



TUSSEN DE LETTER EN DE GEEST

Een onderzoek naar de wijze waarop corporaties
governance inbedden in hun organisatie

Brigitte Broijl

MRE 2015-2017 | oktober 2017

TUSSEN DE LETTER EN DE GEEST

Een onderzoek naar de wijze waarop
corporaties governance inbedden in
hun organisatie

Brigitte Broijl

MRE 2015-2017 | oktober 2017

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie, die ik schreef ten behoeve van de afronding van mijn Master of Real Estate aan de ASRE in Amsterdam. Twee jaar geleden ben ik vol enthousiasme aan de opleiding begonnen. Mijn hart ligt in de sociale en fysieke gebiedsontwikkeling en vastgoed maakt daar een belangrijk deel van uit. Voor mij kan je met vastgoed plekken mooier maken, fijn om in te wonen, werken en leven. Dat brengt misschien niet direct geld op, maar leidt wel tot duurzame waardeontwikkeling op langere termijn. Dat zal in alles wat ik doe in de wereld van gebiedsontwikkeling altijd mijn persoonlijke drijfveer zijn.

Tegelijk met mijn studie startte ik als manager in de corporatiewereld. Ook daar heeft de opleiding mij context in geboden. Een plek waar je continu goed moet nadenken over wát je doet en waaróm je iets doet. Dat is ook de reden geweest, dat ik mijn onderwerp heb gericht op governance en de wijze waarop corporaties hier invulling aan geven. Mijn dank gaat uit naar collega corporaties Domesta, De Key, Allee Wonen en De Woonmensen, evenals de overig experts uit het vakgebied: Theo Nieuwenhuijzen, Jos Koffijberg, Hans Mulders en John van der Starre. Zij allen hebben dit onderzoek mogelijk gemaakt. Veel dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider, Dr. Arnold Wilts. Hij is niet alleen zeer kundig in de bestuurs- en organisatiewetenschappen, maar ook meedenkend en praktisch ingesteld. Dat heeft mij enorm geholpen. Zonder Stadlander was deze opleiding niet mogelijk geweest. Dank daarom aan directie en collega's van Stadlander die mij de ruimte hebben geboden om deze studie te voltooien.

Eind 2016 heb ik in Rotterdam een bouwval gekocht, welke ik in de tussentijd heb omgetoverd tot woonhuis. Zoals gezegd levert dat niet meteen geld op, maar wel waardeontwikkeling op lange termijn en voor nu een prachtige plek om te wonen. De deadline van de scriptie was tevens de deadline van de verbouwing. Noch de scriptie, noch het vastgoedproject thuis waren afgekomen als ik de verbouwing niet deels uit handen had kunnen geven en ondersteuning had gekregen van mijn immer doorklussende vader, mijn familie en vrienden. En zéker niet zonder de support van de allerliefste man en beste projectmanager ter wereld, Frans.

Dank, allen, voor alles.

Brigitte Broijl

Rotterdam, oktober 2017

MANAGEMENTSAMENVATTING

De corporatiesector is een vreemde eend in de vastgoedbijt. Corporaties kennen een grote hybriditeit en complexiteit, die is voortgekomen uit een stapsgewijze deregulering en toegenomen eisen van marktwerking door de jaren heen. Die zakelijke benadering heeft een aantal keer geleid tot onvoldoende kritisch toezicht, met als gevolg excessen bij corporaties. Toch hebben juist deze ongewenste gebeurtenissen iets goeds gebracht, namelijk maatschappelijk bewustzijn. De balans tussen het werken aan maatschappelijke doelstellingen met private mogelijkheden vraagt continue aandacht. Inmiddels wordt legitimiteit en good governance op allerlei manieren geborgd en getoetst, met name voor- en achteraf. Maar die verantwoording en controle zegt niets over de dagelijkse praktijk van een corporatie. Governance en de daarbij ingestelde Governancecode woningcorporaties 2015 valt of staat met de invulling die corporaties hier aan geven; niet voor of achteraf, maar continu daar tussen in. De centrale vraag die in dit onderzoek wordt gesteld is *op welke wijze intern toezichthouder, bestuur en organisatie van een woningcorporatie invulling geven aan governance en de governance code gedurende de procesbewakingsfase.*

Dit is onderzocht aan de hand van literatuurstudie aangevuld met voorbereidende gesprekken en een aantal case studies.

De juiste input zorgt voor de juiste beslissingen en het juiste draagvlak. Governance komt niet alleen voort uit transparantie, maar ook uit vertrouwen. Vertrouwen binnen de organisatie uit zich in de onderlinge relaties en verhoudingen, in de wijze waarop de in de organisatie werkende mensen *informatie* met elkaar *delen, halen* en *terugbrengen*. Uit de wetenschappelijke theorie en de case studies blijkt dat de wijze waarop dit gebeurt in de organisatie mede wordt bepaald door de wijze waarop toezichthouder, bestuurder en organisatie hun rol vervullen en hoe hun onderlinge verhoudingen zijn. Om goede governance te bereiken, dient de toezichthouder betrokken en geëngageerd te zijn, zonder op de inhoud te zitten. Daarbij hoort ruimte te zijn voor contact met bestuur én organisatie. Het bestuur dient te zorgen voor focus, empowerment, maar vooral simpele doelstellingen, zodat beleid consistent wordt doorvertaald en zodat voor de organisatie ook duidelijk is: waar doe ik het voor en doe ik de goede dingen? De organisatie moet gemotiveerd zijn, zich veilig voelen en ruimte krijgen, waarbij waardering en transformatiegericht leiderschap nodig zijn. Dat wil zeggen leiderschap gericht op ontwikkeling van medewerkers in plaats van primair op doelen en resultaten. Hoewel er binnen de onderzochte corporaties nuanceverschillen zijn, kenmerken de culturen zich door een (soms familiale) robuustheid, die niet gemakkelijk een grote koersverandering toelaat. Uit de casestudies blijkt dat met name het management hier een cruciale rol in kan spelen, omdat zij dicht bij de werkvloer staan. Daarnaast blijkt uit de case studies, dat de rol van toezichthouder draait om balanceren tussen betrokkenheid en afstand houden. Hoewel dit spannend wordt gevonden, is het belangrijk, dat relaties en contacten onderling als natuurlijk worden ervaren. Er wordt dan beter aangevoeld hoe de organisatie ervoor staat, waar de pijnpunten en risico's liggen. Dat haalt men niet alleen uit rapportages en informatievoorziening via de bestuurder.

Geconcludeerd kan worden, dat de governance code als begrip niet leeft in de organisaties en ook niet als zodanig de organisaties wordt ingebracht. De ondervraagde corporaties vinden dan vooral dat het moet gaan om vertrouwen; het moet voor iedereen helder zijn waar je voor aan de lat staat, zodat je daar ook logisch en met begrip (integer) naar kan handelen. Om als extern toezichthouder, Stichting Visitatie gevoel bij of grip te krijgen op de corporatie, zou er meer aandacht mogen komen te liggen op de situatie binnen de organisatie in plaats van alleen op de cijfers. Want uiteindelijk is het niet handelen naar de letter of de geest, maar balanceren *tussen* de letter en de geest.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	i
Managementsamenvatting.....	iii
inhoudsopgave.....	v
1 INLEIDING	1
1.1 DE AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK.....	1
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	2
1.3 DOELSTELLING EN CENTRALE VRAAG.....	4
1.4 LEESWIJZER	4
2 DE CORPORATIE NADER BESCHOUWD.....	5
2.1 INLEIDING.....	5
2.2 CORPORATIES EN PADAFHANKELIJKHEID.....	5
2.3 CORPORATIES EN ORGANISATIEVERANDERING.....	6
2.4 ROL VAN RVC, BESTUUR EN ORGANISATIE	7
2.4.1 Rvc.....	8
2.4.2 Bestuur.....	8
2.4.3 Organisatie.....	8
2.5 SAMENVATTING.....	9
3 DYNAMIEK BINNEN DE ORGANISATIE.....	10
3.1 INLEIDING.....	10
3.2 RVC EN BESTUUR	10
3.3 RVC EN ORGANISATIE	12
3.4 BESTUUR EN ORGANISATIE	12
3.5 SAMENVATTING.....	14
4 ONDERZOEKSOPZET	16

4.1	INLEIDING	16
4.2	GEKOZEN ONDERZOEKSMETHODIEK	16
4.2.1	<i>Schriftelijke bronnen</i>	16
4.2.2	<i>Kwantitatieve data</i>	16
4.2.3	<i>Voorverkennende gesprekken en expert interview</i>	16
4.2.4	<i>Interviews</i>	17
4.3	KRACHT EN BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK	17
4.4	SELECTIEWIJZE VAN CORPORATIES IN DIT ONDERZOEK.....	18
4.4.1	<i>Omvang corporaties</i>	18
4.4.2	<i>Score op governance</i>	19
4.5	GESELECTEERDE KEUZES	21
4.5.1	<i>Woonstichting De Key</i>	21
4.5.2	<i>Woonstichting Domesta</i>	23
4.5.3	<i>Stichting Alleen Wonen</i>	23
4.5.4	<i>Woningcorporatie De Woonmensen</i>	24
4.6	VOORVERKENNENDE GESPREKKEN: UITKOMSTEN	25
4.7	KADER VOOR CASE STUDIES	27
5	ONDERZOEKSRESULTATEN	30
5.1	ONDERZOEKSRESULTATEN	30
5.1.1	<i>Woonstichting De Key</i>	30
5.1.2	<i>Woonstichting Domesta</i>	32
5.1.3	<i>Stichting AlleeWonen</i>	34
5.1.4	<i>Woningcorporatie De Woonmensen</i>	35
5.2	TUSSENCONCLUSIE	37
6	ANALYSE.....	38
6.1	INLEIDING	38

6.1.1	<i>Informatie delen</i>	39
6.1.2	<i>Informatie halen</i>	41
6.1.3	<i>Draagvlak creëren</i>	43
6.1.4	<i>Perspectief op governance</i>	44
6.2	SAMENVATTING	44
7	CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	46
7.1	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	46
7.1.1	<i>Kanttelingen en vragen voor verder onderzoek</i>	47
	Bibliografie	49
	bijlage 1: Toezicht woningcorporaties	51
	bijlage 2A: Organogram Woonstichting De Key	52
	bijlage 2B <i>Organogram Woonstichting Domesta</i>	53
	bijlage 2c: Organogram AlleeWonen	54
	bijlage 2D: Organogram Woningcorporatie De Woonmensen	55

|

1 INLEIDING

1.1 De aanleiding van het onderzoek

De corporatiesector is een vreemde eend in de vastgoedbijt. Sinds de invoering van de Woningwet in 1901 hebben corporaties een continue ontwikkeling doorgemaakt. Belangrijkste opgave toen en nu is het bieden van betaalbare woningen voor mensen die niet zelf in hun huisvestingsbehoefte kunnen voorzien. Maar van corporaties wordt meer verwacht; verankering in de samenleving en bijdragen aan sociaal maatschappelijke opgaven bijvoorbeeld. Al deze zaken kunnen alleen als er scherp gestuurd wordt op financiën en vastgoed. Daarvoor wordt het zakelijke hart van de corporatie aangeboord. Dit werd voor het eerst goed duidelijk in de jaren negentig van de vorige eeuw, toen de zogenaamde brutering zorgde voor een knip tussen de sociale doelstellingen en financiële zelfstandigheid. In die tijd ontstonden ook bewegingen als Nieuw Publiek Management, waar bij semi-overheden zich meer bedrijfsmatig gingen gedragen en gebruik maakten van modellen uit de private sector. De zakelijke benadering leidde echter ook een aantal keer tot onvoldoende kritisch toezicht, met als gevolg excessen bij corporaties zoals Vestia en Woonbron (Tweede Kamer, 2014; Gerrichhauzen et al, 2014). Zo stelt de parlementaire enquête Woningcorporaties (Tweede Kamer, 2014) dat het varen op een moreel kompas alleen onvoldoende is, dat een gebrek aan duidelijke grenzen leidde tot overambitie en risicovol gedrag. Het omgaan met veel geld en weinig risicobesef vormde een moreel gevaar en gebrekkige governance kwam voort uit onvoldoende tegenkrachten. Dit geldt overigens niet alleen voor de coporatiesector. Vergelijkbare situaties rondom toezicht en bewustwording spelen bij semipublieke sectoren. In de zorg kampte bijvoorbeeld de IJsselmeer Ziekenhuizen met een gebrek aan tegenkracht; in het onderwijs speelde de HBO-fraude en het onterecht uitkeren van diploma's bij Hogeschool Inholland. Allen organisaties met een grote hybriditeit en complexiteit, die te maken hebben gekregen met een geleidelijke deregulering en toegenomen eisen van marktwerking (Goodijk, 2011). Ruim een decennium geleden concludeerde Boot (2004) al, dat de 'gehele keten van maatschappelijke, publieke en ondernemingspecifieke 'checks and balances' het heeft laten afweten'.

Toch hebben juist deze ongewenste gebeurtenissen iets goeds gebracht, namelijk maatschappelijk bewustzijn. De balans tussen het werken aan maatschappelijke doelstellingen met private mogelijkheden vraagt continue aandacht. De corporaties tonen zelfcorrigerend vermogen en werken aan een nieuwe positionering. Dat kan door het vergroten van de legitimiteit in dat wat zij doen en het werken aan vertrouwen, binnen de organisatie en naar buiten toe. Inmiddels wordt deze legitimiteit en good governance op allerlei manieren geborgd.

In de eerste plaats vanuit de sector zelf met het instellen van de hernieuwde governance code en de vierjaarlijkse visitatie door Stichting Visitatie woningcorporaties (SVN). De Governancecode weerspiegelt hoe woningcorporaties in 2015 denken over goed bestuur en toezicht (Aedes en VTW, 2016). Volgens Aedes en VTW is deze code niet vrijblijvend, maar werkt het met name op het principe van het schandpaalmechanisme. Anders dan de voorgaande code is meer nadruk komen te liggen op gedrag en houding van bestuurders, transparantie en integriteit. Dit vindt zijn weerslag in de vijf opgenomen principes:

1. Leden van bestuur en RvC hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht
2. Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

3. Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak
4. Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen
5. Bestuur en RvC beheersen de risico's verbonden aan hun activiteiten

Daarnaast vindt vierjaarlijks een visitatie plaats. De visitaties bieden onafhankelijk en gezaghebbend inzicht in de prestaties van woningcorporaties en dragen daarmee bij aan de legitimatie van corporaties. In een visitatie worden de maatschappelijke prestaties van corporaties beoordeeld, op de terreinen van de maatschappelijke opgaven, de ambities, het vermogen en de governance. Corporaties leggen zo verantwoording af en kunnen hun prestaties verbeteren (SVWN; 2016). Voor een goed overzicht van de verantwoordingslijnen van de corporatie wordt verwezen naar bijlage 1.

