondeugdelijk. Volgens Aristoteles worden we niet met deugd geboren, maar dienen we deugd te leren. Dit leren kan alleen maar door het te doen, zoals we in hoofdstuk 4 zullen zien. Statistisch gezien kunnen er ook situaties zijn waar er dus nog niet voldoende geleerd is, of het leerproces nog in gang is, waardoor iets of iemand zowel niet deugdelijk als ook niet ondeugdelijk is. Dit is dan ook de reden waarvoor er gekozen is voor een 5-puntsschaal. Op deze manier hebben de panelleden ook de keuze om 'neutraal' te beoordelen. Met het hulpmiddel kunnen de verschillen in individuele beoordelingen meer inzichtelijk gemaakt worden, om de discussie gemakkelijker te voeren en sneller tot gedeelde beoordelingen te komen binnen het panel.

3.4 Relevantie

Woningcorporaties hebben een belangrijke rol in de volkshuisvesting in Nederland. Een groot deel van de Nederlandse bevolking is in haar huisvesting afhankelijk van het aanbod van de woningcorporaties. Wanneer de woningcorporaties hun rol door de woningwet niet goed kunnen vervullen heeft dit gevolgen voor de volkshuisvesting.

Er is veel onderzoek gedaan naar deugd. Literatuur over deugd in een bedrijfskundig omgeving is er ook in grote getalen. Dit onderzoek specificeert zich tot een specifieke bedrijfskundige omgeving, namelijk binnen de woningcorporaties in Nederland.

Een van de conclusies van het rapport van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties is dat de corporaties hun morele kompas zijn verloren. Hiervoor is de nieuwe woningwet voor nodig om de woningcorporaties te 'dwingen' om ze het goede te laten doen. Echter wordt er in dit onderzoek aangetoond dat deugd bij het corporatiebestuur en het moreel kapitaal binnen de woningcorporatie voldoende is om ervoor te zorgen dat een woningcorporatie het goede doet op een goede manier.

4. Het onderzoek

4.1 Literatuuronderzoek

Binnen de woningcorporatiesector hebben er te veel misstanden plaatsgevonden. De Parlementaire Enquête Woningcorporaties stelde dat dit allemaal heeft kunnen gebeuren door het ontbreken van een moreel kompas bij de corporatiebestuurders. Keert met de woningwet het moreel besef bij de bestuurders weer terug? Zijn de woningcorporatiebestuurders meteen hun integriteit kwijt zodra ze hun functie bekleden of ligt het aan de cultuur van de woningcorporaties, welke meer uitnodigt tot misstanden? Kan er niet op een andere manier voorkomen worden dat er binnen de woningcorporaties dergelijke misstanden weer plaatsvinden, in plaats van de disciplinerende van de overheid? Deze andere manier is de deugd bij het corporatiebestuur. Het goede willen doen op een perfecte manier. Het morele kompas moet weer verankerd worden in het corporatiebestuur zodat woningcorporaties altijd het goede zullen doen, en hun publieke taak hiermee optimaal kunnen vervullen. Niet omdat het van de wet moet, maar vanuit een intrinsieke motivatie. Hiermee is de verankering van deze zekering ter voorkoming van de misstanden robuuster dan de wet.

4.2 Het Moreel Kapitaal perspectief

Velen hebben in de literatuur de relatie tussen de wijze waarop de bestuurders hun rol vervullen en de prestaties van de organisatie bevestigd (o.a. Blake, 1982; Yukl, 2013). Ook wordt veelal vertrouwen en betrouwbaarheid als belangrijke voorwaarden genoemd om succes te bereiken (Sison, 2003). Dit sociaal kapitaal moet in een breder perspectief geplaatst worden. Eerst was menselijk arbeid alleen de mankrachten, de arbeidskrachten die nodig waren voor de organisatie. Naar mate de waardering in de menselijke karakteristieken groeide en inzichtelijk werd hoe dit de productiviteit van de arbeiders kon beïnvloeden, veranderde mankracht in een soort organisatiemiddel, naar het menselijk kapitaal. Deze modaliteit werd al gauw verder ontwikkeld, van intellectueel kapitaal naar emotioneel kapitaal en van cultureel kapitaal naar sociaal kapitaal (Sison, 2003). De invalshoek van het sociaal kapitaal heeft een verbinding gemaakt tussen arbeid en het kapitaal als productiefactoren. Het sociaal kapitaal bouwt voort op de winsten en voordelen van het menselijk kapitaal, intellectueel kapitaal en cultureel kapitaal. Echter het sociaal kapitaal zou ook tot slechte gevolgen kunnen leiden. Immers het sociaal kapitaal geldt zowel voor bijvoorbeeld de maffia als voor NGO's. Er moet dus iets anders zijn, behalve vertrouwen wat de ware bron is van samenwerking van mensen in bedrijven. Dit lijkt de rol van het moreel kapitaal te zijn (Sison, 2003).

Sison definieert het moreel kapitaal *als de voortreffelijkheid van de karakter of het bezitten en uitoefenen van een groot aantal deugden die geschikt is voor een mens in een bepaald socio-culturele context*. Het zou ook uitgelegd kunnen worden met het woord 'integriteit', een eigenschap wat volledigheid en stabiliteit suggereert in een persoon welke anderen kunnen vertrouwen of van kunnen afhangen. Het menselijk intellect, het sociaal en cultureel kapitaal maken iemand beter op sommige aspecten. Het moreel kapitaal daarentegen maakt een mens voortreffelijk in zijn hele 'zijn'. Het maakt iemand niet slim, sterk, zuinig of succesvol, maar het moreel kapitaal maakt iemand goed als mens. Deze persoon zou nooit gemakkelijk zijn morele perfectie opgeven voor welzijn, kennis of om rendement te maken (Sison, 2003).

Volgens Sison worden de kwaliteiten van de leiders te vaak alleen maar gemeten aan hun resultaten. Zeker in bedrijven wordt de kwaliteit van de leiders gekoppeld aan hoe effectief zij winst maken en of zij hun doelen bereiken. Er is geen aandacht voor hun ethiek. Echter zonder het moreel kapitaal kunnen leiders niet floreren (Sison, 2003). Bedrijfsethiek is daarom noodzakelijk binnen een bedrijf. Bedrijfsethiek is volgens Sison de morele waarde van medewerkers en bedrijven welke leiden naar het ontstaan van welvaart en bereiken van welzijn. Sison stelt dat het moreel kapitaal het morele equivalent van sociaal kapitaal is en naast vertrouwen en betrouwbaarheid de morele waarden in de organisatiecultuur wil integreren (Sison, 2003). Het moreel kapitaal heeft als doel zichzelf te borgen in een organisatie gebaseerd op een Aristoteliaanse antropologie en het biedt richtlijnen tot effectieve moreel kapitaal management (Sison, 2003).

De bedrijfskundige vertaling van de Aristoteliaanse deugdethiek van Sison past juist door deze twee doelen naadloos aan op dit onderzoek. Door het moreel kapitaal in een organisatie te borgen en daarop te kunnen sturen en deze te kunnen managen, is het (juist door het moreel kapitaal) onmogelijk om ondeugdelijke handelingen in het bedrijf uit te oefenen. Hierdoor zullen er geen misstanden meer plaats vinden in de woningcorporaties. Met de uitsluiting van de misstanden is de striktere woningwet niet noodzakelijk meer, maar kan het moreel kapitaal van de organisatie dienen om het goede te doen. Daarnaast zorgt het moreel kapitaal voor de perfecte invulling van de rol van de woningcorporatie. De woningcorporaties kunnen voldoen aan de verwachtingen van hun belanghebbenden, waardoor het legitimiteitsprobleem van de woningcorporaties niet meer aan de orde is.

De belangrijkste onderdelen van het boek 'The moral capital of the leader' van Sison wordt per niveau hieronder uitgewerkt.

Het moreel kapitaal en leiderschap

Het moreel kapitaal maakt een mens voortreffelijk in zijn hele 'zijn'. Om te weten waar de voortreffelijkheid van het karakter of het moreel kapitaal uit bestaat grijpt Sison terug naar de 'Ethica Nicomachea' van Aristoteles. Volgens Aristoteles moeten we eerst de vragen beantwoorden wat mensen zijn en waarvoor we er zijn? Dit omdat de deugd ethische benadering zowel op het niveau van feitelijk gedrag als op het niveau van stellen van normen voor correct gedrag zorgt.

De mens is een politieke dier, die rationele gedachtes heeft. We moeten in complex georganiseerde structuren (steden) leven. We leven dus niet individueel, ook niet alleen met een beperkt aantal naasten, maar in een brede samenleving. Hierin is coördinatie of overheid noodzakelijk. In alles wat we doen, hebben we door onze rationele aard, altijd een doel voor ogen. Wanneer we deze

teleologische redenering doorzetten op alles wat we doen, wanneer we dus op zoek zijn naar datgene waar we alles voor doen, het doel dat alleen zichzelf dient en geen hoger doel, dan komen we volgens Aristoteles uit op *eudaimonia*. Eudaimonia (geluk) bestaat uit een activiteit, in een bloeiende leven in de stad. We kunnen het dus alleen maar bereiken in passende context of gemeenschap. Door 'geluk' zijn we dus afhankelijk van anderen. We kunnen het alleen maar met anderen bereiken en met ons bereiken de anderen het ook. Geluk is dus een resultaat van gemeenschappelijke inspanning.