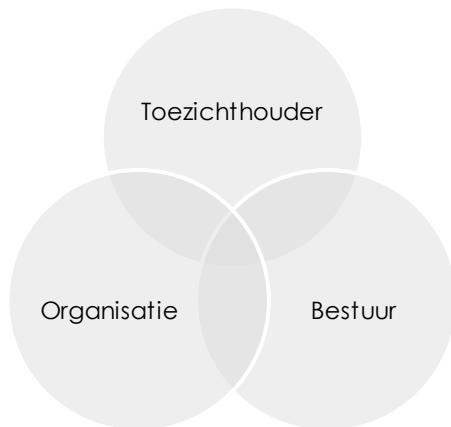
In de tweede plaats verantwoorden corporaties zich richting de Autoriteit Woningcorporaties (Aw). De Aw valt onder de politieke verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en is ondergebracht bij de Inspectie Leefomgeving en Transport. In het kader van zijn toezichttaak ontvangt de Autoriteit woningcorporaties (Aw) de jaarstukken van corporaties. Op twee momenten in het jaar leveren de woningcorporaties gegevens, vóór 15 december de prospectieve informatie (dpi) en vóór 1 juli de verantwoordingsinformatie (dvi).

Ten slotte maken corporaties tegenwoordig ook gebruik van nieuwe denkmodellen, zoals het Driekamermodel. Het model is een integraal, strategisch sturingsconcept voor een corporatie dat inzicht geeft in de effectiviteit, efficiëntie en financiële continuïteit van de toegelaten instelling (Conijn, 2012). De inrichting en werkwijze van de corporatie wordt hiermee goed inzichtelijk gemaakt. Dit draagt bij aan goede governance, want governance richt zich op goed en verantwoord bestuur waar men vertrouwen in heeft. Dat komt mede voort uit juiste *checks and balances*, de balans tussen economische en sociale doelen, collectieve en individuele doelen en de mate waarin bedrijven zich door de gehele organisatie heen verantwoordelijk voelen en gedragen, zowel intern als extern gericht (Schleiffer, 2007; Solomon&Solomon, 2014; Cadbury, 1992).

1.2 Probleemstelling

Uit bovenstaande blijkt dat corporaties veel informatie aanleveren en dat er voor- en achteraf toetsing plaatsvindt. Daarmee voldoen corporaties aan het inzichtelijk en transparant maken van hun activiteiten. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants signaleert zelfs in hun meest recente managementletter voor corporaties een ope en stapeling in verantwoording en controle (NBA, 2017). Maar die verantwoording en controle zegt niets over de dagelijkse praktijk van een corporatie.

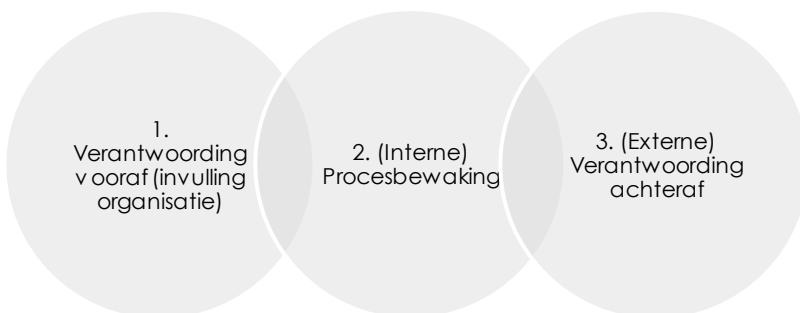
Governance en de daarbij ingestelde Governancecode woningcorporaties 2015 valt of staat met de invulling die corporaties hier aan geven; niet voor of achteraf, maar continu daar tussen in. Het gaat immers niet alleen om transparantie om tot goede governance te komen. Het gaat ook om vertrouwen. In de governancecode wordt letterlijk gesteld, dat de code zich niet alleen richt op bestuurders en commissarissen, maar ook op medewerkers van de corporatie, omdat goed bestuur ook een kwestie is van gedrag en cultuur binnen de organisatie. Zij worden zelfs geacht een bijdrage te leveren aan de gewenste organisatiecultuur (SVWN, 2016). Hoe werkt een corporatie continu aan haar procesbewaking en governance op de momenten dat daar niet volgens harde regels en checklists naar wordt gevraagd? Als men weet hoe corporaties los van alle data omgaan met governance in hun organisatie, wordt uiteindelijk niet alleen invulling gegeven aan het begrip transparantie, maar ook aan het begrip vertrouwen. Dat biedt handvatten aan instanties als de Autoriteit woningcorporaties of Stichting Visitatie Woningcorporaties om hun toetsingskaders anders in te richten, waarbij meer ruimte ontstaat voor de zachte aspecten van governance.



Figuur 1.1 Verandering en bewustwording ten behoeve van goede governance moet op 3 niveaus in de corporatie plaatsvinden.

De Autoriteit Woningcorporaties erkent dat hier een opgave ligt. Zij omschrijft governance als ‘de activiteiten van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden in hun onderlinge samenhang. Governance richt zich op belanghebbenden van de organisatie, de daarmee samenhangende doelstellingen van deze organisatie en de verantwoordelijkheid van de leiding van deze organisatie om de doelstellingen te verwezenlijken. Maar volgens hen richt governance zich ook op de *soft controls* die de verwezenlijking van deze doelstellingen ondersteunen’ (Aw; 2016). Met deze *soft controls* bedoelt de Autoriteit minder hard meetbare aspecten. Denk aan wijze van aansturing door een bestuurder, de verhouding tussen bestuur, RvC en organisatie. De *soft controls* gaan daarmee vooral over vertrouwen.

Good governance hoort zich dus niet alleen te richten op a) een goede inrichting van de organisatie vooraf en b) door verantwoording achteraf. Juist daar tussen in ligt een periode waar het vooral aankomt op de organisatie zelf. Vertrouwen binnen de organisatie uit zich in de onderlinge relaties en verhoudingen, in de wijze waarop de organisatie informatie met elkaar deelt, haalt en terugbrengt. De juiste input zorgt immers voor de juiste beslissingen en het juiste draagvlak.



Figuur 1.2 De basis voor goede governance bestaat uit een combinatie van 3 fases.

1.3 Doelstelling en centrale vraag

Interne en externe verantwoording zijn in de verantwoordingsfase vooraf en achteraf goed georganiseerd en op orde. De centrale vraag die hier voorligt is:

Op welke wijze geven intern toezichthouder, bestuur en organisatie van een woningcorporatie invulling aan governance en de governance code gedurende de procesbewakingsfase?

Met dit onderzoek wordt inzicht verschaft in de wijze waarop governance in de dagelijkse praktijk wordt beleefd en hoe de governance code wordt toegepast en ingezet binnen de driehoek van bestuur, rvc en organisatie van een corporatie. Op basis daarvan worden aanbevelingen gedaan aan corporaties en daarbij horende overkoepelende en toezichthoudende organisaties, die helpen bijdragen aan het verstevigen van good governance en vertrouwen binnen de corporatie en daarmee het vergroten van de legitimiteit.

Zoals gesteld, uit vertrouwen binnen de organisatie zich in de onderlinge relaties en verhoudingen, in de wijze waarop de in de organisatie werkende mensen informatie met elkaar delen, halen en terugbrengen. De juiste input zorgt immers voor de juiste beslissingen en het juiste draagvlak. Daarom richt dit onderzoek zich specifiek op de informatieuitwisseling en de content waarbinnen dat gebeurt.

Voor beantwoording van de hoofdvraag, zijn de volgende deelvragen van belang:

1. Op welke wijze wordt informatie (missie, visie, de governancecode 2015) door toezichthouder en bestuur in de organisatie gedeeld?
2. Op welke wijze wordt informatie uit de organisatie opgehaald en verwerkt?
3. Op welke wijze worden beslissingen en uitvoering teruggebracht in de organisatie?

1.4 Leeswijzer

Om de hoofd- en deelvragen scherp te kunnen stellen, wordt er in het volgende hoofdstuk 2 eerst verdiepend ingegaan op de achtergrond van woningcorporaties, de context waarbinnen zij werken en de rolverdeling tussen toezichthouder, bestuur en organisatie. Hoe zijn zij georganiseerd, waarom zijn corporaties wie ze zijn? Door inzicht in de context van de corporatie wordt de noodzaak tot good governance duidelijk. Nadat de context helder is, kan in hoofdstuk 3 worden ingegaan op de dynamiek tussen de drie lagen in de corporatie vanuit een theoretisch perspectief. Hoe informatie wordt gedeeld, opgehaald en teruggebracht in de organisatie wordt immers mede bepaald door de wijze waarop toezichthouder, bestuurder en organisatie hun rol vervullen en hoe hun onderlinge verhoudingen zijn. De inzichten uit de theorie over de wijze waarop de dynamiek positief dan wel negatief invloed heeft op informatieuitwisseling- en draagvlak, bieden vervolgens een kader voor het praktijkonderzoek. Hoofdstuk 4 licht de onderzoeksmethodiek toe, gevolgd door de selectiecriteria en een uiteenzetting van de gekozen case studies. De uitkomsten van het onderzoek worden gepresenteerd in hoofdstuk 5 en 6. Hoofdstuk 5 richt zich op een uiteenzetting van de opgehaalde informatie per case studie. Dit hoofdstuk vormt de daadwerkelijke analyse, met daarin een vergelijking van de case studies onderling en terugkoppeling naar de theorie. Daarin staan de drie deelvragen wederom centraal. In hoofdstuk 7 komen ten slotte de conclusies, aanbevelingen, kanttekeningen en vragen tot nader onderzoek aan bod.

2 DE CORPORATIE NADER BESCHOUWD

2.1 Inleiding

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe intern toezichthouder, bestuur en organisatie van een woningcorporatie invulling geven aan governance en de governance code gedurende de procesbewakingsfase, is het noodzakelijk om inzicht te krijgen in de achtergrond van woningcorporaties. De historie van de corporatie en de context waarbinnen de corporaties werken onderschrijven het feit dat er nu veel aandacht is voor governance. In dit hoofdstuk wordt daarom ingegaan op de context waarbinnen corporaties organisatieverandering kunnen laten plaatsvinden. Daarvoor wordt in de eerste plaats de context en historie van de corporatie als organisatie door de tijd geschetst; wat maakt een corporatie wat het nu is? Vervolgens wordt aan de hand van organisatiemodellen en stromingen inzicht gegeven hoe gewerkt wordt aan organisatieveranderingen bij organisaties met een vergelijkbaar karakter als corporaties. Nadat de context helder is, kan in hoofdstuk 3 worden ingegaan op de dynamiek tussen de drie lagen in de corporatie vanuit een theoretisch perspectief.

2.2 Corporaties en padafhankelijkheid

Zoals in hoofdstuk 1 al geschetst zijn corporaties een vreemde eend in de vastgoedbijt. Dit heeft alles te maken met waar corporaties als organisatie vandaan komen. Met de Woningwet uit 1901 als basis ontstond de zogenaamde Toegelaten Instelling. In de praktijk was een aantal rechtsvormen mogelijk om als toegelaten instelling te worden gezien, te weten de stichting, naamloze vennootschap, coöperatieve vereniging en vereniging. Belangrijkste doel betrof het verbeteren van de volkshuisvesting zonder winstoogmerk (Helderman, 2011). Kern van het toelatingsregime is de bestemmingsplicht die op het instellingsvermogen rust, dat wil zeggen dat het vermogen van de corporatie alleen mag worden aangewend ten behoeve van de volkshuisvesting (SER; 2004).

De corporatie heeft in dat opzicht nooit op zichzelf gestaan, maar is gelet op haar maatschappelijke doelstellingen altijd verbonden aan en afhankelijk geweest van de overheid vanuit wet- en regelgeving en financiering. Verschillende onderzoeken geven aan dat de corporatie rond de jaren '60 van de vorige eeuw nagenoeg 'verstatelijk' was (Helderman, 2011). Blijkbaar is het lastig om de corporatiesector te verzelfstandigen, gelet op de doelgroep waarvoor gebouwd wordt en de financiële afhankelijkheden en voordelen die de corporatie heeft ten opzichte van commercieel bouwende partijen. Sinds het eerste advies midden jaren zestig door commissie de Roos is er veel ondernomen om de corporatiesector zelfstandiger te maken en de overheidsbemoediging terug te brengen. In deze periode ging veel aandacht uit naar de kracht van de markt. Dit fenomeen reikte overigens verder dan alleen de corporatiesector. De publieke sector werd geacht zelfstandiger te opereren, maar wel binnen meegegeven kaders vanuit het Rijk. Zo stelt de SER (2004), dat in de gezondheidszorg en onderwijsland de politieke betrokkenheid groter is geworden, maar dat dit steeds meer leidde tot 'het sturen op incidenten'. De veranderende verhoudingen tussen overheid tussen gezondheidszorg respectievelijk het onderwijsveld hebben net als in de corporatiewereld geleid tot een bestel dat meer karakteristieken van de markt heeft gekregen met zelfsturende instellingen, een meer competitieve omgeving en een liberalisering van uitvoeringsregels. Uiteindelijk resulteerde dit bij in de woningcorporatiesector in 1995 tot een volledige financiële verzelfstandiging van de woningcorporatie met de zogenaamde 'brutering'.

Uit onderzoek van de Sociaal Economische Raad (2004) blijkt dat het vertrouwen van de burgers in Nederland in de publieke sector tamelijk gering is; de samenhang tussen de prestaties van de publieke sector en het vertrouwen van de bevolking in de overheid en publieke diensten wordt getypeerd als matig. Het SCP geeft beleidsmakers in overweging om daar waar burgers publieke prestaties kennelijk onderschatten, aanvullende informatie aan het publiek te geven, om bestaande misverstanden weg te nemen. Dit sluit aan bij het continu werken aan vertrouwen en verantwoording.