Het moreel kapitaal of deugd heeft een sociaal culturele context nodig om uitgeoefend te kunnen worden. Deugd maakt een mens perfect als geheel en heeft een speciaal invloed op zijn rationele krachten. Deugd is niet alleen maar kennis, maar ook daad. Kennis is te leren, echter door het alleen maar te leren kan iemand de vaardigheden van deugd niet bezitten. Deugd kan je alleen leren door het te doen. Deugd is dus theorie en praktijk: de intellectuele deugden, de perfecte gedachten en de morele deugden, perfectie in karakter en handelen. Het moreel kapitaal ontstaat niet door erover te praten, maar van het leren en doen van de juiste gewoontes of deugden. Een deugdelijk karakter komt van de toe-eigening van de deugdelijke gewoontes. Deugdelijke gewoontes zijn het resultaat van de goede acties. Deugdelijke acties ontstaan van iemands geschikte neigingen in overeenstemming met zijn finale 'doel'. Een onderdeel van het menselijk bewustzijn is het feedback mechanisme tussen de verschillende niveaus van karakter, gewoontes, acties en neigingen.

Leiderschap kent erg veel definities. Sison past de definitie van Joseph Rost toe: "leiderschap is een invloedsrelatie tussen leiders en volgelingen die echte veranderingen van plan zijn, welke hun wederzijdse doelen weerspiegelen". Er zijn hierin 3 belangrijke aspecten: de wederkerige relatie; de gemeenschappelijke doelen worden door zowel de leider als de volgelingen bepaald; er is sprake van vrijwilligheid bij de volgers. Net als bij de deugden, is ook in leiderschap niet de theorie leidend, maar hoe het uitgevoerd wordt. Goed leiderschap is dus dubbel: moreel goed en technisch goed. Leiderschap is een complexe morele relatie tussen mensen gebaseerd op vertrouwen, verplichtingen, emotie en gedeelde visie op het goede. Leiderschap bestaat vooral uit het moreel beïnvloeden van de volgelingen. Deze morele beïnvloeding van een leider op zijn volgelingen is de bron van zijn autoriteit. De morele invloed kan op twee manieren uitgelegd worden: van het perspectief van de volgers (kwaliteiten die het meest gewaardeerd worden in een leider, als eerlijkheid, integriteit, geloofwaardigheid en betrouwbaarheid) en de perspectief van de leider zelf (invloed van de beslissingen van de leider op de persoonlijke groei of afname van de moraliteit van de volgelingen). De wederkerige relatie van leiderschap leidt tot een toename van de moraliteit in de relatie. Ethisch leiderschap is dus het kanaal waardoor niet alleen de medewerkers maar het hele bedrijf ethisch wordt door een gunstig organisatiecultuur. Moreel kapitaal is het vertrouwen waar de ethisch leiderschap op is gebaseerd. Sison benadrukt dat de leider van een bedrijf, zijn initiatieven en reacties op de steeds veranderende omgeving effect heeft op de toename of reductie van het moreel kapitaal bij zijn volgelingen en het bedrijf. Dus de leider van een bedrijf beïnvloedt in grote mate het moreel kapitaal van zijn bedrijf met zijn eigen moreel kapitaal en de daaruit komende handelingen.

Acties

Menselijk handelen zijn de elementaire bouwblokken van het moreel kapitaal. Alleen acties zijn nietszeggend en niet voldoende om iemands morele identiteit of dat van een bedrijf te creëren. Deze acties hebben een context nodig. Acties die

voortkomen uit neigingen worden belangrijker wanneer ze zich ontwikkelen tot permanente gewoontes. Deze gewoontes vormen iemands karakter en op deze manier ook iemands leven.

Het moreel kapitaal is gebaseerd op acties. Gedachten alleen zijn niet voldoende, iets moet ook uitgevoerd worden. Wanneer iets niet komt tot acties, heeft het geen morele waarde. Hiermee is het moreel kapitaal niet een theorie maar een handeling. Het is echter niet zomaar een handeling, het is een actie van de goede mens, een actie met een juiste doel, welke ook perfect is uitgevoerd. De deugdelijke actie is wat het moreel kapitaal vormt. Een voorwaarde voor een deugdelijke actie is dat het vrijwillig is, gebaseerd op een intrinsieke motivatie. Alleen vrijwillige acties zijn de juiste acties welke je kan prijzen of veroordelen. Om de morele waarde van een vrijwillige actie te bepalen dienen de acties getoetst te worden aan de volgende criteria in deze volgorde: het doel van de actie zelf; de intentie waarmee iemand de actie uitvoert; en de omstandigheden waarin de actie is uitgevoerd. De integriteit van deze drie is vereist om een actie moreel goed te laten zijn. Wanneer een actie goed is, bouwt deze het moreel kapitaal van iemand of van een bedrijf op. Wanneer het slecht is, zal het moreel kapitaal ook afnemen.

Gewoontes

Gewoontes zijn in termen van het moreel kapitaal het resultaat van herhaling van vrijwillige menselijk handelen. Protocollen en procesbeschrijvingen zijn de gewoontes in een bedrijfskundig context. Gewoontes zijn net oefeningen voor atleten, zij stellen iemand in staat meer acties beter uit te oefenen. Iemand wordt er dan niet alleen beter in, maar de gewoonte zelf wordt ook beter. Dit omdat gewoontes en protocollen iemand de gelegenheid geven de gedachten te laten gaan naar nieuwe zorgen.

Een mens heeft geen instinct, echter wordt dit gecompenseerd door het hebben van gewoontes. Mensen hebben cultuur of traditie, overgedragen door familie en gemeenschappen om te blijven floreren. Deze cultuur bestaat uiteindelijk uit gewoontes, gemeenschappelijke oefeningen of gebruikelijke manier om iets te doen. Zonder gewoontes en cultuur zou ons bestaan op aarde nauwelijks gelden als een menselijk bestaan.

Om de gewoontes te laten ontstaan zijn de condities tijd en vrijheid nodig. Tijd betekent een capaciteit om te veranderen, zodat iemand een 'voor' en een 'na' kan onderscheiden en een bepaalde ontwikkeling laat zien. Om dus gewoontes te leren dient iemand niet alleen te kunnen veranderen en hiermee onderwerp van tijd te zijn, maar dient hij de verandering aan te gaan zonder het verlies van zijn identiteit. Tijd is niet alleen nodig om iemand te veranderen, maar ook om gewoontes te kunnen ontwikkelen, daar deze groeien door de repetitie van een handeling.

Naast tijd is ook vrijheid noodzakelijk als voorwaarde om gewoontes te ontwikkelen. Vrijheid bestaat uit drie verschillende niveaus:

1. Fysieke vrijheid: mogelijkheden voor beweging;
2. Psychologische vrijheid of vrijheid van keuze: bij keuze is de bepalende factor de kiezende persoon zelf, dus hierdoor kan iemand zich ook identificeren met de eigen morele keuzes;
3. Morele vrijheid:

De eerste twee zijn natuurlijke condities van het mens zijn. De morele vrijheid kan alleen na een moeizame leerproces. Deze vrijheid is iets wat groter en meer superieur is op iemands natuurlijke staat. Morele vrijheid ontstaat wanneer iemand deugden ontwikkelt. Wanneer de fysieke vrijheid gezien kan worden als een zeker macht, de psychologische vrijheid de macht om keuzes te maken is,

dan bouwt de morele vrijheid hierin door en kan het gezien worden als de macht om de goede keuzes te maken. Een gewoonte ontstaat wanneer een mens, door zijn eigen keuze, een vrijwillige handeling doet en bij het afronden van deze handeling een spoor achter laat bij deze persoon, een modificatie welke de mens behoudt. Deze modificatie is een gewoonte. De gewoonte omvat een perfecte feedback-loop. In tegenstelling tot de natuur, waar de capaciteit voorafgaat aan de activiteit, creëert de activiteit zelf de capaciteit. Met andere woorden het creëren van de capaciteit en de beoefening van de activiteit hebben elkaar nodig, ze vinden tegelijkertijd plaats en versterken elkaar. Op deze manier is de mens in staat zijn eigen potentieel te doen toenemen.

Door oefening ontstaat de morele deugd. Hierin is theorie alleen niet voldoende, oefening en gewenning zijn essentieel. Alleen uit de goede acties ontstaan deugden en de goede gewoontes. Gesteld kan worden dat dan de slechte acties de slechte gewoontes vormen. Hoe onderscheiden we de slechte en de goede van elkaar? Hoe kunnen we deugden en ondeugden onderscheiden?

Ten eerste de acties moeten de juiste redenen hebben. Ten tweede de juiste soort van gewenning schuwt acties in overmaat en in tekorten. Ten derde de goede gewenning komt voort uit iemands ervaring van plezier in de juiste soort acties.

Deugd is een staat die beslist in een gemiddelde, het gemiddelde ten opzichte van ons, welke op basis van rede is gedefinieerd, de rede van een intelligent persoon. Het is het gemiddelde, het midden van twee ondeugden een van overmaat en een van tekort. Dit is dus waarom er geen formule is voor goed zaken doen, en waarom elk bedrijf zijn eigen weg naar succes in kaart moet brengen.