Het hybride karakter van corporaties is een gevolg van de ontwikkeling van het instituut op zichzelf, de rol die zij hadden in de maatschappij en de perceptie die door de tijd is ontstaan. Beekers (2012) onderscheidt in zijn proefschrift een vijftal 'logica', die dit goed omschrijven. Zo wordt de corporatie afwisselend gezien als statelijk (gelet op haar verbondenheid aan de overheid), commercieel (marktwerking, vraag en aanbod afstemmen), informeel (een belangrijke rol in particuliere leven), associatief (belangrijke rol in verenigingsleven) en ten slotte professioneel (verzelfstandigd, meer verzakelijkt).

Corporaties zijn met de brutering echter niet volledig losgekomen van de overheid. Nog steeds geldt dat zij een Toegelaten Instelling zijn met alle spelregels die daarbij horen. Deze zijn uitgewerkt in het Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting 2015 (BTiV) en vormen een verdere invulling van de herziene Woningwet. De regels richten zich op toelatingen, rechtsvormen en organisatie van corporaties, het bestuur, de financiering maar bijvoorbeeld ook regels over investeringen in niet-DAEB vastgoed (Inspectie Leefomgeving en Transport, 2017). Gesteld kan worden dat de corporatie gelet op haar complexe karakter en de diversiteit aan percepties een belangrijke taak heeft om haar activiteiten en werkzaamheden transparant te maken en de organisatie daar in mee te nemen.

2.3 Corporaties en organisatieverandering

Maar hoe kan zo'n organisatie dat nu doen? Hoe komt het in verandering? Het veld van bestuurs- en organisatiewetenschappen houdt zich continu bezig met veranderingen in organisaties. Een van de grootste gedachten van organisatieverandering komt terug in New Public Management. New Public Management wordt ook wel gedefinieerd als het geheel van analyses, ideeën en aanbevolen werkwijzen van bestuurskundigen en andere wetenschappers over vernieuwing van de overheid in termen van een meer (zakelijke en) bedrijfsmatig werken. Denk daarbij aan meer oog voor resultaatgerichtheid, het op afstand plaatsen van overheidsorganisaties, decentrale verantwoordelijkheden (contractmanagement), en soms zelfs volledige privatiseringen. Ook prestatiemeting en bevordering van concurrentie en marktwerking hoort daarbij (Hood, 1991, 1995; De Vries en Van Dam, 1998; Van Hooland, 2003)).

De corporatie is geen overheid. Maar de corporaties hebben vanwege hun maatschappelijke uitvoeringsdoelen en koppelingen met de overheid wel een semipubliek karakter en kunnen daarom wel hiermee vergeleken worden. Dat wil overigens niet zeggen dat ze geheel vergelijkbaar zijn met andere semi-publieke instellingen. Naast uitvoering heeft de corporatie een substantieel vermogen waarmee zij haar doelstelling – het zorg dragen en exploiteren van voldoende sociale woningen – zelf kan financieren. De organisatie kent echter dezelfde uitdagingen als publieke en semi-publieke instellingen als het gaat om prestatiegerichtheid, innovatie, marktgerichtheid en vraagsturing. En net als de andere semipublieke instellingen dient het verantwoording af te leggen en zichzelf scherp te houden. Het lijkt dat met deze ontwikkelingen een vleugje van het Angelsaksisch model wordt toegevoegd aan het Rijnlands model, dat nog steeds het kenmerk vormt van de werking van de

corporatiesector in het Nederlands maatschappelijk-economisch systeem. In dit Rijnlandse model zie je dat de nadruk immers ligt op een gereguleerde markt, met een actieve betrokkenheid en inmenging van de overheid en waar het standpunt is dat de kracht van economische groei zit in samenwerking en het collectief. Dit in tegenstelling tot het Angelsaksisch model, waar juist het individueel perspectief voorop staat, waar niet samenwerking, maar competitie de ontwikkeling stuwt en waar de overheid tussen alle private partners een zeer passieve rol inneemt (Heurkens, 2009). De privatisering van de sector en de terugtrekkende overheid speelt in op die Angelsaksische kenmerken.

Het instellen van de governance code en de toetsing middels een visitatie is een voorbeeld dat stoelt op de gedachte van New Public Management. Corporaties zijn immers op afstand geplaatst van de overheid, worden getoetst op prestaties, maken afspraken over uit te voeren werkzaamheden (prestatieafspraken) en verantwoorden behaalde resultaten. Met het introduceren van het Driekamermodel kijken corporaties met een meer bedrijfsmatige blik naar hun ontwikkelopgaves en dwingen zij zichzelf kritisch na te denken hoe zij hun maatschappelijke opgaves bewerkstelligen. Met betrekking tot het bevorderen van concurrentie en marktwerking gaat de vlieger slechts deels op. Op het vlak van sociale woningbouw hebben de corporaties nog steeds als toegelaten instelling financiële voordelen om bouw van sociale woningen mogelijk te maken, de zogenaamde DAEB-woningen (Diensten van algemeen economisch belang). Met betrekking tot woningen vanaf de liberalisatiegrens, ook wel de vrije sector genaamd, is sinds kort weer een 'level playing field' georganiseerd. Corporaties en de commerciële markt hebben dezelfde kansen als het gaat om het ontwikkelen van vrije sector huurwoningen. Dat betekent dat de corporatie haar geliberaliseerde woningen heeft moeten onderbrengen in een gescheiden constructie, waarbij de woningen zijn aangemerkt als Niet-DAEB.

Tegenwoordig wordt er echter ook kritisch gekeken naar New Public Management. Zo zou de nadruk teveel liggen op harde aspecten, zoals kostenreductie en organisatie efficiëntie. Zachtere aspecten zoals eerlijkheid en consistentie in de organisatie komen minder aan de orde (Hood, 2015). Terwijl juist die aspecten een intrinsieke waarde hebben en bij kunnen dragen aan het vergroten van de legitimiteit en vertrouwen. Daarvoor zal de organisatie overigens wel zelf in beweging moeten komen. Aldert Dreimüller concludeert in zijn proefschrift, dat corporaties oog hebben voor doeltreffendheid, professionalisering en prestatie, maar dat zij toch nog onvoldoende reageren om mee te gaan in hun tijd (Dreimüller, 2008). Ze kunnen het initiatief nemen en van binnenuit veranderen, maar daar zal door het management handen en voeten aan moet worden gegeven.

2.4 Rol van RvC, bestuur en organisatie

Om tot verandering te komen, zal het doel dat daar achter ligt door de gehele organisatie moeten worden gedragen. In de organisatiewereld en ook die van de corporatie is dat zowel op niveau van RvC, als op het niveau van bestuur, directie en het middenkader¹. Governance gaat immers verder dan RvC en bestuur en staat niet op zichzelf. Dat blijkt ook wel uit een analyse van het RIGO naar het

¹ Daarbij uitgaande van een woningcorporatie als stichting. In Nederland zijn er ook nog circa vijftig woningbouwverenigingen. Na de brutering en de verbreding van de taakstelling van corporaties, komen ook huurders- en andere belangenorganisaties in opkomst. Deze ontwikkeling heeft bijgedragen aan het veelal omzetten van de verenigings- in de stichtingsstructuur (SCP, 2004).

presteren van corporaties (RIGO, 2016). Zo stellen zij dat een goede governance bijdraagt aan het leveren van 'de juiste' prestaties en dat zij dit terug zien in de scores van de corporaties. Als een corporatie goed scoort op een van de vier perspectieven presteren naar vermogen, presteren volgens belanghebbenden, presteren naar vermogen of governance, scoren zij doorgaans ook hoger op de andere perspectieven. Zo constateren ze dat als een corporatie haar interne beleidsvoering op orde heeft en op heldere wijze haar ambities en opgaven kan verwoorden, dit een positief effect heeft op de maatschappelijke prestaties.

2.4.1 RvC

De taak van de RvC en de rol die van hen verwacht wordt is duidelijk terug te vinden in documentatie van zowel de Vereniging van Toezichthouders van woningcorporaties als ook de Governancecode Woningcorporaties 2015. Zo is de taak van de RvC als volgt omschreven:

“De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de woningcorporatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de woningcorporatie betrokkenen af. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. De raad van commissarissen beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders” (Governancecode Woningcorporaties, 2015).

Het VTW onderscheidt drie duidelijk rollen die bij deze taak horen, te weten:

1. De rol van toezichthouder
2. De rol van klankbord en raadgever
3. De rol van werkgever.

Het VTW signaleert dat door de incidenten in de corporatie sector en discussies over beloning, RvC's weer meer aandacht leggen op hun werkgeversrol. (VTW, 2011).

2.4.2 Bestuur

Een bestuurder is verantwoordelijk voor het besturingsmodel en daarmee verantwoordelijk voor de inrichting van een voldoende en adequaat systeem van interne controle en beheersing (Alblas, 2016). Het bestuur dient daarbij verantwoording af te leggen richting RvC. Van het bestuur bij een corporatie wordt verwacht dat zij zakelijk sturen, motiveren, relaties opbouwen, strategische visie hebben en organisatie en bestuurlijke sensitiviteit tonen (VTW; 2011). Nu de bewustwording over corporate governance sterk is toegenomen, wordt van bestuurders ook verwacht dat zij 'fit' en 'proper' zijn conform de Woningwet en de hierop gebaseerde regelgeving.

2.4.3 Organisatie

De interne organisatie is het hart van een bedrijf. Zoals reeds gesteld zit in het meekrijgen van de organisatie een grote uitdaging. Zij geven immers handen en voeten aan de koers en vertalen dit naar de dagelijkse praktijk. Hier wordt door corporaties flink op geïnvesteerd. Met nieuwe managementinstrumenten en hoogwaardig personeel probeert men goede bedrijfsvoering te bereiken. Maar dat zal nog niet voldoende zijn. Onvoldoende tegenwicht richting bestuur en toezichthouder en het ontbreken van moed en vertrouwen zijn risico's die op de loer liggen, met als gevolg dat de noodzaak tot continue ontwikkeling en transformatie onvoldoende wordt gevoeld

(Dreimüller, 2008). Een organisatie zal altijd moeten bewegen om mee te gaan in ontwikkelingen. Dit kan door aanpassen en optimaliseren van de organisatie, als de cultuur en houding voldoen of door te excelleren en transformeren, waarbij een organisatieverandering of cultuuromslag nodig is.

2.5 Samenvatting

Uit dit hoofdstuk blijkt dat de corporatie vanuit historisch perspectief nooit op zichzelf heeft gestaan, maar gelet op haar maatschappelijke doelstellingen altijd verbonden aan en afhankelijk geweest is van de overheid vanuit wet- en regelgeving en financiering. De oorspronkelijke doelen van een woningstichting in combinatie met de veranderende eisen die steeds aan een corporatie zijn gesteld vanuit wet- en regelgeving maken dat de corporatie nu vele gezichten heeft. Van maatschappelijk partner tot professioneel belegger dat beschikt over een substantieel vermogen waarmee zij haar doelstelling – het zorg dragen en exploiteren van voldoende sociale woningen - zelf kan financieren.

Die financiële positie in combinatie met al die verschillende perspectieven vraagt continu om goede uitleg van de keuzes die je maakt en de activiteit die je als corporatie doet. Goed en kritisch toezicht is daarom noodzakelijk. Dat kan alleen als de organisatie weet waarvoor zij aan de lat staan en als toezichthouder en bestuurder werken aan een positieve dynamiek en juiste informatie-uitwisseling. Hoe dat kan, wordt toegelicht in het volgend hoofdstuk.

3 DYNAMIEK BINNEN DE ORGANISATIE

3.1 Inleiding

De complexiteit en de vele perspectieven op een corporatie zijn inmiddels toegelicht. Dit maakt een goede verantwoording van dat van wat je doet essentieel. Legitimiteit verkrijg je deels door te voldoen aan alle regels voor en achteraf; activiteiten worden transparant. Gaat het echter over het aspect vertrouwen als onderdeel van governance, dan wordt het minder grijpbaar en meetbaar. Maar niet minder belangrijk. Goede governance bereik je intrinsiek door het stellen van goede vragen, door controle van binnenuit, discipline en gezond verstand. De juiste input zorgt voor weloverwogen beslissingen en het juiste draagvlak. Hoe informatie wordt gedeeld, opgehaald en teruggebracht in de organisatie wordt mede bepaald door de wijze waarop toezichthouder, bestuurder en organisatie hun rol vervullen en hoe hun onderlinge verhoudingen zijn. Dit hoofdstuk richt zich daarom op die onderlinge verhoudingen. Wat draagt bij aan goede informatie-uitwisseling en draagvlak vanuit de rol van toezichthouder, bestuur en organisatie en vanuit hun onderlinge dynamiek? De inzichten uit de theorie kunnen als toetsingskader dienen voor de case studies zoals deze worden toegelicht in hoofdstuk 4.

3.2 RvC en bestuur

In bestaande literatuur wordt veel gebruik gemaakt van een aantal aspecten om goede corporate governance te bereiken. Zo zou de effectiviteit vooral worden bepaald door de onafhankelijkheid van het management en afstand tussen bestuur en toezichthouder. Om te voorkomen dat de vertrouwensrelatie tussen toezichthouder en bestuurder te nauw zou worden, zijn scherpe grenslijnen getrokken in de structuur van bestuur en toezichthouders. Om dit te bereiken zie je in

Voor een effectieve board is het begrijpen van gedrag en de onderlinge relaties belangrijker dan wetgeving

Roberts&McNulty (2005)

Nederlandse systemen en ook bij de corporatiesector het two-tier board terugkomen. In de 'two-tier' structuur is er een strikte scheiding tussen het bestuur en de raad van toezicht, oftewel de niet uitvoerenden en uitvoerenden. De scherpe grens zorgt voor helderheid in wat de taken van de bestuurder zijn, zodat indien nodig een bestuurder ook aansprakelijk kan worden gesteld en er geen verwarring ontstaat indien er een keer sprake is van een ongewenste ontwikkeling bij een corporatie, waarbij niet meer helder is wie verantwoordelijk is voor de ontstane situatie (Van der Starre; 2017). In landen als de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Canada wordt vooral gewerkt met het one-tier model. Daarin vormen de directieleden en toezichthouders één

gezamenlijk board (Maassen, 1999; Bezemer, 2014). Bij raden van toezicht ligt vooral de nadruk op aspecten, waar men de risico's het hoogst acht, zoals audit en vergoedingen. Harde bewijzen zijn hiervoor echter niet gevonden in de literatuur (Roberts, 2005; Hermalin, 2003). Zo kan een nauwere relatie juist ook leiden tot vertrouwen en ruimte voor advies (Westphal, 1998).

Roberts en McNulty (2005) pleiten in hun onderzoek daarom naar de effectiviteit van een board, waarbij de aandacht moet gaan naar het begrijpen van het gedrag van toezichthouders en hun onderlinge relaties en niet naar structuur, samenstelling, onafhankelijkheid of aanscherping van wetgeving als tegenreactie op incidenten. De sleutel tot succes in een effectieve board ligt volgens deze onderzoekers in de mate waarin de toezichthouders individueel en gezamenlijk

verantwoordelijkheid creëren op zowel strategie als performance. Dat uit zich met name in sociaal-psychologisch gedrag: dagen toezichthouders uit, stellen ze de juiste vragen, discussiëren, testen, informeren en onderzoeken zij? Weten ze aan te moedigen? De dynamiek binnen de groep van toezichthouders is volgens de onderzoekers essentieel voor de relatie tussen toezichthouder en bestuur. Is er veel negatieve dynamiek, dan uit zich dat in een terughoudend en wantrouwend bestuur dat info achterhoudt. Dat komt de integriteit en transparantie die de corporatie juist zoekt, niet ten goede. Roberts en McNulty presenteren drie gewenste gedragingen bij de toezichthouders in relatie tot het bestuur teneinde de effectiviteit van de organisatie te vergroten:

Tabel 3-1 Gewenst gedrag bij de RvC teneinde effectiviteit ten dienste van goede governance in de organisatie te vergroten (vrije bewerking van Roberts en McNulty, 2005)

Gewenst gedrag	Toelichting
Geëngageerd zijn, maar niet op de uitvoering zitten	Niet te dominant starten als nieuweling, ook al wil men zich bewijzen: tijd nemen om kennis op te doen in plaats van gelijk mening te ventileren.
	Informeel bijeenkomsten bijwonen en een band opbouwen buiten de RvC om. Belangrijk is om daarbij geen politieagent te spelen.
	RvC lid met bestuurservaring is niet perse een pré.
Uitdagen, maar wel op ondersteunende wijze	Gebruik objectiviteit en ervaring uit verleden om kritische vragen te stellen. Open houding en durven. Ervaren 'onbekendheid' (<i>experience ignorance</i>)
	Vragen om specifieke informatie, geen genoegen nemen met beperkte informatie update. Goede kennis is nodig voor vertrouwen.
	Wijze van vragen moet op een manier die helpend en aanmoedigend is. Na kritische noten ook meedenken.
	Zorgen voor goede voorbereiding. Vragen stellen die in een rapport beantwoord worden is dodelijk.
Onafhankelijk zijn, maar wel betrokken	Voorzitter moet samenbrengen en aanvoelen.
	In staat zijn om dingen vanuit ander perspectief te zien.
	Gebruik maken van de tijd. Door langere uitoefening van een functie ontstaat meer feeling en familiariteit met een organisatie en ontstaat ruimte voor reflectie en terugkijken.
	Openheid en ruimte voor discussie en dialoog is essentieel. Geen stugge, formele voorstellen.

Juist de variëteit aan vaardigheden en perspectieven in een board, zorgt voor creatieve oplossingen voor bepaalde dilemma's. Dit pleit voor een diversiteit in de raad van toezicht, maar ook voor een goede voorzitter. Een complementaire relatie tussen de voorzitter van de raad van toezicht en het bestuur vormt dé spil in de effectiviteit tussen Rvc en bestuur. De voorzitter heeft immers een centrale rol in de RvC en weet door zijn organisatie en filtering van informatie de juiste condities te scheppen. De RvC voorzitter moet in zijn rol zoeken naar juiste balans van controle en samenwerking. Goed toezicht houden is, zoals Van der Starre het stelt (2011), een evenwichtsspel tussen afstand bewaren en ingrijpen en vergt andere vaardigheden dan het als topmanager dagelijks runnen van een organisatie.

3.3 RvC en organisatie

De verhouding tussen RvC en bestuurder moet dus goed zijn. Maar hoe betreft men de interne organisatie in de driehoek? Kaufman en Englander (2005) adviseren meer werknemers uit de organisatie in te brengen in de RvC. Juist vanwege hun kennis en kunde vanuit de praktijk. De onderzoekers hebben daar een middel voor opgesteld, het *team production model*. Er zou anders juist te weinig verbinding zijn tussen de onafhankelijke RvC en de betrokkenheid bij de organisatie. Dit *team production* model richt zich op de selectie van de juiste toezichthouders, gebaseerd op de competenties en risico's van de organisatie zelf. Zij menen op basis van literatuuronderzoek, dat het geen zin heeft om meer toezichthouders aan te nemen of hen een grotere rol binnen de organisatie te geven. Integendeel zelfs. Er zijn monitors nodig, maar dat zijn niet per definitie de mensen die ook de teamplayers zijn binnen de organisatie.

Het *team production model* is gebaseerd op zowel de micro-economie als gedragseconomie. De RvC brengt mensen uit de firma in, die 1) waarde toevoegen, 2) unieke risico's zien en 3) strategie inbrengen. De onderlinge verhoudingen leiden tot betrouwbaarheid en vertrouwen. Zij stellen zelfs, dat het goed is om medewerkers uit de organisatie in te brengen, omdat zij vanuit een nog groter betrokken perspectief relevante inzichten geven in de organisatie en niet altijd op één lijn zitten met een bestuurder. *Intangible* informatie (aanvoelen sociale situaties, verhoudingen etc.) wordt steeds belangrijker boven *tangible* informatie (concrete documentatie).

3.4 Bestuur en organisatie

“Een directie is omringd met stafafdelingen die hen dagelijks op de hoogte houden van alle formele en informele ontwikkelingen. Ze krijgen gevraagd en ongevraagd advies van middenmanagers en als ze slim zijn, lunchen ze vaak in de bedrijfskantine, waar de temperatuur van het bedrijf het beste kan worden gemeten” (van der Starre; 2011).

Mensen vormen het belangrijkste kapitaal binnen een organisatie als het aankomt op goede performance (Ogbonna, 2000; Pfeffer, 1994). Om als directie draagvlak te krijgen in de organisatie, worden in de literatuur twee typen leiderschap onderscheiden. Transactie gerichte leiders proberen verandering tot stand te brengen door op instrumentele wijze situaties aan te pakken. Zij instrueren en wisselen de informatie uit met hun ondergeschikten. *Transformatiegericht leiderschap draagt bij aan begrip en betrokkenheid en daarmee de vertaling naar een gezamenlijk doel* Transformatiegericht leiderschap kenmerkt zich door een visionaire blik, enthousiasme en het motiveren van de werknemers in de organisatie. Zo ontstaat begrip en betrokkenheid en dat helpt om werknemers te laten werken aan een gezamenlijk doel en deze te vertalen naar acties. (Howell&Avolio, 1993; Dreimüller, 2008). Uit onderzoek blijkt daarnaast dat de afstand tussen bestuur en de (top van de) organisatie een duidelijke rol speelt in de wijze waarop wordt omgegaan met situaties. Als op organisatieniveau sprake is van matige prestaties, groeit de inmenging van het bestuur en de wens om invloed uit te oefenen op beslissingen binnen organisatie. De impact van het bestuur op de organisatie uit zich op drie aspecten (Desai, 2016):

1. Bieden van advies aan het management
2. Zeker stellen van bronnen en middelen voor de organisatie
3. Monitoren van het management ten behoeve van verantwoording richting de toezichthouder.

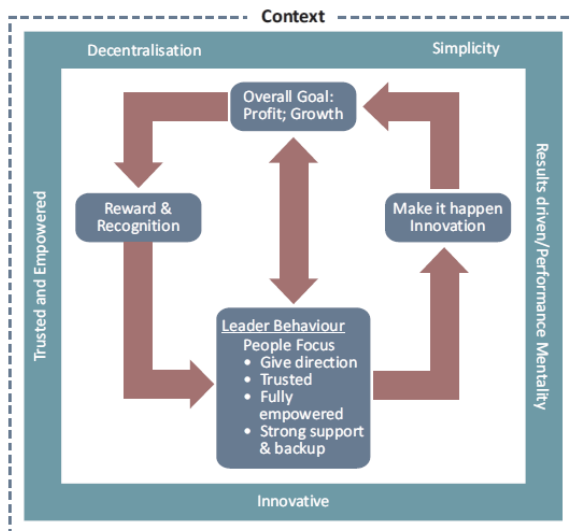
Er is altijd sprake van een wederkerig effect. Enerzijds wil de organisatie onafhankelijk zijn en zo min mogelijk bemoeienis hebben, anderzijds heeft zij ook de directie nodig om zaken gedaan te krijgen.

Ook de omvang van een directie speelt een rol in de relatie met de organisatie. Een meerhoofdige directie is veelal terug te zien bij grotere organisaties. Daar wordt door de directieleden niet zozeer alleen naar de toezichthouder gekeken, maar ook naar de overige belanghouders en ieders persoonlijke relaties. Omdat zij daarnaast ook nog vanuit meerdere perspectieven naar een situatie kijken en zo ook de organisatie ter verantwoording roepen of adviseren, kan dit een complicerende factor zijn voor een organisatie. Anderzijds kan het hebben van één bestuurder een te smal perspectief opleveren. Belangrijk is dus om de organisatie qua informatie te dienen met een duidelijk gedragen standpunt (Desai, 2016).

Naast omvang van de directie is, net als bij de RvC, tijd een belangrijke aspect. Minder wisseling in de directie betekent dat er meer tijd is om relaties op te bouwen en de organisatie te leren kennen, waardoor meer sympathie van en naar de organisatie ontstaat en daarmee meer vertrouwen in elkaar. Risico is echter wel dat daarmee de scherpte en controle op de organisatie en het management vanuit de directie minder wordt. In tijden van matige performance van de organisatie, kan een wissel dus van groot belang zijn om een organisatieverandering versneld te bewerkstelligen ((Boeker & Goodstein, 1991; Daily & Dalton, 1995).

Maar hoe een bedrijf functioneert, hangt niet alleen af van de leiderschapsstijl van de directie. Onderzoek van Ogbonna en Harris (2000) en Dreimüller (2008) toont aan dat juist de cultuur binnen een organisatie een verbindende rol speelt tussen leiderschapsstijl en het functioneren van het bedrijf. Een corporatie met meer waardering voor de proces- en doelcultuur presteert beter. De waarden en het gedrag van de organisatie, met in het achterhoofd de vraag: wie willen wij zijn?, bepalen hoe zij aankijken tegen activiteiten vanuit een directie of topmanagement en hoe dit wordt gesteund. Hier geldt dat er sprake is van een vicieuze cirkel. Belangrijkste uitkomsten in de cultuur van een organisatie en de relatie tussen bestuur en organisatie, zijn:

1. Zorg voor de juiste context waarbinnen gewerkt kan worden. Dat is een organisatie met een helder focus waar het bedrijf voor aan de lat staat ("*keep it simple*") en met een logische organisatie inrichting. Dat is een plek waar volledig vertrouwen is en ruimte is voor ontwikkeling van werknemers. Decentralisatie zorgt voor kracht in de organisatie op de plek waar het hoort en volle mogelijkheden tot innovatie.
2. Vanuit leiderschap betekent dit dat bestuurders zich dienen te richten op het welzijn van de werknemers binnen het bedrijf. Zij moeten aan de organisatie een heldere focus en lijn meegeven. Zij bieden de juiste faciliteiten om ontwikkeling, ondernemerschap en innovatie mogelijk te maken en zorgen voor goede beloning en waardering waar verdiend en *back-up* en bescherming waar nodig.



Figuur 1 Invloed van organisatieomgeving op leiderschap en vice versa (bron: Grobler, 2015)

Onderzoek van Dreimüller (2008) laat zien dat derden zich kritisch uitlaten over de prestaties van corporaties, namelijk dat zij reactief zijn en dat dit bevestigd wordt door directeur/bestuurders van corporaties die (willen) veranderen en vechten tegen de kenschets van de reactieve organisatie. Uit hetzelfde onderzoek blijkt echter ook dat – als wordt doorgezet – dit leidt succesvol leidt tot betere prestaties door de corporatie en een hogere waardering voor die corporatie.

3.5 Samenvatting

Hoe informatie wordt gedeeld, opgehaald en teruggebracht in de organisatie wordt mede bepaald door de wijze waarop toezichthouder, bestuurder en organisatie hun rol vervullen en hoe hun onderlinge verhoudingen zijn. In dit hoofdstuk passeerden diverse opvattingen en theorieën de revue. Niet altijd is even scherp te stellen of iets een kracht of een zwakte is. Denk aan het wel of niet hebben van een meerkoppig bestuur. Of de ervaring en bekendheid van een bestuurder met een organisatie. Desalniettemin zijn er een aantal uitgangspunten die gezamenlijk een goede context creëren waarbij informatiedeling- en draagvlak het best tot zijn recht komt. Deze zijn als volgt:

1. Een RvC die geëngageerd is, maar niet op de uitvoering zit, die uitdaagt, maar wel op ondersteunende wijze en die onafhankelijk is, maar wel betrokken. Oftewel: er moet gebruik gemaakt worden van informele contactmomenten om verbinding en feeling te krijgen met de organisatie, men moet veel vragen stellen en kritisch tegelspel durven bieden en ten slotte moet er ruimte zijn voor discussie.
2. Een bestuur dat gericht is op transformatiegericht leiderschap; visionair, motiverend, adviserend en ruimte biedend aan medewerkers. Zeer belangrijk is het zorgen voor de juiste context. *Keep it simple*: zorg voor een eenduidig helder standpunt of focus. Daarnaast dient een bestuur het sympathie en vertrouwen te kweken; hier is echter tijd voor nodig en dit zal mede afhankelijk zijn van de tijd dat een bestuurder in de organisatie aanwezig is.
3. De waarden en het gedrag van en organisatie bepalen het draagvlak van beslissingen. De cultuur van en organisatie speelt dus een belangrijke rol. Hoe meer veranderingsbereid en proactief en hoe duidelijker de focus van de organisatie, hoe makkelijker beslissingen en veranderingen zullen plaatsvinden.