Om goed te doen moet iemand dat eerder gedaan hebben, anders is het geen gewoonte. Om uit dit paradox te komen stelt Aristoteles dat je het goede moet leren van iemand anders, die dat al doet en in zijn gewoontes bezit.

Deugd vereist integriteit, een complete en integrale goed. In plaats van een gedeeltelijke goed of perfectie, zal de deugd er voor zorgen dat de mens in zijn geheel goed is en zijn functie goed zal uitoefenen.

Gewoontes bezetten door hun duurzame karakter een hoger niveau binnen het moreel kapitaal, dan de acties. De gewoonte is datgene wat achterblijft in de vorm van een nieuwe neiging nadat een vrijwillige actie is uitgevoerd door iemand. Gewoontes stellen iemand in staat meer acties van een bepaald soort uit te voeren en deze ook telkens beter uit te voeren. Door de gewoontes nemen de resultaten van de acties van iemand waarbij deze persoon zelf ook 'groeit' en in staat is om de acties natuurlijker, met meer plezier en gemakkelijker uit te oefenen. Gewoontes creëren hiermee een positieve feedback op iemands vaardigheden, redenen of wil waarmee de neigingen tot een bepaalde actie worden versterkt.

Karakter

De gewoontes zijn niet de laatste niveau in de ontwikkeling van het moreel kapitaal. Na de gewoontes vinden we het niveau welke gelijk is aan de karakter. Iemands karakter is duurzamer dan gewoontes. Op een bepaalde manier kan gesteld worden dat de karakter bestaat uit de verschillende gewoontes, waarbij het geheel groter is dan de som der delen. Hoewel de karakter voor een groot deel bestaat uit gewoontes, is het veel moeilijker om iemand karakter te veranderen dan de gewoontes. Karakter is stabiel en beter geworteld in iemand, dan de gewoontes. Wanneer we iemands karakter kennen, kunnen we zijn acties en reacties in de verschillende situaties beter voorspellen dan wanneer we alleen maar enkele gewoontes van hem kennen. Op dezelfde manier dat een

gewoonte de vele verschillende gerelateerde acties samenbrengt, integreert de karakter de verschillende gewoontes die iemand bezit tot één geheel. Iemand kan meerdere gewoontes hebben, waarbij elk van hen het handelen van iemand perfectioneert. De gewoontes op hun beurt zijn zelf ook onderhevig aan een bepaalde mate van ontwikkeling naar perfectie. Karakter verklaart de verschillende gewoontes die iemand bezit als ook de mate van perfectie van elk van deze. Een bepaalde gewoonte kan meer of minder effectief zijn, afhankelijk van de beheersing van andere gewoontes, want gewoontes kunnen andere gewoontes versterken of afzwakken. Op deze manier geeft karakter een unieke persoonlijke draai aan het bezitten van gewoontes door iemand.

Een mens kan gezien worden als een structuur opgebouwd uit verschillende niveaus. In de kern de basisneigingen of capaciteiten. Sommige hiervan vormen de basis voor acties. Deze acties genereren gewoontes, en de gewoontes stellen iemands karakter samen. Op eenzelfde manier kan ook een bedrijf gezien worden, ook deze is opgebouwd uit verschillende niveaus. In zijn basis zijn enkele kerncompetenties of sterkten, een aantal fundamentele activiteiten waar een bedrijf bedreven in is. Dan, ondersteund door deze sterkten, komt een aantal producten of diensten dat het bedrijf produceert of aan de markt aanbiedt. In de productie van deze producten en diensten ontwikkelt elk bedrijf haar eigen standaard procedures, protocollen en technieken. De combinatie van deze processen vormen het bedrijfscultuur. Bedrijfscultuur verbindt de kerncompetenties, haar eigen producten en diensten en het proces van het aanbieden van deze aan de markt.

Karakter en cultuur zijn het resultaat van lange termijn investeringen. En eenmaal bereikt, veranderen ze niet gemakkelijk en kunnen ze ook niet makkelijk worden verloren. Wanneer deugden en goede gewoontes eigen zijn gemaakt en een deel uitmaken van karakter of cultuur is de goede karakter of cultuur ontwikkeld. Van het moreel kapitaal kan geen slechts komen. Hierdoor heeft ze positieve invloed, omdat ze de gewenste juiste gewoontes versterken en daarmee positieve invloed hebben op de acties en besluiten van iemand.

Deugdelijk karakter is geen emotie. Emotie vindt zijn oorsprong in de natuur. Hierin speelt de mens een passieve rol, terwijl we met de deugden juist een actieve rol hebben en zelf het initiatief nemen voor het aanleren en ontwikkelen van de deugden. Deugd is ook geen vermogen, om dezelfde reden als bij de emotie. Ook vermogen is er van nature. Wij zijn niet goed of slecht van nature. Een deugd leren we ons aan en we ontwikkelen deze, het verschijnt niet opeens en overkomt ons niet. Als deugd geen emotie is en ook geen vermogen, dan moet het een dispositie zijn. Een deugd is een dispositie, wat de mens in staat stelt zijn handelen goed uit te voeren. Dan kan gesteld worden dat de deugd van een mens ook de dispositie van de mens zelf is en hem goed maakt en hem daarmee zijn handelen goed laat uitoefenen. Het moreel kapitaal is dus niet alleen gewenst vanuit het vermogen wat het heeft om iemand iets goed uit te laten oefenen, het maakt de mens zelf goed.

Een deugdelijk karakter hebben is niet iets van alleen emotie of handelen. Het ondergaan van emoties op het juiste moment, met betrekking tot de juiste objecten, in relatie tot de juiste mensen, om de juiste redenen en op de juiste manier, is het midden en het beste en dit is nu juist eigen aan de deugd. Dit bereiken kan niet alleen met abstracte theorie, het kan alleen bereikt worden door oefening met minimale algemene richtlijnen. Hoewel het midden voor iedereen hetzelfde is, een gelijke afstand van de uitersten, is het deugdelijk midden niet voor iedereen gelijk. Naast de algemeenheid, dient iedereen zijn eigen dispositie in karakter te vinden wat hem past.

Net zoals de deugden van de karakter bestaan in een midden van twee ondeugden, kan ook organisatiecultuur in een continuüm geplaatst worden, waar het midden gevonden moet worden. Waarde kan niet gevonden worden in het verleden of toekomst van een bedrijf, maar in het positieve bijdrage in het heden. Te veel emotie bij het verleden leidt tot stagnatie, terwijl obsessie naar de toekomst afleidt van de huidige gang van zaken. Deugd ligt hier in het vergaren van kennis van ervaringen met ondernemingsgeest en innovatie.

Levenswijze

Hoe hard iemand ook probeert, het imiteren van iemand anders karakter zal nooit lukken. Ten eerste omdat we allemaal verschillende gewoontes ontwikkelen en deze ook verschillen in het niveau van ontwikkeling. Ten tweede omdat de fysiologische, psychologische en socioculturele posities waaruit de karakter bestaat ook zeer divers is. Het meest onderscheidend vermogen in karakter van iemand is het gebruik van de vrije wil in de situaties in zijn leven. En het meest complete en duurzame nalatenschap van iemands besluiten is de keuze in zijn levenswijze. De keuze in de levenswijze is de belangrijkste factor hoe iemand zich voelt, gedraagt en leeft en is het basiselement in het begrijpen van iemands biografie. Het doel of einde dat iemand nastreeft tijdens zijn bestaan is de beste uiting in de levenswijze dat hij draagt. Een organisationele bedrijfshistorie is gelijk te stellen met iemands levenswijze en biografie. Het representeert een niveau van het moreel kapitaal dat hoger is dan de bedrijfscultuur, omdat het de evolutie van die cultuur in zich heeft, van begin tot einde. Wanneer bedrijfscultuur een momentopname van het bedrijf geeft, dan is de bedrijfshistorie de hele film.

Op het niveau van de bedrijfshistorie vinden we ook het bewijs van hoe dicht het leven van organisaties en individuen tegen elkaar staan. Iemands nalatenschap komt pas op het moment van overlijden aan de orde. Alleen dan kan een nalatenschap als 'af' gezien worden, omdat de mogelijkheden om deze te veranderen dan ook verdwenen zijn. In zekere zin is het ook zo in de bedrijfshistorie. Wanneer de meeste hoofdrolspelers met pensioen zijn of niet meer werkzaam zijn voor het bedrijf, kan het bedrijfshistorie worden geschreven. Pas wanneer ze het bedrijf niet meer kunnen beïnvloeden, kunnen hun acties en bijdrage uiteindelijk beoordeeld worden.

Het uiteindelijke wat we zoeken in al onze handelingen en acties is geluk, een goed en florerend leven. We houden ons bezig met datgene waarvan we geloven dat het ons dichterbij ons doel brengt. Geluk is wat we nastreven om geluk zichzelf, al het andere wat we doen, wordt gedaan met dit als doel. Dan kan gesteld worden dat geluk het perfecte vorm is van het moreel kapitaal, waar deze dan alleen maar kan toenemen en afname niet meer mogelijk is. Wanneer het wordt bereikt is de waarde van het moreel kapitaal in de vorm van geluk meer intrinsiek dan instrumenteel. Immers het willen van geluk is alleen om het geluk zelf. Het goede doen en goed leven is hetzelfde als gelukkig zijn. Echter vallen deze zaken niet voor iedereen samen op een manier waarin het geluk een onderdeel is van het leven. Een soortgelijke situatie is er ook bij bedrijven in het kader van het containerbegrip 'rendement'. De overtuiging was dat bedrijven bestonden om het rendement te maximaliseren. Echter rendement is geen eenduidige term. De strategieën om rendement te maken op korte, midden en lange termijn kunnen voor elk zeer verschillend zijn. Ook zou gesteld kunnen worden dat alle inspanningen die verricht worden, gericht zijn op succes, Echter wat succes per situatie betekent kan verschillen. Geluk als ultieme doel is geen zaak van enkele acties en enkele ontwikkelde gewoontes of zekere karaktereigenschappen. Echte geluk is alleen gekoppeld aan een leven welke vol

is, compleet en volledig. Het is afhankelijk van iemands volledige karakter. Op een zelfde manier kan dan ook gesteld worden dat geluk alleen gedegen bereikt kan worden op basis van de hele levensduur van een onderneming. Het is de gehele bedrijfshistorie in plaats van enkele acties, processen bedrijfscultuur of lange termijn strategie.

Aristoteles verkent vier verschillende typen levenswijzen welke tot geluk zouden kunnen leiden. Een keuze uit één van deze vier levenswijzen kan gezien worden als een planning voor het moreel kapitaal.

1. Geldmaker leven: Welvaart is niet het goede waar we naar op zoek zijn. Het is immers zelf weer ergens anders goed voor en niet het laatste doel. Dit geldt ook bedrijfskundig; geld en succes zijn goede dingen, maar niet voor elke prijs. Aristoteles stelt echter wel dat geld zelf wel nodig is voor geluk.
2. Leven gebaseerd op lichamelijke bevrediging: Dit is volgens Aristoteles niet wat we zoeken. Dit is iets biologisch, natuurlijks, waarin we gelijk zijn aan dieren. Echter zijn wij voorzien van rede. En rede zou ons naar hogere doelen moeten leiden dan alleen de bevrediging van onze gevoelens, anders heeft rede zelf geen doel.
3. Politieke leven: Dit is een leven waar eer wordt nagestreefd. Dit is alleen voor enkele meer ontwikkelde mensen. Hoewel eer een hogere waarde kent dan plezier, is dit ook niet de juiste keuze, omdat dit meer afhangt van de mensen die eren dan de persoon die geëerd wordt. Hierin is ons geluk dan afhankelijk van anderen in plaats van onszelf.
4. Deugdelijk leven: Het meest bevredigende soort leven dat iemand kan leiden is het leven op basis van het eigen doen en laten in plaats van dat van iemand anders. We willen niet geëerd worden door zomaar mensen, maar door mensen die ons kennen, niet door dwazen maar door intellectuelen. Wat we uiteindelijk zoeken is om geëerd te worden om onze deugden.

Het hoogste nagestreefde levenswijze is een deugdelijk leven, waar veel geleerd en gestudeerd wordt, want de intellectuele deugden zijn de hoogste vorm van deugdelijkheid voor de mens. Dit is de beste strategie in het plannen van het moreel kapitaal, in het investeren in een leven van deugd. Dit geldt ook voor bedrijven, waarbij het bedrijf hier afhankelijk is van de deugd van de individuele medewerkers.

4.3 Het moreel kapitaal en de woningcorporaties

4.3.1 Deugd in plaats van de disciplinerende werking van de woningwet

De woningwet in zijn huidige vorm, versterkt het legitimiteitsprobleem van de woningcorporaties en dwingt de woningcorporaties tot een volkshuisvestelijke uitholling om financieel de zaken op orde te kunnen houden. De noodzaak voor de wet zijn de misstanden welke aanleiding waren voor het Parlementaire Enquête Woningcorporaties. Deugd kan ervoor zorgen dat de woningcorporaties niet vervallen in de oude misstanden, maar toch de ruimte krijgen om hun rol op een perfecte manier te vervullen. In het voorgaande hoofdstuk is aangetoond dat de deugd alleen voor het goede ingezet kan worden. Wanneer er hierop verder wordt gegaan kan gesteld worden dat de deugd van het corporatiebestuur de robuuste verankering binnen de woningcorporatie is, die ervoor zorgt dat de woningcorporatie niet meer in de misstanden zal vervallen, welke de aanleiding vormden voor het Parlementaire Enquête Woningcorporaties. De deugd zal

ervoor zorgen dat de woningcorporaties het goede doen. Dit is een betere verankering dan de opgelegde woningwet, omdat deugd een intrinsieke motivatie betreft en niet een opgelegde, externe instrument is. Ook hebben we gezien dat het goede doen, alleen kan op basis van vrije wil. Wanneer de woningwet, met haar restricties, de corporaties 'dwingt' het goede te doen, is dit dus al een beperking om het goede te willen doen. Het is hiermee namelijk niet meer intrinsiek, maar wordt dwingend opgelegd door de wet.

Naast dat de woningcorporatie door deugd het goede zal doen, zal deugd er ook bij helpen de corporatie haar taak beter uit te voeren. Dit zal tot een hogere efficiëntie en effectiviteit leiden. Welke weer tot een meer optimale rendement zal leiden. Met dit optimalere rendement de woningcorporaties hun rol perfect vervullen en aan legitimiteit winnen. Ze doen immers het goede op een juiste manier, waarmee ze dus ook, met hun rendement, beter voldoen aan de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden.

Succes binnen een organisatie, kan niet op basis van algemeenheden. Er is geen standaard formule tot succes, maar elk situatie zal apart bekeken en bepaald moeten worden. We hebben ook gezien dat dit de reden is dat ondanks het midden altijd gelijk is, een gelijke afstand tot de twee uitersten tot de twee ondeugden, het voor elk situatie altijd uniek is wat dan de deugd hier zal zijn, wat hier het perfecte midden zal zijn om het goede te doen. De woningwet omschrijft in algemeenheden wat de woningcorporaties moeten doen om het goede te doen. Maar zoals we al hebben gezien, is het goede doen, per situatie uniek en kan dit niet in algemeenheden worden gevat. Wanneer de corporaties dus niet voldoende bewegingsruimte krijgen en daarmee niet per situatie het perfecte midden kunnen vinden om het goede te doen, werkt de woningwet op deze manier zichzelf tegen. De wet is immers de beperkende factor om het goede te kunnen doen.

Het legitimiteitprobleem en het voorkomen van de misstanden in de corporatiesector kunnen worden opgelost door niet te dwingend te zijn vanuit de woningwet op de woningcorporaties, maar meer te sturen op het moreel kapitaal van het corporatiebestuur. De woningwet zou de woningcorporaties weer de ruimte moeten geven om hun rol op een goede manier te kunnen vervullen, waarbij ze alle belanghebbenden kunnen bedienen. Ook dienen de restricties in de kerntaken weer versoepeld te worden. Op deze manier kunnen de woningcorporaties weer een duurzaam verdienmodel creëren en wordt een volkshuisvestelijke uitholling voorkomen.

Sison stelt in zijn boek 'The moral capital of leaders' dat deugd bij leiders het moreel kapitaal van het bedrijf bepaalt. Deugd kan niet voor het kwade ingezet worden, deugd dient alleen het goede op een perfecte manier. Wanneer deze dus aanwezig is in een bedrijf, in haar acties, procedures, organisatiecultuur en bedrijfsgeschiedenis, dan is dit het regulerende kader in een bedrijf. Op deze manier kan gesteld worden dat er geen kwade handelingen (ook geen alleenstaande geïsoleerde handelingen) binnen het bedrijf plaats kunnen vinden. Het verruimen van de kaders uit de woningwet, is dus afhankelijk van de verankering van deugd binnen het corporatiebestuur. Pas wanneer met zekerheid gesteld kan worden dat deugd hier (voldoende) aanwezig is, zouden de striktere kaders niet meer nodig zijn.

4.3.2 Woningcorporatie toetsen op moreel kapitaal

Het discussiepanel heeft de vier niveaus van de organisatie beoordeeld op de mate van aanwezigheid van moreel kapitaal.

Verhuur van een sociale woning

Het panel heeft de deugdelijkheid van het verhuren van sociale woningen binnen wonen Wateringen beoordeeld aan de hand van 10 concrete voorbeelden van het verhuur van sociale woningen. Sison stelt dat de morele waarde van een vrijwillige actie bepaald kan worden door de toetsing van het doel van de actie zelf, de intentie waarmee iemand de actie uitvoert en de omstandigheden waarin de actie is uitgevoerd (Sison, 2003). Het panel toetst de concrete voorbeelden van verhuur van sociale woningen op deze drie elementen om de morele waarde van het verhuur van de specifieke woning te bepalen. Met welke doel is de sociale woning verhuurd, wat zijn de intenties van het verhuren van deze sociale woning en onder welke omstandigheden zijn ze verhuurd (wat is de prijs-kwaliteit verhouding, in relatie tot het aantal wws-punten hoeveel huur wordt er gevraagd voor de woning en wat is de rol van de medewerker en de rol van het corporatiebestuur geweest in het verhuren van deze woning).