Uit bovenstaand literatuuronderzoek blijkt dat onderstaande aspecten per fase bijdragen aan het interne vertrouwen te vergroten. Met de juiste input kunnen de juiste beslissingen worden genomen en volgt successievelijk vertrouwen en draagvlak in de genomen beslissingen. Gezamenlijk kan je goed uitleggen wat je doet, waarmee de externe legitimiteit wordt vergroot.

Tabel 3-2 Voorwaarden voor een goede basis voor informatie-uitwisseling en -draagvlak vanuit de posities RvC, bestuur en organisatie

Info delen	
RvC	Geëngageerd zijn, maar niet op uitvoering zitten
Bestuur	simpele doelen stellen. Helderheid: één gedragen standpunt en focus
Organisatie	consistentie in de organisatie
Info halen	
RvC	contact met organisatie, simpele vragen stellen, kritisch tegenspel bieden. Ruimte voor verbinding met directie organiseren
Bestuur	Tussen de mensen begeven. Motiveer en bieden van ruimte aan medewerker (transformatiegericht). Werken aan sympathie en vertrouwen.
Organisatie	Vragen stellen, zich in een veilige omgeving voelen.
Genomen beslissingen brengen: Draagvlak creëren	
RvC	Betrokkenheid tonen
Bestuur	simpel zijn, richting geven, innovatie en ondernemerschap toejuichen, back up bieden, empoweren, motiveren en visionair zijn. Aansluiten bij simpele doelen organisatie.
Organisatie	Veranderingsbereidheid tonen, proactief verbinding zoeken met bestuur en RvC.

Hoe de corporaties invulling geven aan informatie-uitwisseling en het creëren van draagvlak en hoe dit bijdraagt aan het vertrouwen in een organisatie die 'de goede dingen doet', zal blijken uit de gesprekken voor dit onderzoek in hoofdstuk 5 en 6. In het volgend hoofdstuk zal eerst worden stilgestaan bij de methodiek voor het onderzoeken de selectie van corporaties.

4 ONDERZOEKSOPZET

4.1 Inleiding

Om de zojuist geschetste theorie te toetsen in de praktijk, is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve benadering, aangevuld met kwantitatieve data. Interviews werken aanvullend op cijfers en objectief gemaakte metingen, omdat zij achterliggende verhalen bloot kunnen leggen. Hoe wordt daadwerkelijk invulling gegeven aan de governance code en de doorvertaling daarvan in de organisatie van corporaties? Voor de beantwoording van deze vraag in hoofdstuk 4 en 5, wordt in dit hoofdstuk de gekozen onderzoeksmethoden eerst op hoofdlijnen toegelicht. Vervolgens wordt specifiek ingegaan op de selectiewijze van de case studies, gevolgd door een toelichting en beschrijving van de cases.

4.2 Gekozen onderzoeksmethodiek

4.2.1 *Schriftelijke bronnen*

Om achtergrond te krijgen bij de geselecteerde cases, is in de eerste plaats gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen. Deze leveren vanuit verschillende invalshoeken informatie op. Het gaat hierbij om:

- Jaarverslagen van de corporaties. In de jaarverslagen is informatie over de organisatie terug te vinden met betrekking tot financiële situatie, omvang, visie en missie. Dit betreft waardevolle informatie en kan helpen om in een later stadium bij de interviews de juiste vragen te stellen en goed geïnformeerd het gesprek aan te gaan.
- Onderzoeken en evaluaties vanuit onder andere de Stichting Visitatie en de Benchmark woningcorporaties (Aedes, 2016; RIGO, 2016; SVWN, 2016; SVWN, 2017). Deze studies richten zich op zowel het presteren van de corporaties als op het verbeteren van de visitatiemethodieken. Deze informatie kan helpen om scherpere vragen te stellen en antwoorden tijdens de interviews te spiegelen aan wat reeds bekend is.

4.2.2 *Kwantitatieve data*

In dit onderzoek wordt gebruik van de dataset van de Visitatiebenchmark. Deze is sinds juni 2017 publiek beschikbaar gesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties. Sinds 2011 worden corporaties onder een bepaalde gestandaardiseerde visitatiemethodiek gewaardeerd. In de periode 2011- medio 2014 is gebruik gemaakt van Methodiek 4.0 en vanaf medio 2014 worden alle visitaties uitgevoerd met Methodiek 5.0.

4.2.3 *Voorverkennende gesprekken en expert interview*

Voorafgaand aan de interviews ten behoeve van de case studies, zijn enkele voorbereidende interviews gevoerd. Deze zijn vooral bedoeld voor de onderzoeker, om meer inzicht te krijgen in de corporatiewereld en het governancevraagstuk vanuit verschillende perspectieven. Daarbij heeft het theoretisch kader als basis voor de vragen gediend. De ondervraagde personen zijn geselecteerd op basis van hun kennis en kunde en betrokkenheid bij het onderwerp. Zo heeft de Autoriteit Woningcorporaties een sleutelpositie in het onderzoek naar alle corporaties en beschikt zij over veel informatie en mogelijke ingangen naar nieuwe bronnen. Ditzelfde geldt voor de Stichting Visitatie

Woningcorporaties. Om ook een perspectief vanuit een RvC te krijgen is een voorbereidend gesprek gevoerd met een RvC lid van een grote corporatie, Stadlander. Daarvoor is gebruik gemaakt van het netwerk van de onderzoeker.

Ten slotte worden de resultaten uit de case studies voorgelegd aan een expert, te weten John van der Starre. Van der Starre kan worden gezien als een expert op het gebied van corporate governance. Van zijn hand verscheen het boek “drama in de boardroom” (Van der Starre; 2011). Hij is onder andere commissaris bij het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord NV en werkt daarnaast als zelfstandig adviseur onder de naam 3DGovernance. Zijn expertise ligt met name op het vlak van bestuur en toezichthouders.

4.2.4 Interviews

Naast deze kwantitatieve data, wordt voor het kwalitatieve onderzoek gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Interviews zijn het meest geschikt, omdat het daarmee mogelijk is om kennis, houdingen, attitudes en opinies op te halen (Baarda, 2001). De interviews voor de case studies hebben een semi-gestructureerd karakter. De onderwerpen zijn vooraf benoemd, maar de exacte vragen en antwoorden liggen van te voren niet vast. Op deze wijze is er meer mogelijkheid tot doorvragen en kan het interview meer verdieping krijgen waar nodig.

Omdat de hoofdvraag zich specifiek richt op de driehoek toezichthouder – bestuurder – organisatie, is in de interviews uitgegaan van een viertal gesprekken per casus. Daarbij is gekozen voor een gesprek met een RvC-lid, een bestuurder en vanuit de organisatie een directeur en lid van het middle management. De directie van een corporatie functioneert dicht tegen de bestuurder aan en heeft met name de strategische doelstellingen van de organisatie in het vizier. Door ook een medewerker vanuit het middenkader van de organisatie te bevragen, is de verwachting dat er meer informatie doorkomt over de tactisch-operationele laag van de organisatie en de doorwerking van de governance code. Het middenkader functioneert namelijk als spil tussen het hoger management en de werkvloer.

4.3 Kracht en beperkingen van het onderzoek

In dit onderzoek is de keuze gemaakt voor kwalitatief onderzoek. Naast gebruik van enkele kwantitatieve data voor de selectie van de casestudies, wordt voor het kwalitatieve onderzoek gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Daarbij zijn vier corporaties in het onderzoek meegenomen. Per corporatie zijn er – afhankelijk van de organisatiestructuur – drie of vier interviews afgenomen, waaraan de theorie uit hoofdstuk 3 en de input uit de voorbereidende gesprekken zijn getoetst. Er heeft één expert interview plaatsgevonden. De reikwijdte van de conclusies wordt daarmee sterk beperkt. Het zal niet mogelijk zijn om uitspraken te doen voor de gehele corporatiesector. Door gebruik van enquêtes zouden meer gestandaardiseerde vragen en antwoorden op grotere schaal kunnen worden voorgelegd. Desalniettemin is dit een bewuste keuze geweest. In de eerste plaats is er voor gekozen om een corporatie ‘door te lichten’. In plaats van zestien interviews bij verschillende corporaties, is er gekozen voor meerdere interviews per corporatie, waarbinnen met de relevante mensen in de driehoek toezichthouder, bestuurder en organisatie is gesproken. Op die manier kon getoetst worden in hoeverre de corporaties consistent zijn in wat zij zeiden. Bovendien is het de kracht, dat met deze interviews er ruimte is geweest voor doorvragen; er zijn opinies opgehaald, maar ook kennis, houdingen en attitudes. Dat alles geeft een gevoel bij hoe een corporatie haar governance ‘beleeft’. Nuances komen ook beter aan bod dan bij enquêtes of het bestuderen van harde data. Ten slotte heeft tijd ook meegespeeld: het werd niet realistisch geacht, om meer interviews af te nemen gelet op de tijd die voor de scriptie stond.

Daarmee is gekozen voor kwaliteit in plaats van kwantiteit. Het totaal aantal gevoerde gesprekken inclusief voorbereidende gesprekken en een expert interview naderhand komt daarmee op 16.

Hoewel er wel een topiclist is opgesteld, om enigszins onderlinge situaties te kunnen vergelijken, is het zoals gesteld niet zo dat dit onderzoek zich perse richt op het formuleren van algemeen geldende antwoorden. De diversiteit tussen corporaties is groot en de keuzes die zij maken hangen samen met onder andere de regio waarin zij zich bevinden, de historie en focus van de corporatie of de interne opbouw van de organisatie. Dat neemt niet weg, dat er mogelijk wel parallellen zijn tussen de corporaties en dat antwoorden uit de organisatie aansluiten bij de bevindingen van de theorie en voorbereidende gesprekken. Mogelijk dat op basis van de gesprekken nog aanbevelingen voor vervolgonderzoek kunnen worden gedaan, die wel kwantitatief getoetst kunnen worden, dan wel in een groter onderzoek uitgezet kunnen worden.

4.4 Selectiewijze van corporaties in dit onderzoek

De selectie van de corporaties ten behoeve van de case study, is bepaald aan de hand van een aantal criteria en bronnen. Ten aanzien van de criteria is gekeken naar de omvang van de corporatie en de mate waarin een corporatie goed scoort op corporate governance. Ten slotte is voor de definitieve selectie ook gebruik gemaakt van verkennende gesprekken met experts binnen de corporatiewereld.

4.4.1 Omvang corporaties

Te beginnen met de omvang van een corporatie. Om tot een beter vergelijkbaar beeld te komen, is het belangrijk om corporaties te vergelijken in eenzelfde grootteklasse. Er zijn in Nederland in 2016 in totaal 363 corporaties. In de Benchmark woningcorporaties is een onderscheid gemaakt naar een viertal grootteklassen.

Tabel 4-1 Aantal en omvang woningcorporaties in Nederland (bron: Stichting Visitatie Woningcorporaties, 2017)

Omvang	Grootte	Aantal
XXS	< 1.000	75
XS	1.000 -2.500	82
S	2.500-5.000	70
M	5.000-10.000	65
L	10.000-25.000	49
XL	> 25.000	18

De mate waarin toepassing van de governance code neerdaalt in een organisatie, zal naar verwachting afhangen van de omvang en samenstelling van die organisatie. Het gemiddeld aantal fte bij kleine corporaties ligt per duizend woningen lager dan bij grote corporaties (8,9 fte bij een XXS corporatie tegen over 10.2 fte bij een XXL corporatie, zie tabel 2. Het aandeel management bij kleine corporaties ligt daarentegen weer relatief hoog vergeleken bij de corporaties met een omvang van meer dan 10.000 woningen. Ook zie je bij M, L en XL corporaties beduidend meer fte op wijkbeheer en in kleinere mate gemiddeld meer fte op strategie en beleid. Mogelijk zorgt dit voor een andere informatiedynamiek bij de verschillende corporaties. Om de variantie in de case studies niet te groot te maken, is besloten om de XXS, XS, S-corporaties in het verdere onderzoek uit te sluiten. De M, L en

XL corporaties hebben een nagenoeg vergelijkbare organisatie-invulling en – omvang. De adviezen en resultaten uit dit onderzoek zullen dan ook gericht zijn op corporaties met een omvang van meer dan 5.000 woningen.

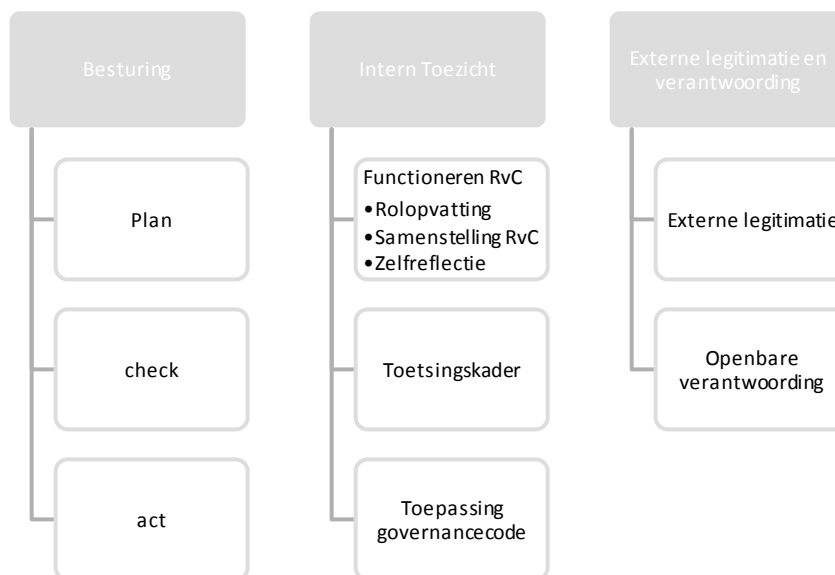
Tabel 4-2 Overzicht omvang en invulling van gemiddeld aantal fte per 1.000 woningen (bron: Aedes, 2015)