In de paneldiscussie is er ook gevraagd het onderstaand tabel in te vullen, per persoon, om als panel als geheel tot een gedeelde beoordeling te kunnen komen per woning en een toetsing op deugdelijke verhuur voor de tien woningen. De resultaten van de toetsingen van de woningen zijn weergegeven in tabel 3, waarbij het aangegeven aantal het aantal panelleden zijn die de woning op dit niveau beoordeeld hebben.

	zeer ondeugdelijk				zeer deugdelijk
Woning 1	-	-	3	3	1
Woning 2	-	-	-	6	1
Woning 3	-	-	2	4	1
Woning 4	-	-	-	6	1
Woning 5	-	2	2	2	1
Woning 6	-	-	4	3	-
Woning 7	-	2	1	4	-
Woning 8	2	1	1	3	-
Woning 9	-	-	5	2	-
Woning 10	-	-	2	5	-
Totaal	2	5	20	38	5

Tabel 3 resultaten discussiepanel verhuur van woningen

Over het algemeen is het verhuur van de woningen binnen wonen Wateringen, aan de hand van de tien voorbeeldwoningen, als deugdelijk beoordeeld. Het panel heeft geen unanieme beoordeling kunnen geven op het doel van de verhuur van de woningen. Dit komt het sterkst tot uiting in de beoordeling van woning 5 en woning 8. Woning 5 kent een spreiding in de beoordeling van ondeugdelijk tot zeer deugdelijk en woning 8 kent een spreiding van zeer ondeugdelijk tot deugdelijk. Het verschil in de beoordeling van deze woningen door de panelleden komt voort uit de discussie wat de rol van een woningcorporatie is (zie ook paragraaf 2.3.1). Wanneer een corporatie alleen voor de DAEB activiteiten is, en dus geen woningen zou moeten aanbieden van boven €710,86 hebben de panelleden hier deze woningen als ondeugdelijk beoordeeld, omdat wonen Wateringen naar hun beoordeling zich niet aan haar kerntaken houdt en deze woningen 'te duur verhuurt'. Wanneer de rol van een corporatie ruimer gezien kan worden, verhuurt wonen Wateringen hier mooie ruime woningen in de vrije sector voor een gunstige prijs-kwaliteit verhouding en hebben zij deze woningen meer deugdelijk beoordeeld. Dit verschil van kernactiviteiten van de woningcorporaties binnen het discussiepanel heeft ook de

beoordeling van de intentie waarmee de woningen worden verhuurd bepaald. Immers met welk intentie verhuur je een woning boven de liberalisatiegrens, boven de grens van je kernactiviteiten. Dit deel van het panel beoordeelde dan de intentie ook als minder deugdelijk, waar de andere panelleden dit juist deugdelijker beoordeelden. Het panel is meer eenduidig in haar beoordeling geweest in de beoordeling van onder welke omstandigheden de woningen zijn verhuurd. De prijs-kwaliteit verhouding, de verhouding tussen het aantal woningwaarderingpunten en de daadwerkelijke huur wat voor een woning gevraagd wordt is voor alle beoordeelde woningen deugdelijk beoordeeld. Opvallend hierin is dat voor alle woningen de huidige huur (ruim) onder het maximaal redelijke huur ligt, en er dus op basis van de wws-punten meer huur gevraagd mag worden. Echter ondanks dit, beoordeeld het panel de prijs-kwaliteit als deugdelijk.

Daarnaast beoordeelt het panel ook dat de verschillende medewerkers zelf de (vrijwillige) keuzes kunnen maken om de verhuurprijzen van de woningen te bepalen binnen de kaders van het huurbeleid, de onderhoudsstaat ervan en hoe ze deze 'passend' verhuren. Het corporatiebestuur geeft de medewerkers hier de vrijheid en veiligheid om de eigen keuzes te maken. Vrijheid houdt hier in dat de medewerkers zelf de keuzes kunnen maken, daar waar de medewerker verantwoordelijkheid kan en wil nemen, is dit binnen wonen Wateringen mogelijk. Veiligheid staat hier voor de context die gecreëerd is binnen wonen Wateringen, waar de medewerkers zich veilig genoeg voelen om fouten te maken en daarvan te leren.

[Uitvoering van de uitzettingsprocedure](#)

Met het toetsen van de manier van uitvoering van de uitzettingsprocedure kan het panel van deskundigen beoordelen of de uitzettingsprocedure van wonen Wateringen het goede op een goede manier nastreeft, met andere woorden of het uitzettingsprocedure van wonen Wateringen deugdelijk is. Sision stelt dat binnen dit niveau van het moreel kapitaal er aan twee criteria voldaan moet worden om binnen de procedures het goede te doen. Er is tijd nodig, tijd is hier een capaciteit om te veranderen, om de actie (door herhaling) beter te kunnen uitvoeren. Daarnaast is er ook vrijheid nodig. Zoals we eerder hebben gezien bestaat de vrijheid uit drie onderdelen. De fysieke vrijheid, mogelijkheden voor beweging, de vrijheid van keuze en de morele vrijheid, de vrijwillige keuze om het goede te doen.

In de paneldiscussie zijn de casussen beoordeeld waar er sprake was van mogelijke uitzetting van de huurders uit de sociale woning. Getoetst is of er een ontwikkeling is te zien in de tijd, of er 'geleerd' wordt van de eerdere casussen, waarvan de lering in de daarop volgende casussen worden meegenomen.

Naarmate de lering groter is en de actie hierdoor beter wordt, kan de medewerker hierdoor meer het goede op een beter manier doen, is er dus sprake van een grotere mate van deugdelijkheid in de uitzettingsprocedure. Daarnaast is er ook getoetst op de mate van vrijheid waarin de medewerker heeft gehandeld en wat de invloed van het corporatiebestuur hierin is. Wanneer de medewerker zelf de morele vrijheid heeft en het corporatiebestuur hiervoor de bedrijfscultuur voor heeft weten te creëren, is er ook sprake van een grotere mate van deugdelijkheid in de procedure. Beide componenten dienen aanwezig te zijn, om de uitzettingsprocedure als deugdelijk te kunnen beoordelen.

Aan de hand van vier de uitzettingsgevallen van het afgelopen jaar binnen wonen Wateringen is de capaciteit en de vrijheid van de uitzettingsprocedure getoetst. De beoordelingsresultaten zijn in tabel 4.

	zeer ondeugdelijk				zeer deugdelijk
Uitzetting 1	-	-	1	3	3
Uitzetting 2	-	-	1	5	1
Uitzetting 3	-	-	1	2	4
Uitzetting 4	-	-	-	5	2
Totaal	-	-	3	18	10

Tabel 4 resultaten discussiepanel uitzettingsprocedure

Het discussiepanel is van mening dat aan de hand van slechts vier casussen de criterium tijd en het mogelijke leereffect onvoldoende beoordeeld kan worden. Daarnaast zijn de casussen uniek en onderling niet genoeg vergelijkbaar, de omstandigheden, gezinssamenstelling (vooral bij het panel was van belang of er kleine kinderen betrokken zijn bij de uitzettingsprocedure), zijn zo erg van belang dat het leereffect zich in deze vier casussen onvoldoende beoordeeld kan worden.

De mate van vrijwilligheid van de medewerker is als groot beoordeeld. De specifieke medewerkers kunnen handelen naar hun eigen oordeel en moreel besef. Ondanks in alle casussen er een vonnis lag waarmee wonen Weteringen ook de recht had om de specifieke bewoners daadwerkelijk uit de huurwoning uit te zetten, is dat slechts 1 keer daadwerkelijk uitgevoerd. In de andere casussen heeft de medewerker (vrijwillig) beoordeeld dat dit in die specifieke situatie niet het goede is. Net zoals bij de niveau van het verhuur van de woningen is het panel van mening dat corporatiebestuur de context heeft gecreëerd waarbinnen de medewerker de vrijheid en veiligheid ervaart om naar eigen morele maatstaven te handelen.

Leiderschapsstijl corporatiebestuur

Het derde niveau dat Sison omschrijft is het niveau van iemands karakter. Het karakter wordt gevormd door de verschillende gewoontes, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. In het parallelisme dat Sison uitwerkt, correspondeert dit met de bedrijfscultuur. De leider van een organisatie bepaalt voor grote mate de organisatiecultuur. Dus de leiderschapsstijl van het corporatiebestuur bepaalt in grote mate de cultuur binnen de woningcorporatie. Via ethisch leiderschap kan het bestuur het moreel kapitaal van het bedrijf ten goede beïnvloeden. Eerder hebben we Sisons definitie van leiderschap geïntroduceerd: 'Leiderschap is een invloedsrelatie tussen leiders en volgelingen die echte veranderingen van plan zijn, welke hun wederzijdse doelen weerspiegelen.' Sison stelt dat ethisch leiderschap het kanaal is waardoor niet alleen de medewerker maar het hele bedrijf ethisch wordt door een gunstig organisatiecultuur. Het panel zal de mate van ethisch leiderschap binnen wonen Weteringen beoordelen om op deze manier te beoordelen of er een gunstig/deugdelijk organisatiecultuur is. Het panel van deskundigen heeft ook beoordeeld wat voor invloed de mate van ethisch leiderschap binnen wonen Weteringen heeft op de mate van deugdelijkheid op de eerste twee niveaus, het verhuur van (sociale) woningen en de uitvoering van de uitzettingsprocedure. In zijn boek 'The moral capital of leaders' stelt Sison dat er binnen het ethisch leiderschap drie aspecten van belang zijn: de wederkerige relatie tussen leider en volgeling, de leiderschapsdoelen worden door zowel de leider als de volgeling bepaald en dat er sprake moet zijn van een vrijwilligheid bij het volgen. Dus aan de hand van deze drie aspecten heeft het panel beoordeeld of er sprake is van ethisch leiderschap bij het bestuur van wonen Weteringen en of dit inderdaad voor een gunstig organisatiecultuur zorgt.

In tabel 5 zijn de resultaten van dit deel van de beoordeling het panel weergegeven.

	Geheel niet aanwezig				Zeer veel aanwezig
wederkerig	-	-	1	5	1
Doelen	-	-	-	7	-
vrijwillig	-	-	-	5	2

Tabel 5 resultaten discussiepanel aspecten ethisch leiderschap

Het panel van deskundigen oordeelt dat de drie aspecten van ethisch leiderschap aanwezig zijn binnen wonen Wateringen. Hiermee beoordeelt het panel dat ethisch leiderschap aanwezig is bij het corporatiebestuur. Volgens het panel is juist door de aanwezigheid van dit ethisch leiderschap de veiligheid en vrijheid binnen wonen Wateringen aanwezig waardoor de medewerkers zelf (vrijwillig) hun besluiten in de verschillende casussen kunnen nemen. De medewerker neemt niet zo maar een besluit, maar neemt het deugdelijk besluit. Dit is als voorbeeld gebruikt, waarmee het panel heeft kunnen beoordelen dat er binnen wonen Wateringen een deugdelijk organisatiecultuur aanwezig is.

Missie van de corporatie

In de parallel tussen mens en organisatie stelt Sison dan op de vierde niveau van de organisatie haar zakelijke geschiedenis komt. Het hoogste nagestreefde levenswijze is een deugdelijk leven, waar veel geleerd en gestudeerd wordt. Dit is de beste strategie in het plannen van het moreel kapitaal, in het investeren in een leven van deugd. Dit geldt ook voor bedrijven, waarbij het bedrijf hier afhankelijk is van de deugdelijkheid van de individuele medewerker (Sison, 2003). Dit is voor de woningcorporaties vertaald naar de missie van de woningcorporatie. Het streven naar een deugdelijk corporatie, zou uit haar deugdelijke missie moeten blijken. De reden waarom een corporatie bestaat, haar bestaansrecht, moet het goede zijn.

Het panel heeft beoordeeld of de missie van wonen Wateringen bijdraagt dat wonen Wateringen haar rol op een perfecte manier vervult en wat de rol van het corporatiebestuur hierin is.

De missie van wonen Wateringen luidt: *"Wij bieden als Westlandse woningcorporatie dorps wonen in de omgeving van de stad voor iedereen die hulp nodig heeft op de woningmarkt, met name degenen die, om welke reden dan ook, een beroep doen op ons als maatschappelijk ondernemer."*

De missie van wonen Wateringen wordt door het panel beoordeeld als deugdelijk. Echter vindt het gekozen panel van deskundigen dat ze de missie niet specifiek genoeg kunnen beoordelen op de mate van deugdelijkheid. De missie van wonen Wateringen is een missie waar (bijna) niemand tegen kan zijn. In de missie stelt wonen Wateringen zich in te zetten voor het goede, zij stelt zich in te zetten voor de mensen die zichzelf niet kunnen redden op de woningmarkt. Wonen Wateringen helpt volgens haar missie dus iedereen aan deze eerste levensbehoefte. Het panel stelt dat zij de missie niet goed genoeg kunnen beoordelen doordat de missie van wonen Wateringen, net als bij bijna alle andere corporaties, te algemeen is. De doelgroep voor wie wonen Wateringen is, is niet specifiek gemaakt, hun onderscheidend vermogen, het dorps wonen, wordt niet expliciet gemaakt en wat er wordt verstaan onder maatschappelijk ondernemer blijft ongedefinieerd. Deze onduidelijkheden in de missie dragen bij dat het voor iedereen anders interpreteerbaar kan zijn en vanuit het 'helpen' dat

wonen Wateringen doet, dus eigenlijk niemand tegen de missie van wonen Wateringen kan zijn.

4.4 Conclusies

Het verhuur van de sociale huurwoningen wordt door het discussiepanel als deugdelijk beoordeeld. De woningen worden met het goede doel verhuurd en de intenties van het verhuren zijn het goede. De woningen kennen een goede prijs-kwaliteit verhouding, welke door de medewerker zelf (vrijwillig) bepaald wordt. De medewerker krijgt van het corporatiebestuur de ruimte en vertrouwen om deze beslissingen zelf op een goede manier te nemen. Het panel heeft ook vastgesteld dat er niet alleen op financieel rendement wordt gestuurd, veelal hebben de woningen hogere woningwaarderingpunten en kunnen ze dus hogere huren voor vragen, echter wordt dit niet gedaan om de woningen 'passend' te kunnen verhuren. Het is ook niet het geval dat de sociale huurwoningen voor 'te weinig' geld worden verhuurd. Het panel beoordeeld de prijs-kwaliteit verhouding als deugdelijk.

De specifieke casussen van de procedures vergelijken is zeer lastig, daar de casussen altijd uniek zijn en afhankelijk van de specifieke omstandigheden en context waarbinnen ze afspelen. Voor het panel is vooral zeer belangrijk of iemand niet wil of niet kan betalen, de zogenaamde rakker of stakker. Wanneer iemand niet wil afrekenen dient het uitzettingsprocedure ook uitgevoerd te worden. Wanneer iemand niet kan betalen, is het panel van mening, dat een woningcorporatie juist voor deze mensen haar diensten levert en de corporatie hier dus niet 'op haar strepen' moet staan om haar huurinkomsten te innen, maar dit kan zien als haar maatschappelijk rendement. Het discussiepanel heeft de uitzettingsprocedure van wonen Wateringen als deugdelijk beoordeeld. Ethisch leiderschap zorgt voor een organisatiecultuur waardoor niet alleen de medewerkers, maar het gehele bedrijf deugdelijker van wordt. Het panel heeft voor wonen Wateringen beoordeeld dat ethisch leiderschap in voldoende mate aanwezig is en de medewerkers (mede daardoor) zelf meer vrijheid en veiligheid ervaren om hun eigen keuzes te kunnen maken en ook zelf meer deugdelijke besluiten nemen in de verschillende casussen. Dit is ook zichtbaar in de beoordelingen van de woningen en casussen, algemeen worden deze voor wonen Wateringen als deugdelijk beoordeeld.

Het panel is van mening dat zij de missie van wonen Wateringen niet goed genoeg kan beoordelen. Doordat het niet specifiek genoeg is, kan bijna niemand hier tegen zijn. Ondanks dit wordt de missie als deugdelijk beoordeeld door het panel.

Alle vier de niveaus van de organisatie wonen Wateringen zijn door het beoordelingspanel als deugdelijk beoordeeld. Hiermee kan gesteld worden dat het moraal kapitaal binnen wonen Wateringen in voldoende mate aanwezig is.

5 Het nieuwe arena

Dit onderzoek heeft zich gericht op de regulering van de invulling van de rol van de woningcorporaties, zonder de negatieve neveneffecten zoals deze nu aanwezig zijn voor de woningcorporaties, waardoor de corporaties hun rol niet goed kunnen vervullen. Kan in plaats van de striktere woningwet, het moreel kapitaal van het corporatiebestuur niet ervoor zorgen dat de woningcorporaties het goede op een perfecte manier doen en daarmee hun rol perfect vervullen.

5.1 Theoretische conclusies

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek kan nu beantwoord worden:
"Hoe kan het moreel kapitaal van het corporatiebestuur zorgen dat de misstanden in de woningcorporatiesector niet meer zullen plaats vinden en de woningcorporaties geen legitimiteitsprobleem meer hebben?"

Moreel kapitaal is robuuster dan de woningwet

Geluk is wat we nastreven, om geluk zichzelf. Er is hier geen hogere doel meer. Sison stelt dat het geluk het perfecte vorm is van het moreel kapitaal. Wanneer dit bereikt wordt is de waarde van het moreel kapitaal meer intrinsiek dan instrumenteel (Sison, 2003). Daar waar het moreel kapitaal dus intrinsiek is, kan de woningwet als meer instrumenteel gezien worden. De woningwet wil de woningcorporaties dwingen het goede te doen, door in deze wet op te nemen wat ze moeten doen. Zoals we hebben kunnen zien, kan je alleen het goede doen, wanneer dit op basis is van je vrije keuze, je moreel keuze, doet. Dit goede kan dus niet 'gedwongen' worden. Deze dwang moet niet vanuit de woningwet komen, maar ook niet vanuit het corporatiebestuur naar de medewerkers. In de praktijk casus hebben we gezien dat wanneer de medewerkers de ruimte krijgen om de eigen (morele) keuzes te maken, zij hiermee zeer bewust mee omgaan en ondanks er bijvoorbeeld een vonnis is wat hen de recht geeft om mensen uit het huis te zetten, dit pas wordt gedaan na hun eigen morele overwegingen. Hierdoor is het moreel kapitaal een veel duurzamere en robuustere verankering om het goede te doen, dan een opgelegde woningwet.