Funcatiecategorie	XXS (<1000)	XS (1001-2500)	S (2501-5000)	M (5001-10000)	L (10001-25000)	XL (>25000)
verhuur/verkoop/bemiddeling	1,1	1,8	1,4	1,3	1,4	1,6
Woningbeheer/wijkbeheer/leefbaarheid	0,4	0,4	0,9	1,4	1,7	2,0
Receptie/balie	0,6	0,3	0,5	0,5	0,4	0,2
Financiële administratie	2,0	1,4	0,9	0,9	0,7	0,8
Planning en control	0,4	0,1	0,3	0,3	0,3	0,2
ICT	0,0	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3
Treasury	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Techniek 1 discipline	0,0	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1
Techniek diverse disciplines	0,8	0,9	0,5	0,8	0,9	0,8
Techniek installatie/electro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Technisch toezicht	1,2	1,0	0,8	0,7	0,7	0,8
Vorbereiding	0,3	0,7	0,5	0,4	0,5	0,2
Projectcoördinatie	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3
Projectontwikkeling	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
P&O	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Facilitaire diensten	0,1	0,0	0,2	0,3	0,3	0,3
Communicatie / PR	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1
Kwaliteitszorg	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Juridische zaken	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Strategie en beleid	0,0	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4
Management	0,8	1,1	0,9	0,6	0,6	0,8
Management ondersteuning	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Secretariaat	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3
Algemeen	0,3	0,2	0,0	0,1	0,2	0,5
Gem. aantal FTE bij 1000 woningen	8,9	9,8	9,1	9,6	10,1	10,2

4.4.2 Score op governance

Omdat dit onderzoek zich specifiek richt op corporate governance, is in de selectie vervolgens gezocht naar corporaties die hoog scoren op corporate governance en corporaties die hier laag op scoren. Daarbij is gebruik gemaakt van de dataset Benchmark Visitaties. Bij de visitatie van corporaties worden vier hoofdcategorieën onderscheiden, te weten:

1. **Presteren naar opgaven**
2. **Presteren volgens belanghebbenden**, waarbij niet alleen gekeken wordt naar de maatschappelijke opgaves, maar ook naar de relatie en wijze van communicatie met de corporaties en de mate van invloed op beleid.
3. **Presteren naar Vermogen**, waarbij met name gekeken wordt naar de wijze van verantwoording, het actief hanteren van vermogensbeleid, financieel beheer, financiële continuïteit en vermogensinzet.
4. **Governance**. Dit wordt gemeten aan de hand van drie hoofdcriteria, te weten besturing, intern toezicht en externe legitimatie en verantwoording. Bij besturing toetst de visitatiecommissie hoe de corporatie haar cyclus van plan, do, check, act in de praktijk uitvoert. Intern toezicht focust zich in het bijzonder op de rol en het functioneren van de RvC, het toetsingskader dat de corporatie hanteert en toepassing van de governance code. Past de corporatie de governance code actief toe, dan kan volgens de Stichting Visitatiecommissie een corporatie diverse pluspunten en een (veel) hoger cijfer krijgen. Daarnaast beoordeelt bij externe legitimatie en verantwoording de visitatiecommissie of de corporatie naast de Governancecode en de Overlegwet voldoende openbare verantwoording aflegt.



Figuur 2 De door de visitatie woningcorporaties getoetste aspecten van governance

Wanneer we de corporaties in de Benchmark Visitaties naast elkaar zetten op het onderdeel governance, valt op dat de kleinste corporaties lager scoren op governance dan de grotere corporaties. De XS corporatie heeft een score van 6.2 tegenover een corporatiegemiddelde van 6.8. De XXL corporaties scoren het hoogst met een gemiddeld cijfer van 7,2.

De hoogst scorende organisaties die in de categorie Mt/m XL vallen, zijn Actium, gevestigd te Assen en De Key, gevestigd te Amsterdam. De corporaties die het laagst scoren op het onderdeel governance in de categorie M t/m XL zijn Buitenlust uit Roelofarendsveen en De Woonmensen, gevestigd in Apeldoorn. In de periode tussen de laatste visitatie in 2016 en nu, is Buitenlust echter gefuseerd met woningcorporatie Alkemade tot de nieuwe woningcorporatie MeerWonen.

Tabel 4-3 Overzicht best en slechtst scorende woningcorporaties 2016 (Bron: Stichting Visitatie, 2017)

Corporaties Hoogst scorend	Hoofd vestiging	Omvang	Cijfer
Actium	Assen	L	7.8
De Key	Amsterdam	XL	7.7
AlleeWonen	Roosendaal/Breda	L	7.5

Corporaties Laagst scorend	Vestigingsplaats	Omvang	Cijfer
Buitenlust (nu: MeerWonen)	Roelofarendsveen	M	
De Woonmensen	Apeldoorn	M	6.2
Domesta	Emmen	L	6.3
Alkemade (nu: MeerWonen)	Roelofarendsveen	M	6.6



Omdat de woningcorporatie een recente samenvoeging van twee organisaties kent, zou het interviewen van deze corporatie mogelijk vertroebelde informatie opleveren. Het doorvoeren van een reorganisatie kent immers een langere tijdsduur. De kans bestaat dat het niet mogelijk is voor de geïnterviewde om vanuit de nieuw samengestelde corporatie goed te reflecteren op voorheen twee aparte organisaties. In dit onderzoek zou Domesta uit Emmen als casus daarom de voorkeur hebben boven MeerWonen.

Alle vier de geselecteerde corporaties (Actium, De Key, Domesta en De Woonmensen) zijn bereid mee te werken aan dit onderzoek. Om moverende reden kon een gesprek met de bestuurder van Actium niet plaatsvinden. Daarom is besloten een andere corporatie te benaderen, die past binnen de selectiecriteria in dit onderzoek, te weten een corporatie binnen het formaat Mt/m XL en met een hoge score op governance (ter vervanging van Actium). Woningcorporatie AlleeWonen uit Roosendaal is bereid geweest als vervangende casus te dienen in dit onderzoek (grootteklasse L, bovengemiddelde score van 7.5 op governance).

4.5 Geselecteerde keuzes

4.5.1 Woonstichting De Key

Woonstichting De Key is een Amsterdamse XL-corporatie met 31.449 onzelfstandige woningen en 515 niet-woningen. De woningen van De Key zijn hoofdzakelijk gelegen in Amsterdam, maar ook in

Zandvoort en Diemen. Daarnaast heeft de corporatie nog enig bezit in de kernen Diemen, Hillegom en De Bilt. Het werkgebied kenmerkt zich door een hoog stedelijk karakter. De corporatie bestaat al lang. Met de rechtsvoorgangers meegerekend kon in 2013 het 145-jarig bestaan worden gevierd. De corporatie heeft een roerige tijd achter de rug. In de periode 2010-2014 was er sprake van een dreigend faillissement en heeft De Key onder verscherpt toezicht gestaan. Dit zou een gevolg zijn van een offensief investeringsbeleid in combinatie met een slechte kwaliteit risicomanagement en onvoldoende kwaliteit op financieel beheer (Cognitum; 2016). Dit heeft de corporatie genoopt om afgelopen jaren scherpe keuzes te maken.

In 2016 zit De Key financieel gezien in een opwaartse koers. Dit wordt gemeten aan de hand van een aantal ratio's gemeten over de afgelopen jaren. De ratio's ICR (Internal coverage ratio) en DSCR (debt service coverage ratio) kijken respectievelijk naar de kasstroom van de organisatie (bedrijfsresultaten) ten opzichte van de rente respectievelijk rente en aflossing die jaarlijks betaald moet worden. Oftewel: is de organisatie liquide genoeg om aan haar schuld en aflossingsverplichtingen te voldoen? De schuldratio's, zoals de solvabiliteit en LTV (loan to value), kijken naar het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen van de corporatie respectievelijk de waarde van het bezit ten opzichte van de uitstaande leningen. Zo moet de LTV minimaal onder de 100%, maar beter nog onder de 75% liggen. Je wil immers niet dat de waarde van je bezit lager is dan de leningen die er tegenover staan. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, die zoals zij het zelf omschrijven als 'hoeder van de borg' zorgdraagt voor optimale financiering van de volkshuisvesting door objectief risicomanagement (WSW; 2016). hanteert normen, waaraan corporatie moeten voldoen om financieel gezond te zijn.

Voor de Key zien de ratio's er ultimo 2016 als volgt uit, afgezet tegen de normering van het WSW:

Tabel 4-4 Financiële ratio's Woonstichting De Key (bron: De Key; 2016)

Ratio	De Key	Norm WSW
ICR	1,54	> 1.40
DSCR	1,54	< 1,00
LTV (obv bedrijfswaarde)	68%	< 75%
Solvabiliteit	38%	> 20%
Dekkingsratio (LTV obv marktwaarde in verhuurde staat)	31%	50%

Zowel het WSW als de visitatiecommissie stellen dat De Key op de goede weg is en financieel gezond is. Met de aanstelling van een financieel directeur wordt getracht om de ratio's verder opwaarts te krijgen voor meer financiële continuïteit en borging op lange termijn.

Na een periode met een interim-bestuurder is in 2015 de huidige directeur-bestuurder aangetreden en heeft de corporatie toegewerkt naar een nieuwe visie en missie c.q. koers, die zich focust op de huisvesting van woonstarters. Bij de Key werken ultimo 2016 304 medewerkers, verdeeld over 289 fte. De Key kiest bewust voor wendbaarheid, door contracten van maximaal drie tot vijf jaar aan te bieden (De Key; 2016).

De corporatie heeft een vierhoofdige directie met één directeur-bestuurder. Het organogram van De Key is opgenomen in bijlage 2A. De Raad van Commissarissen bestaat uit zes leden. Alle leden hebben zitting in een of meerdere commissies. Deze commissies zijn de Auditcommissie, remuneratiecommissie en commissie Vastgoed&Wonen.

Voor de interviews is gesproken met:

- Leon Bobbe, directeur-bestuurder
- Lidy van der Schaft, directeur Wonen
- Steven IIsink, manager commercieel vastgoed
- dhr. Emile Spek, RvC lid en lid van de commissie Vastgoed & Wonen.

4.5.2 Woonstichting Domesta

Stichting Domesta is een Emmense corporatie met 9.055 woningen. De woningen staan verspreid in Emmen, Hoogeveen, Coevoerden en Borger-Odoorn. Anders dan in stedelijk Amsterdam, wordt het werkgebied hier gekenmerkt als plattelandsregio. Domesta richt haar koers op 'het bieden van betaalbare woningen aan mensen met de laagste inkomens of voor wie dat om andere redenen moeilijk is dat zelf te regelen' (Domesta; 2017). Wonen en zorg is een andere belangrijk benoemd speerpunt.

Domesta is een financieel gezonde corporatie. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie een degelijke financiële situatie kent met financiële kengetallen die een continue hoge trend vertonen en die zeer ruim liggen boven de gestelde normen vanuit het WSW. Ultimo 2016 zijn de financiële ratio's als volgt:

Tabel 4-5 Financiële ratio's Woonstichting Domesta (bron: Domesta; 2016)

Ratio	Domesta	Norm WSW
ICR	3,11	> 1.40
DSCR	1,99	< 1,00
LTV (obv bedrijfswaarde)	59%	< 75%
Solvabiliteit	53%	> 20%
Dekkingsratio (LTV obv marktwaarde in verhuurde staat)	34%	50%

In 2006 heeft een fusie plaatsgevonden, waarbij Woonstichting Domesta is samengegaan met Woningstichting Inter Pares. Bij Domesta werken 117 medewerkers; in totaal 100 fte (Domesta; 2016). De corporatie wordt aangestuurd door een tweehoofdig directie-bestuur. De raad van Toezicht bestaat uit vijf leden, die allen deelnemen in een van de volgende drie commissies: Audit, Remuneratie en/of Wonen. Twee leden hebben op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting.

Het organogram is opgenomen in bijlage 2B. Voor de case study zijn de volgende personen geïnterviewd:

- Dhr. Gerrit Bos, directeur-bestuurder Bedrijfsvoering & Vastgoed
- Dhr. Wouter Bloemberg, hoofd ICT/facilitaire zaken
- dhr. Hans van den Bergh, RvT lid

4.5.3 Stichting Alleen Wonen

Allee Wonen is gevestigd in het Roosendaal (Noord-Brabant) en Breda. Deze qua omvang grote corporatie bezit ca. 20.000 verhuureenheden, waarvan 17.500 woningen. AlleeWonen is in 2008

voortgekomen uit een fusie tussen Singelveste Breda en Aramis Roosendaal. Het werkgebied is een combinatie van stad en land, gericht op de west-Brabantse steden Roosendaal en Breda en de omliggende dorpen en kernen. De corporatie legt de aandacht op de thema's wonen, leven en ondernemen. Primaire taak is voorzien in de behoefte van goedkope en betaalbare huurwoningen voor mensen met een lager inkomen en specifiek ook de huisvesting van doelgroepen die wat meer kwetsbaar zijn op de woningmarkt, zoals statushouders en andere bijzondere doelgroepen. De prioriteit ligt bij het goed bedienen van de doelgroep en in het bijzonder de betaalbaarheid op lange termijn borgen. Zichtbaarheid in de wijk en werken met buurtcorporaties is een van de speerpunten.

Bij AlleenWonen werken in 2016 202 werknemers verdeeld over 181,47 fte. De corporatie heeft een eenhoofdig bestuur. Op dit moment verkent AlleeWonen de mogelijkheden van een fusie met Wel Wonen uit Etten-Leur. In bijlage 2C is een organogram opgenomen.

De financiële positie van AlleeWonen is op orde en wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een kleine voldoende. De financiële ratio's zien er als volgt uit:

Tabel 4-6 Financiële ratio's AlleeWonen (bron AlleeWonen; 2016)

Ratio	AlleeWonen	Norm WSW
ICR	1,95	> 1.40
DSCR	1,45	< 1,00
LTV (obv bedrijfswaarde)	72%	< 75%
Solvabiliteit	25%	> 20%
Dekkingsratio (LTV obv marktwaarde in verhuurde staat)	37%	50%

De visitatiecommissie (Pentascopie; 2015) constateert wel, dat de financiële positie van AlleeWonen gedurende de visitatieperiode op enkele onderdelen is verslechterd. De solvabiliteit is verlaagd en de Loan to Value gestegen, met name door grote investeringen in het begin van de visitatieperiode. De rapportages, inclusief risico-analyses en scenariodenken dragen positief bij aan de beoordeling. De uitdaging voor AlleeWonen is of zij op langere termijn voldoende investeringscapaciteit heeft om de voorraad te kunnen vervangen (jaarlijks tenminste 1%) en tegelijkertijd te voorzien in een uitbreidingsbehoefte in Breda van circa 60-70 woningen per jaar.