Voldoende mate van deugd bij het corporatiebestuur zorgt voor voorkoming van de misstanden in de corporatiesector

Sison heeft een parallel tussen de niveaus van de mens en de organisatie gezien. De organisatie kent vier niveaus: de actie, de procedure, de cultuur en de missie. De goede actie leidt tot de goede procedure. De verschillende goede procedures binnen de organisatie vormen de goede organisatiecultuur. Deze wordt bepaald door de leiderschapsstijl van de leider, en is het meest effectief wanneer deze vanuit het kanaal ethisch leiderschap de organisatie in gaat. De goede organisatiecultuur leidt tot de goede missie. We hebben gezien dat de deugd van het corporatiebestuur, door de goede leiderschapsstijl (ethisch leiderschap), ervoor zorgt dat er binnen de vier niveaus van het bedrijf het goede wordt nastreeft en het goede wordt gedaan. Op deze manier dringt de deugd van het corporatiebestuur de gehele organisatie in en zorgt het ervoor dat de corporatie op alle niveaus en alle medewerkers het goede wordt nagestreefd. Het goede voor een woningcorporatie is dat deze haar rol, haar publieke taak, op een perfecte manier vervult. Hier is dus geen mogelijkheid meer voor te grote financiële risico's, fraude of mismanagement. Dit betekent niet dat de woningwet afgeschaft moet worden. De woningwet is noodzakelijk om het wonen, een van de primaire levensbehoeftes, in de (grond)wet te verankeren. Daarnaast is de wet ook noodzakelijk voor de corporatiebestuurders die niet voldoende mate van deugdelijkheid beheersen. Zij hebben de regulering van de deugd niet en hebben hiermee geen intrinsieke motivatie om het goede te doen, maar hebben dus een externe opgelegde wet hiervoor nodig. Alleen deugd als regulerend element is niet voldoende, daar er dus altijd situaties kunnen zijn waar iemand deze onvoldoende beheerst of er kan sprake zijn van 'rotte appels', bestuurders die bewust niet het goede willen doen. We hebben

gezien dat het met de huidige woningwet voor de woningcorporaties onmogelijk is om hun rol perfect te vervullen. De wet lijkt doorgeslagen te zijn in de toezicht en controle op (veelal alleen) de financiën. Een versoepeling in de woningwet, welke meer ruimte geeft aan de deugd van het corporatiebestuur, maar voldoende kaders biedt wanneer deze niet (in voldoende mate) aanwezig is, kan tot een meer werkbare situatie leiden.

De deugd van het corporatiebestuur reguleert voldoende rendement voor de organisatie en verkleint het legitimeitsprobleem

Om haar rol perfect te kunnen vervullen, heeft de woningcorporatie rendement nodig. Zowel financieel als maatschappelijk rendement. Geld is als middel noodzakelijk om het maatschappelijk rendement te kunnen genereren (Deuten, 2005; Gruis, 2005). Hiermee zijn financieel rendement en maatschappelijk rendement aan elkaar gekoppeld en is het financieel rendement binnen woningcorporaties altijd gericht op het maatschappelijke omdat deze een cruciale bijdrage levert aan de missie van een corporatie (Deuten, 2005). Er is voldoende geld nodig om maatschappelijk rendement te genereren. Niet te veel en niet te weinig, maar precies genoeg financieel rendement. Voldoende rendement is hetgeen wat een deugdelijk woningcorporatie als organisatie nastreeft om op deze manier haar rol perfect te vervullen. Het moreel kapitaal van het corporatiebestuur, welke vanuit het kanaal ethisch leiderschap invloed heeft op de organisatie, zorgt ervoor dat niet alleen de organisatie deugdelijk wordt, maar ook de individuele medewerkers binnen de organisatie. Dit hebben we ook gezien binnen de casus van wonen Wateringen, waar de medewerkers de ruimte en de veiligheid krijgen om de eigen keuzes te maken en wanneer deze niet de 'goede' keuzes zijn van hun fouten te leren.

De woningcorporatie streeft hiermee naar een perfecte invulling van haar rol. Een invulling waar ze geen middelen overhoudt, maar ook niet tekort komt, maar precies genoeg heeft om haar rol perfect te kunnen vervullen. Met deze perfecte invulling kan de woningcorporatie ook aan veel verwachtingen voldoen van vele verschillende belanghebbenden. Op deze manier kan gesteld worden dat het moreel kapitaal van het bestuur de regulerende factor is binnen de woningcorporatie om voldoende rendement te behalen om haar rol perfect te vervullen waardoor het legitimeitsprobleem wordt verkleind.

5.2 Discussie

De aanleidingen voor de veranderingen in de woningwet zijn de misstanden, welke in de sector hebben plaatsgevonden. De aanleiding voor dit onderzoek zijn de veranderingen in de wet, welke het voor de woningcorporaties onmogelijk heeft gemaakt hun rol goed te vervullen. Als regulering om het goede te doen, kan het moreel kapitaal van het corporatiebestuur hiervoor dienen.

Veranderingen in de wet, hebben we de afgelopen jaren ook bij andere soortgelijke (private ondernemingen met een publieke taak) sectoren gezien. Ook de wetgeving binnen de ziekenhuissector en het hoger onderwijs is veranderd. Om te kunnen voortbestaan dienen deze organisaties bijna als een productiebedrijf omzet te maken, door veel behandelingen en ingrepen uit te voeren en door studenten zo snel als mogelijk af te laten studeren. Het is aannemelijk dat de kwaliteit van het geleverde werk hierdoor negatief beïnvloed kan worden. Zorg wordt niet meer (alleen) geleverd om de goede zorg te leveren aan de burger, maar om financieel rendement te creëren. Studenten kunnen niet meer de tijd nemen om naast hun studie verschillende neventaken of functies te

hebben, maar dienen nominaal te lopen (bij Erasmus Universiteit Rotterdam stuurt men hier op aan met het programma 'nominaal is normaal'). Kan het moreel kapitaal van het bestuur ook bij ziekenhuizen en hoge scholen en universiteiten ervoor zorgen dat de organisaties hun rol perfect vervullen door voldoende rendement na te streven, of zijn de woningcorporaties hier uniek in? Onze verwachting is dat het moreel kapitaal bij bijna alle organisaties ingezet kan worden als regulerende factor om de rol perfect te vervullen. Gesteld kan worden dat de 'oude' deugd ook in de moderne context zeer bruikbaar is. De vertaling van deugd in een bedrijfskundige omgeving van Sison, geeft ons handvaten om deugd in de hele organisatie te laten doordringen en deze te managen. Op deze manier kan deugd juist in onze moderne tijd, waar maximale financiële rendement een standaard lijkt te zijn geworden voor bedrijven, ervoor zorgdragen dat bedrijven weer doen waarvoor ze oorspronkelijk bedoeld zijn, namelijk het creëren van meerwaarde, in plaats van het genereren van maximale financiële rendement voor het bedrijf zelf.

De woningwet heeft het voor de woningcorporaties onmogelijk gemaakt hun rol goed te vervullen. Dit komt door de striktere kaders waarbinnen de woningcorporaties hun werkzaamheden moeten uitvoeren. De woningwet heeft hier duidelijkheid gebracht wat de kerntaken zijn van de woningcorporaties. Naast deze duidelijkheid heeft de woningwet ook op verschillende onderdelen verwarring met zich meegebracht. Op sommige onderdelen is de wet weinig specifiek, waardoor er onduidelijkheden ontstaan. De autoriteiten woningcorporaties (Aw) is een in de woningwet verankerde toezichthouder van de woningcorporaties. De Aw houdt integraal risicogerichte toezicht op woningcorporaties. Naar eigen zeggen bewaakt en beschermt de Aw de maatschappelijke middelen van woningcorporaties, zodat deze rechtmatig, effectief en efficiënt worden ingezet in het belang van de volkshuisvesting (ilent.nl). In praktijk houdt deze volkshuisvestelijke toezicht in dat de Aw op de stoel van het corporatiebestuur gaat zitten om lokaal beleid af te dwingen van de woningcorporatie. Wie is verantwoordelijk voor het beleid, wie weet lokaal beter wat de volkshuisvestelijke vraagstukken zijn en wat is in dit geval het verschil tussen toezicht houden en zelf beleid opstellen?

5.3 Aanbevelingen

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft zich toespitst op de invloed van het moreel kapitaal van het corporatiebestuur op het voorkomen van misstanden en de rolinvulling van de corporaties. Bij het uitvoeren van dit onderzoek zijn we in aanraking met onderwerpen gekomen, welke de invloed van het moreel kapitaal verder kunnen uitdiepen.

Moreel kapitaal in andere sectoren

Het is aan te bevelen om de invloeden van het moreel kapitaal ook in andere sectoren te onderzoeken. Zowel bij maatschappelijke organisaties als bij commerciële bedrijven.

Onderzoek naar toezicht

Om voor de Aw haar rol goed te kunnen vervullen, maar ook voor de woningcorporaties te weten waarop er toezicht wordt gehouden, is het aan te bevelen dat er onderzoek wordt gedaan naar wat toezicht hier inhoudt.

Praktische aanbevelingen

Het legitimiteitsprobleem in de sector wordt ook bij wonen Wateringen ervaren. De beperkingen in de wet die de misstanden moeten voorkomen, zorgen ook hier ervoor dat de rol niet perfect vervuld kan worden. Om de rol beter te kunnen vervullen heeft dit onderzoek praktische inzichten opgeleverd en volgen hierna de aanbevelingen voor wonen Wateringen.