Voor dit onderzoek hebben gesprekken plaatsgevonden met:

- Mevr. Tonnie van de Ven, directeur-bestuurder
- Dhr. Marc van der Steen, manager Wonen
- Dhr. Gustav Breuer, RvC-lid

4.5.4 Woningcorporatie De Woonmensen

Woningcorporatie De woonmensen bestaat onder de huidige naam sinds 1994. Ze is voortgekomen uit een aantal rechtsvoorgangers, te weten woningcorporatie Sint-Joseph Apeldoorn (SJA) en Katholieke Woon- en Zorgcentra Apeldoorn (KWZA), die hun oorsprong vinden in 1952. De Woonmensen is een middelgrote corporatie met ca 5.200 woningen in beheer. Het werkgebied is specifiek gericht op Apeldoorn. Zoals zij zelf in hun jaarverslag vermelden is De Woonmensen er 'in de eerste plaats voor Apeldoorners met een inkomen tot de sociale huurgrens en voor bijzondere aandachtsgroepen; (De Woonmensen; 2015).

Net als De Key, heeft ook De Woonmensen een financieel moeilijke tijd achter de rug. In 2010 is de corporatie in zwaar weer terecht gekomen, dat volgens de visitatiecommissie een gevolg was van omvangrijke investeringen met te grote risico's (Raeflex; 2016). Tussen 2011 en 2014 is er gewerkt met twee interim directeur-bestuurders om orde op zaken te stellen. De vanuit de historie ontstane combinatie van een zorg- en woningcorporatietak binnen de Woonmensen is losgekoppeld van elkaar en er is een reorganisatie doorgevoerd. De visitatiecommissie oordeelt dat de raad van commissarissen een belangrijke rol heeft gespeeld in dit verandertraject (Raeflex; 2016). De organisatie bestaat ultimo 2015 uit 63 personen, gezamenlijk 48,99 fte.

De financiële positie voldoet inmiddels weer aan de normen van het WSW, maar de visitatiecommissie beoordeelt de corporatie in haar meest recente visitatie nog wel met een onvoldoende. Dit is gebaseerd om het feit dat De Woonmensen in het begin van de visitatieperiode onvoldoende zicht hadden op de risico's van de corporatie. Zo wordt gesteld dat ondanks het aandringen van de interne toezichthouder, men de bouwkosten niet in de hand had en er onvoldoende zicht was op marktrisico's. Met de aanstelling van een interim directeur eind 2011 is het toezicht volgens de visitatiecommissie duidelijk verbeterd (Raeflex; 2015). De ratio's zien er ultimo 2016 als volgt uit:

Tabel 4-7 Financiële ratio's De Woonmensen (bron: De Woonmensen; 2015)

Ratio	De Woonmensen	Norm WSW
ICR	1,63	> 1.40
DSCR	1,10	< 1,00
LTV (obv bedrijfswaarde)	67%	< 75%
Solvabiliteit	32%	20%
Dekkingsratio (LTV obv marktwaarde in verhuurde staat)	36%	50%

De corporatie wordt bestuurd door één directeur-bestuurder. De Raad van Commissarissen bestaat uit vier leden, met ieder een eigen aandachtsgebied (Volkshuisvesting, Governance, Financiën, Zorg). Er wordt gewerkt met twee commissies, te weten audit en governance-remuneratie. De organisatieopbouw is terug te vinden in bijlage 2D.

Voor de case study zijn gesprekken gevoerd met:

- Dhr. Vincent van Oordt, directeur-bestuurder
- Dhr. Hans Schriemer, manager Vastgoed
- Dhr. Theun Oosterhuis, lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen

4.6 Voorverkennende gesprekken: uitkomsten

Om goed voorbereid de interviews in te gaan, is een drietal voorbereidende gesprekken gevoerd. Het eerste gesprek is telefonisch gevoerd op 31 mei 2017 met de heer Jos Koffijberg, directeur-bestuurder bij Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het tweede gesprek heeft plaatsgevonden op 21 juni 2017 met de heer Hans Mulders, lid van de Raad van Commissarissen van woningcorporatie Stadlander. Het derde gesprek heeft op 22 juni 2017 plaatsgevonden met de heer Theo Nieuwenhuizen, werkzaam als coördinerend inspecteur toezicht corporaties bij de Autoriteit Woningcorporaties, onderdeel van de Inspectie Leefomgeving en Transport.

Zowel de SVWN als de Autoriteit Woningcorporaties als de commissaris vinden governance bijzonder belangrijk. De gesprekken laten zien, dat er nog geen eenduidig beeld is hoe nu om te gaan met toetsing op governance. SVWN geeft jaarlijks een overzicht van de governance scores van corporaties. Zowel de vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) als Aedes checken volgens Koffijberg sterk op de governance code. Als het onder de maat is, gaan ze een gesprek aan met de commissarissen. Er zijn echter geen sancties verbonden aan de code. Volgens Koffijberg werkt het voornamelijk op het principe van het schandpaalmechanisme. De Autoriteit deelt die mening, er zou responsiviteit vanuit gaan. De uitkosten van de visitatie moet de corporatie met de gemeente en huurders bespreken en zij moeten laten weten wat ze er mee moet doen.

Het toezicht op governance is relatief nieuw bij de Autoriteit Woningcorporaties. Sinds 1 juli 2015 ligt naleving van de code bij de Autoriteit Woningcorporaties. Dit lag voorheen formeel bij het ministerie en was reactief: het was vooral kijken naar het goedkeuren van de statuten. Ten aanzien van governance, is de Autoriteit meer goedkeurend geworden aan de voorzijde, het staat onder regie van de rijksoverheid. Toezicht moet volgens de Autoriteit meer preventief, risicogericht en proactief zijn. Dat zie je bijvoorbeeld terug met de verplichte *fit and propertest* of het feit dat de controller in de nieuwe Woningwet meer op afstand is geplaatst van de organisatie ten behoeve van zijn onafhankelijkheid. Dat wordt niet altijd leuk gevonden door directie en RvC; zij vinden dat de staatsbemoeienis te ver is doorgeschoten, zo zegt Nieuwenhuizen.

De Autoriteit heeft ambities als het gaat om een gevoel krijgen bij de governance van een organisatie en het verbeteren van de relatie. Daarvoor richten zij zich nu in eerste instantie op RvC, bestuur, belanghebbenden en huurders. Zij willen beeld krijgen bij een goede balans en *checks and balances* in de organisatie. Niet alleen tussen de niveaus, maar ook binnen één onderdeel, zoals de commissarissen. Komend jaar richten zij zich met name op integriteit en de PDCA-cyclus. Dat gaat immers door de hele organisatie heen. Dit doen ze onder andere met behulp van jaarstukken en aanbestedingsbeleid. De ambitie is om de inspecties te doen bij de corporaties, ze gaan het land in. De Autoriteit wil de nadruk meer leggen op de *soft controls*. Dat zit op zaken die moeilijk meetbaar zijn, die je tentatief aantreft als je op bezoek gaat. Voorbeelden die hij noemt: de dominante voorzitter, de bullenbak van een bestuurder. Daar wil je ook grip op krijgen. Daarom moet men tussendoor blijven toetsen. In tweede instantie wil de Autoriteit dit ook gaan toetsen, door de organisatie mee te nemen in de inspectie. Capaciteit bij de Autoriteit is een aandachtspunt. Zou nu te beperkt zijn en efficiënt moeten worden ingezet. De Autoriteit erkent dit probleem. Ze steken nu in op jaarlijkse gesprekken, maar willen dit mogelijk minderen als het niet realistisch blijkt.

Als het specifiek gaat om de governance code, wordt dit door een van de interviewden ook wel symbolisch het monster van de zelfregulering genoemd. Daarmee wordt bedoeld op de uitbreidbaarheid van de governance code is. Je moet motiveren als je er niet aan houdt, en je moet het ook nog transparant en publiekelijk maken. Dit wordt bevestigd door Mulders. Als RvC lid vindt hij dat de visitatie niet persé een goed beeld afgeeft en dat er wellicht teveel naar scores wordt gekeken. De criteria op governance zouden nog eens kritisch bekeken moeten worden. De nuancering is lastig aan te brengen door de scoringswijze. Het Ministerie zelf heeft ook lang nagedacht wat te doen met de code. Uiteindelijk besloten zij het niet verplicht te stellen, maar zelf te 'shoppen' in de code. Als hen iets opvalt, maakt de inspectie een verdieping op de visitatierapporten en bepalen zij welk type gesprek ze met de betreffende corporatie willen voeren. De rest van de code kijkt men wel naar, maar daar wordt niet op gehandhaafd. De principes van governance komen overeen met de Autoriteit Woningcorporaties. Maar volgens de Autoriteit is de governance code nog steeds vele pagina's en tot in de artikeltjes gericht op operationele dingen. Dat betekent dat het niet meer pas toe en leg uit is, maar gewoon een verplichting. De autoriteit vindt het desondanks

belangrijk dat iedereen aan dit soort instrumenten mee doet. Het gebeurt echter maar eens in de vier jaar. De methodiek is alleen maar uitgebreider en zwaarder geworden.

Zowel Stichting Visitatie als de Autoriteit Woningcorporaties erkennen dat er overlap is. Zij doen nu studie om te kijken of ze complementair kunnen zijn en uitruil kunnen toepassen op thema's. De Autoriteit spreekt ook over *soft controls*. Dat zit op zaken die moeilijk meetbaar zijn, die je tentatief aantreft als je op bezoek gaat. Voorbeelden die hij noemt: de dominante voorzitter, de bullenbak van een bestuurder. Daar wil je ook grip op krijgen. Daarom moet je tussendoor blijven toetsen. Daarnaast wil je ook balans binnen de organisatie zien. Als financiën steeds de afdeling vastgoed overruled, krijg je ook niet de goede afwegingen. De Autoriteit wil vooral zorgen dat de RvC hier op toeziet. Governance toezicht moet iets van hun zijn. Zij moeten vragen stellen. Daar zit een getraptheid in. Mulders pleit als RvC lid ook voor meer vertrouwen. De verbinding houden is juist verstandig meent hij, ook tussen organisatie en RvC en bestuurder en RvC. Uit zijn reactie lijkt het of dit nog geen gemeengoed of standaard aanpak is. Volgens hem hoeft de organisatie hoeft niet zozeer besef van de governance code te hebben, maar moet de RvC wel gevoel en beleving hebben bij governance.

Ten slotte merkt de Autoriteit op dat de corporaties betalen voor het toezicht. Dat maakt dat de Autoriteit zelf ook moeten letten op legitimiteit van hun handelen, dat de corporatie waar krijgt voor zijn geld. Corporaties mogen daar best op sturen, ze zouden te braaf zijn. De grote correctie op de monsterwet is nu ingezet. Dat betekent: Minder verantwoording in cijfers en minder regels, zodat de markttoets naar verwachting de nek wordt omgedraaid. Corporaties lijken nu geen grote excessen meer te kennen. De Autoriteit is wel benieuwd hoe men het dan liever wil zien vanuit de externe toezichthouder. Hij merkt dat corporaties open staan voor feedback als ze er iets mee kunnen. De Autoriteit komt langs en kan als deskundige tips geven, zonder op de stel van een consultant te gaan zitten. Dan hoeven corporaties niet het wiel uit te vinden. Het is nieuw en zoeken naar de balans. Hans Mulders vindt als RvC lid dat de visitatie onvoldoende goed beeld afgeeft en dat er wellicht teveel naar scores wordt gekeken. De criteria op governance zouden nog eens kritisch bekeken

Governance gaat niet om een code, maar om dat wat je doet. Grip op 'soft controls' en onderlinge afstemming van toezicht is nodig.

moeten worden. De nuancering is lastig aan te brengen door de scoringswijze. Scherp zijn op governance gaat niet vanzelf. Zo wordt bij zijn RvC altijd met de directie erbij vergaderd en moet er ruimte zijn voor contact met de organisatie, bijvoorbeeld door op excursies op de achtergrond aanwezig te zijn. Daar moet niet zo hysterisch over gedaan worden; de verbinding houden is

juist verstandig meent hij. Uit zijn reactie lijkt het of dit nog geen gemeengoed of standaard aanpak is. Volgens hem hoeft de organisatie hoeft niet zozeer besef van de governance code te hebben, maar moet de RvC wel gevoel en beleving hebben bij governance. De controlefunctie blijft daarbij een serieuze taak. Aandachtspunt dat genoemd wordt is de samenwerking met RvC en bestuurder. Zijn ervaring is dat bestuurders soms huiverig zijn in de omgang en het delen van informatie. Hij wijt dit aan gebrek van vertrouwen in elkaar. Rolvervlechting is een risico. Governance zou niet moeten gaan om de code. Het gaat juist om wat je als corporatie doet, gewoon door te doen. Juist de organisatie heeft daarin een belangrijke rol.

4.7 kader voor case studies

Uit de voorverkenning komen een aantal onderwerpen en vraagstukken naar voren:

- Er lijkt sprake te zijn van een bepaalde mate van *overkill* aan instanties die zich bezig houden met toezicht en verantwoording bij corporaties;

- Als gevolg daarvan lijkt er een risico op regeldruk, een nadruk op operationeel niveau en daarmee te weinig aandacht voor *soft controls*, oftewel het gevoel en beleving bij governance.
- De instanties hebben de veronderstelling dat corporaties dit ook zo zien, en vragen zich oprecht af welk beeld zij hebben bij de governance code en bij toetsing op governance.

In de interviews met de geselecteerde corporaties zal daarom getoetst worden hoe de corporaties over governance en de governance code denken. Daarnaast lijkt op basis van de gesprekken, onvoldoende beeld te zijn bij waar nu juist behoefte aan is bij governance, namelijk: hoe doet de organisatie het? Hoe delen zij info, halen zij informatie en creëren ze draagvlak? In paragraaf 3.5 is reeds een kader gegeven aan welke aspecten een corporatie moet werken om tot goede governance te komen.