Rendementseis voor DAEB en niet-DAEB

Stel een rendementseis voor de DAEB en niet-DAEB activiteiten, waarbij de DAEB activiteiten kostendekkend moeten zijn en de niet-DAEB activiteiten een financieel waarde creatie kunnen opleveren, welke ten gunste van de DAEB activiteiten kan komen.

Wederkerige relatie met de bewoners

Stel de koers en doelen van wonen Wateringen gezamenlijk op met (een vertegenwoordiging van) de bewoners. Op deze manier kan het legitimiteitsprobleem verminderd worden.

Zo veel mogelijk verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie

Geef de medewerkers van wonen Wateringen de vrijheid en veiligheid om zelf (te leren) de juiste keuzes te maken.

Zet in op ethisch leiderschap

Kies voor de leiderschapsstijl ethisch leiderschap binnen wonen Wateringen en begeleidt en onderwijs de leidinggevenden binnen de organisatie hierin.

5.4 Beperkingen van dit onderzoek

Het uitgevoerd onderzoek heeft plaats gevonden binnen wonen Wateringen. Dit is de organisatie waar ikzelf bestuurder ben. Het panel van deskundigen zijn 7 medewerkers van wonen Wateringen. Ondanks het feit dat ikzelf geen onderdeel ben geweest van het panel, kan dit wel de discussie hebben beïnvloed. Panelleden kunnen een drempel hebben ervaren om negatieve of minder positieve aspecten in te brengen in de discussie.

Een tweede belangrijke beperking in dit onderzoek is dat moreel kapitaal zich niet concreet laat meten. In het onderzoek zijn we uitgegaan van wanneer er voldoende mate van moreel kapitaal bij het corporatiebestuur aanwezig is de woningcorporatie haar rol perfect kan vervullen en de misstanden niet meer kunnen plaats vinden en het legitimiteitsprobleem zal verdwijnen. In dit onderzoek hebben we aangetoond dat het moreel kapitaal van het corporatiebestuur inderdaad hiertoe kan leiden. Echter we kunnen niet meten wanneer het moreel kapitaal in voldoende mate aanwezig is, zodat deze ook de positieve invloeden kan hebben op de organisatie. Deugd dient geleerd te worden door het te beoefenen. Doordat dit een leerproces is, kan gesteld worden dat de mate van het moreel kapitaal binnen dit leerproces, een toenemende lijn kent. Een lijn van lage mate van het moreel kapitaal naar hoge mate van het moreel kapitaal. Naar mate er meer beoefend wordt, wordt er ook geleerd. Op welk punt in deze opgaande lijn kan dan gesteld worden dat er voldoende mate van het moreel kapitaal is bij het corporatiebestuur zodat zij ook hun organisatie (met ethisch leiderschap) zo aansturen dat het moreel kapitaal als zelfregulering en borging kan fungeren?

Een derde belangrijke beperking in dit onderzoek is de factor tijd. Er is voor dit onderzoek meer tijd nodig om langduriger te onderzoeken, meer casussen te beoordelen, met meer deskundigen, ook buiten de woningcorporaties zelf. Daarnaast is het ook van belang dat de beoordeling plaats vinden bij meerdere woningcorporaties, zodat er niet alleen verschil is tussen de huurwoningen, maar ook de verschillen tussen de woningcorporaties in de zelfde producten beoordeeld kunnen worden. Volgens Sison is het moreel kapitaal niet gemakkelijk te meten, maar is het makkelijker om het gebrek aan het moreel kapitaal in een organisatie te meten (Sison, 2003). Wanneer er woningen en procedures bij meerdere woningcorporaties beoordeeld worden, kan het negatief verschil in deugdelijkheid gemakkelijker zichtbaar worden, indien deze aanwezig is.

Literatuur

Blake, R.R., Mouton, J.S., 1982. *A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle*. Organizational Dynamics, Spring 1982

Boelhouwer, P., M. Elsinga, V. Gruis, H. Priemus, J. van der Schaar, A.Thomsen, 2014. *Wonen 6.0 Over de toekomst van de sociale huisvesting in Nederland*, Delft, TU Delft

Boelhouwer, P., Schiffer, K., 2016. *Naar een hervorming van de woningmarkt. Niets doen is geen optie*, Delft, TU Delft

Brandsen, T., Helderma, J.K., Honingh, M., 2010. *Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden: een onderzoek naar de praktijk van de Governancecode Woningcorporaties*. Nijmegen: Radboud Universiteit

Brandsen T., Karré, P.M., 2011. Hybrid Organizations: No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34, p827-836

Deuten, J., Kam, G. de, 2005. *Weten van renderen: nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken*. Rotterdam SEV

Gerrichhauzen, L, V. Gruis, R. Koolma en J. van der Schaar, 2014. *Van lef en lof naar de schade en schande, een analyse van ontsporing bij zes corporaties*, Dordrecht GenP Governance.

Gruis, V., 2010. *De corporatie als katalysator*, Delft buildingbusiness.

Helderma, J.K., Brandsen, T., 2011. *De woningcorporatie: Exile on Mainst.?* *Rooilijn* jg. 44/nr.3/2011, p164-171

Hupperts, C., Poortman, B., 2015, *Aristoteles Ethica Nicomachea*, uitgeverij Damon, vierde druk

Jong, R. de, 2013. *De balans verstoord*. Den Haag AEDES (ten behoeve van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties)

Kam, G. de, Deuten, J., 2006. *Maatschappelijk rendement van vastgoed*. *Real Estate magazine*, (46), p15-19

Kaptein, M., 2002, *De integere manager*, uitgeverij koninklijke Van Gorcum BV, derde druk

Karré, P.M., Paardekooper, C., 2014. *De grote verbouwing*. *Boom bestuurskunde tijdschriften* 2014 (23) 1

Keeris, W.G., 2012. *Een uitdaging om op te pakken: De woningcorporaties zijn theoretisch failliet bij ongewijzigd overheidsbeleid!* Real Estate magazine, (81), p43-46

Koolma, H.M., 2008. *Verhalen en prestaties: een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties*. Amsterdam VU uitgeverij (proefschrift VU Amsterdam)

Koolma, R., L. Gerrichhauzen, 2011. *De verzelfstandiging op een keerpunt? Naar een nieuw perspectief voor woningcorporaties*,

Montfort, van C., 2015. *Geloofwaardigheid van maatschappelijke ondernemingen*. Essay in: Brink, van den, G., 2015. *Naar een geloofwaardiger bestuur*. Boom juridische uitgevers

Parlementaire Enquêtecommissie, 2014, *Parlementaire Enquête Woningcorporaties Ver van huis*. Den Haag SDU

RMO, 2009. *Stem geven aan verankering, over de legitimering van maatschappelijke dienstverlening*, RMO Den Haag

Sison, A.J.G., 2003, *The moral capital of leaders*, Edward Elgar Publishing, University of Navarre Spain

Verloop, W., M. Hillen, 2013, *Verbeter de wereld begin een bedrijf Hoe social enterproses winst voor iedereen creëren*, Amsterdam/Antwerpen business contact.

WRR, 2004. *Bewijzen van goede dienstverlening, rapport 70*. Amsterdam Amsterdam University Press

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G.E., 2013. *An Improved Measure of Ethical Leadership*. Journal of Leadership & organizational Studies 20(I) 38-48

<https://fd.nl/opinie/1195386/na-ongelukken-in-woningcorporatiesector-is-toezicht-volledig-doorgeslagen>, 04-04-2017 08:55u

<https://www.ilent.nl/onderwerpen/autoriteitwoningcorporaties/> , 25-06-2017 09:21u

<https://www.nrc.nl/nieuws/2017/03/29/na-vestia-kwam-de-psychologische-klap-7700972-a1552275>, 04-05-2017 11:09u

<http://nos.nl/artikel/2146053-blok-hekelt-gierige-woningcorporaties-met-dagobert-duck-complex.html>, 18-03-2017 13:23u

<https://www.trouw.nl/samenleving/woningcorporaties-investeren-niet-in-hun-woningen~a1609d54/>, 18-03-2017 13:14u

<http://www.wassenaarschebouwstichting.nl/over-ons/5/over-ons.aspx>, 22-01-2017 20:21u

<http://www.woningwet2015.nl/>, 20-05-2017 11:15u

<https://www.wsw.nl/over-wsw>, 22-04-2017 11:56u

<http://www.arcadewonen.nl/Over-Arcade/Missie-en-uitgangspunten/>, 22-01-2017 20:24u

<https://www.wooninvest.nl/over-wooninvest/over-wooninvest/visie>, 22-01-2017 20:30u

http://www.telegraaf.nl/binnenland/27763319/Huren_moeten_10_omlaag_.html, 18-03-2017 13:31u

Bijlage 1 Deelnemers panel van deskundigen

Deelnemers op alfabetische volgorde met functie binnen wonen Wateringen

Berg, van den, Peter	teamleider financiën
Korte, de, Shirley	verhuurmakelaar
Levering, Marianne	manager wonen
Maagdenberg, Paul	bouwkundig opzichter
Os, van, Saskia	stafmedewerker kwaliteit
Spanje, van, Liesbeth	teamleider wonen
Spek, van der, Nancy	medewerker financiën