In de interviews zal daarom naast het toetsen van de uitkomsten van de voorverkennende gesprekken worden ingegaan op de volgende thema's, waarbij afhankelijke van de loop van het gesprek in wordt gegaan op bijbehorende topics:

Info delen	Topics
RvC	Hoe verloopt het contact met de organisatie en bestuur? Delen RvC, bestuur en organisatie een zelfde scherp beeld van de koers (eenduidigheid, consistentie)?
Bestuur	Hoe verloopt het contact met de organisatie en RvC? Delen RvC, bestuur en organisatie een zelfde scherp beeld van de koers (eenduidigheid, consistentie)?
Organisatie	Hoe verloopt het contact met bestuur en RvC? Hoe wordt de koers in de organisatie gebracht en herkend?
Info halen	
RvC	Hoe komt de RvC aan haar informatie? Ruimte voor verbinding met directie. Heeft de RvC een beeld bij de cultuur binnen de organisatie?
Bestuur:	Hoe begeeft het bestuur zich binnen de organisatie? Hoe gaat zij om met haar medewerkers? Hoe wordt de cultuur binnen de organisatie ervaren?
Organisatie:	Hoe wordt de cultuur binnen de organisatie ervaren?
Draagvlak creëren voor/bij beslissingen	
RvC:	Hoe toont de RvC betrokkenheid?

Bestuur:	Hoe werkt het bestuur aan het land van beslissingen en volgen van de koers in de organisatie?
Organisatie:	Hoe wordt opgegaan met bestuurlijke beslissingen? Hoe werkt de organisatie aan het land van beslissingen en volgen van de koers in de organisatie? Op welke wijze wordt een organisatie meegenomen in deze beslissingen?

5 ONDERZOEKSRESULTATEN

5.1 Onderzoeksresultaten

In totaal zijn er zestien gesprekken gevoerd voor dit onderzoek. De drie voorbereidende gesprekken met de Autoriteit Woningcorporaties, Stichting Visitatie en een RvC lid van Woningstichting Stadlander, hebben samen met de literatuur input geleverd voor de interviews met rvc-leden, bestuurders en managers van de vier geselecteerde corporaties. Ten slotte is op de resultaten uit de interviews nog een reflectief gesprek gevoerd met John van der Starre.

Alvorens de conclusies en dwarsverbanden te leggen tussen de verschillende gesprekken, wordt in dit hoofdstuk eerst een uiteenzetting gegeven van de interviews per corporatie. Aan het einde van dit hoofdstuk zal een eerste korte tussenconclusie volgen; wat valt op in de gesprekken met de organisaties? Hoofdstuk 6 vormt de daadwerkelijke analyse: wat kan gezegd worden over het de wijze waarop corporaties intern informatie delen, halen en draagvlak creëren gelet op bevindingen uit het theoretisch kader? En wat zegt dat ten slotte over hoe governance en de governance code uiteindelijk hun plek krijgen in de organisatie?

5.1.1 *Woonstichting De Key*

Uit de gesprekken met De Key komt een heel consequent geluid naar voren over de koers die zij nu varen. Het richten op woonstarters binnen de ring Amsterdam en de kernen rondom is een koers die op alle niveaus scherp en helder wordt verwoord, zowel bij RvC, bestuur als in de organisatie. Dit blijkt uit de wijze waarop deze grote organisatie hier aandacht aan besteedt. Zo wordt de koers en waar zij als corporatie met hun activiteiten staan frequent met elkaar gedeeld in gezamenlijke interne bijeenkomsten binnen het kantoor van De Key. Letterlijk met het boekje in de hand, wordt gecheckt of ze nog de koers volgen die zij met elkaar afgesproken hebben. Het gebouw ondervindt een herinrichting om openheid en transparantie ook fysiek meer handen en voeten te geven.

Het voeren van een eenduidige koers is in gezamenlijkheid met de organisatie en gesprekken met externe partners opgesteld. Dit neemt niet weg dat de koers tot op operationeel niveau niet altijd begrepen wordt. Voor de managers is er continu aandacht nodig om het gesprek te blijven voeren over waarom ze de dingen doen die zij doen en om de verantwoordelijkheid op de werkvloer te leggen. In tijden van crisis was het makkelijker om een slechte boodschap te brengen, geeft de manager vastgoed aan. Er was een financieel excuus. Het brengen van leuke boodschappen was nooit een probleem en met het financieel excuus gingen slechte boodschappen medewerkers ook goed af. Nu de crisis voorbij is, kost het hen soms meer moeite om nog steeds voor de keuzes van de organisatie te staan. De visitatie concludeerde dat top en organisatie niet altijd op één lijn zitten. De directeur wonen ziet ook de vraag vanuit de organisatie naar heldere kaders en duidelijkheid vanuit de directie en bestuurder. Zij benadrukt dat het niet erg is dat een directie niet altijd op één lijn zit en dat dat ook getoond mag worden. Wat er uiteindelijk besloten wordt als lijn, moet wel eenduidig uitgedragen worden.

Zoals in hoofdstuk 2 geconcludeerd, speelt de cultuur binnen een organisatie een rol in de manier waarom informatie wordt ontvangen, gedeeld en hoe draagvlak ontstaat. De manager vastgoed spreekt over een open en transparante cultuur bij De Key. Doorvragen laat echter zien dat er sprake is van een organisatie in opbouw na een reorganisatie, die het gevolg was van een corporatie aan de

rand van faillissement. Wantrouwen rondom vertrek van collega's en de financiële onmogelijkheden uit het verleden zorgen dat het vertrouwen onder druk staat. Dit bevestigt de bestuurder. Zo omschrijft hij dat hij bij zijn komst een angstige en verkrampde organisatie aantroef. Dit probeert de organisatie nu te doorbreken. De eigengereidheid die ook de cultuur kenmerkt, wil de corporatie wel vasthouden. Met nieuwe medewerkers worden bewust andere afspraken gemaakt, gericht op groei en ontwikkeling en een kritische blik naar zichzelf. Contracten worden standaard 3 tot maximaal 5 jaar gegeven. Los van de juridische houdbaarheid, is het een signaal van de corporatie dat haar mensen blijvend willen laten nadenken over wie zijn, wat ze kunnen. Met zelfsturende teams en organisch werken willen ze meer vertrouwen bij de organisatie leggen.

De manager vastgoed ziet dit niet van zelf gaan: "Op de werkvloer wordt zelfsturing toch ervaren als totale paniek, terwijl er altijd wel iets van sturing op teams zit. Functievolsamenheid en professioneel opstellen is echt een aandachtspunt". De openheid en transparantie die de manager vastgoed eerder noemt, krijgt continu aandacht. Zo heeft hij standaard het onderwerp integriteit op zijn agenda voor teamoverleg staan. Hierin worden kwesties besproken waar medewerkers tegenaan lopen in het werk. Hij wil met die gesprekken benadrukken, dat het situaties soms grijs kunnen zijn, dat het niet altijd duidelijk goed of fout is. Maar ook dat het bespreekbaar moet zijn zonder consequenties, zodat er weer vertrouwen ontstaat. Of zoals hij zelf omschrijft: "Het is niet slaan en meppen, maar juist een kwestie van kwetsbaar opstellen".

Het is niet slaan en meppen, maar juist een kwestie van kwetsbaar opstellen.

Ook op directieniveau werkt de directeur wonen aan dat vertrouwen. Dat uit zich in structurele meeloopdagen met de vakmensen in haar team. Daarmee krijgt ze veel informatie. Niet alleen over het werkveld en de opgaves die er liggen, maar ook over het wel en wee van de medewerkers en welke zaken er spelen op de werkvloer. Kennis halen doet zij ook op innovatieve manieren. Met de manager vastgoed hanteert zij een app waarin ze de voortgang met elkaar bespreken en waarin ruimte is voor directe feedback, op iedere tijdstip van de werkdag. Bij minder face-to-face contact is er dan nog steeds ruimte voor overleg en reflectie.

De raad van commissarissen van de Key onderhoudt zijn contacten hoofdzakelijk met de bestuurder en directie. Contacten tussen RvC en organisatie zijn er niet. De manager vastgoed wordt via zijn directeur op de hoogte gesteld van discussies en besluiten in de RvC. Er wordt vanuit de organisatie vrij zakelijk gekeken naar de RvC. Toezichthouden is volgens de manager het belangrijkste en de lijnen horen via de directie en bestuurder te lopen. Ook de directeur wonen heeft geen moeite met een op afstand staande RvC. Opvallend, omdat zij zelf vindt dat het goed is -ook voor een RvC- om meer gevoel te hebben bij de organisatie; door in te lezen, meer vragen te stellen, mee te lopen met een ondernemingsraad.

De bestuurder van de Key heeft met deze RvC een goede verstandhouding. Het verleden met de vorige RvC was moeizamer. De RvC bij de Key heeft een aantal bekendere personen in haar raad, sterk politiek gelieerd. Die banden met de landelijke en Amsterdamse politiek zit volgens de bestuurder in Amsterdam 'altijd in de weg'. Ook wordt soms ervaren dat er teveel nieuwbouwprojecten op de agenda staan, een onderwerp waarmee gescoord kan worden. De positieve dynamiek met de RvC probeert de bestuurder vooral te behouden door te sturen op imago en voorkomen van reputatieschade. De indruk die ontstaat is, dat bij de RvC van de Key meer aandacht is voor de buitenkant, maar minder voor de binnenkant.

Hoewel de Key de governance code onderschrijft en bijdraagt aan het goed regelen van afspraken, is het niet een begrip dat als zodanig wordt gedeeld in de organisatie. Governance zit volgens de organisatie niet in deze code. Het is voor hen vooral doen waar je goed in bent, bewustwording en jezelf verantwoordelijk voelen. Legitimiteit uit zich daarbij in herkenbaar en onderscheidend zijn. Met name het onderscheidend zijn en bijdragen aan wat volgens hen maatschappelijk nodig is, is iets waar De Key sterk op stuurt. Gelet op haar positie in groeimetroopool Amsterdam en de vele andere corporaties binnen Amsterdam, is De Key ook in de positie om die scherpe keuzes te maken. Kanttekening is, dat dit niet voor iedere corporatie is weggelegd.

5.1.2 Woonstichting Domesta

Domesta omschrijft zichzelf als een redelijk behoudende corporatie. Die behoudendheid vertaald zich door in een stabiel financieel beleid, zoals mede te zien in de financiële ratio's uit hoofdstuk 3 en in een zekere koers, gericht op de regionale en demografische achtergrond van Domesta. Zo is er in de regio Emmen sprake van bevolkingsterugloop, vergrijzing en minder behoefte aan eengezinswoningen. De in 2014 opnieuw opgestelde koers richt zich op twee pijlers, te weten betaalbaarheid en duurzaamheid. In de gevoerde gesprekken kwam deze opvatting consistent terug.

Anders dan bij het Amsterdamse De Key, is deze koers minder ingrijpend en werd deze ook goed begrepen door de organisatiemedewerkers, geeft manager facilitair & ICT aan, het was niets nieuws of schokkends. Die nieuwe koers kwam zowel top- down als bottom up tot stand. In 2014 was er sprake van een nieuwe bestuurslaag, waarbij gekozen is om de managementlaag te promoveren tot directeur-bestuurslaag. Dat was het moment om te kijken naar het ondernemingsplan. Specifiek is dat plan voor twee jaar geschreven. Onderaf kwamen signalen naar voren, waaruit bleek dat er op basis van de resultaten van het woonlastenonderzoek, 'iets' moest gebeuren. Een groepje van vijf mensen wilde iets oppakken en deze koplopers hebben daarin de ruimte gekregen.

Toch betekent de meest recente koers niet, dat er automatisch invulling aan wordt gegeven. Hoewel in de koers namelijk nadrukkelijk wordt gesteld, dat de corporatie meer vanuit de huurder wil gaan organiseren, is dit vooralsnog vooral een wens van de bestuurder en het management. De cultuur

“Het is niet makkelijk om van archetype zorgverlener naar archetype huurder te gaan”

van de organisatie kenmerkt zich door behoudendheid. Ook de woorden Drents nuchter, saai en degelijk kwam in de gesprekken naar voren. Er is veel maatschappelijke betrokkenheid, maar er is weinig vernieuwing in de organisatie geweest qua werknemers afgelopen decennia en een transformatie van het archetype

'zorgverlener' naar het archetype 'de huurder' is niet snel gemaakt. De manager onderschrijft dit; zoeken naar een balans tussen standaardprocessen en maatwerk vanuit de huurder wordt als erg spannend ervaren. Zo spannend, dat de directie een zogenaamd 'durfpotje' a € 500.000,- ter beschikking stelde aan de organisatie. Iedere medewerker die iets ziet en iets wil veranderen met betrekking tot een situatie van huurders, mag iets doen. Toch ziet de directie dat er in de praktijk maar mondjesmaat gebruik van wordt gemaakt. In sfeer en gedrevenheid hoopt de directie dat de organisatie net een stapje verder gaat.

Voor de manager facilitair & ICT is het belangrijk om collega's vooral uitleg te geven. Bijvoorbeeld de meerwaarde van zijn afdeling ten opzichte van een commerciële partij. Hij omschrijft zichzelf daarbij als iemand met een resultaatgerichte leiderschapsstijl. Hij is doelgericht en resultaatgericht, werkt graag met teams en heeft veel vrijheid nodig. Mensen wijzen op eigen verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling vindt hij belangrijk.

De sfeer met de RvC wordt zowel op management als directieniveau als goed ervaren. De tweehoofdige directie heeft er bewust voor gekozen om beiden voor één van de twee auditcommissies als eerste aanspreekpunt te dienen en zo de relatie met de desbetreffende voorzitter op te bouwen.

De relatie met de Raad laat zich omschrijven als relatief toegankelijk en informeel. Met vorige bestuurders is de relatie tussen bestuur en RvC echt slecht geweest, waarbij geen voorstel het redde. In 2015 zijn er echter nieuwe commissarissen gekomen. Vakinhoudelijk en ook qua sfeer en emotie is er volgens de directeur meer ingebracht, waardoor er nu sprake is van een stabielere en ingetogenere RvC. Ook worden er meer vragen gesteld, waardoor de directie meer op scherp wordt gezet. Enkele leden in de raad kennen elkaar lang en goed vanuit een gezamenlijk verleden. Dat helpt om zaken met elkaar te bespreken. De komst van een 'nieuwe, jonge hond' die zich richt op gevoel, sfeer en samenwerking is welkom en wordt hem gegund. Het koste tijd om een goede modus te vinden in het voorleggen van besluiten bij de RvC. Nu gaat alles in fases: ter informatie, ter bespreking en ter goedkeuring.

De RvC heeft zeer regelmatig contact met de organisatie, onder andere door contact met de ondernemingsraad en aanwezigheid bij festiviteiten, openingen etc. Enkele leden gaan ook wel eens een middag met medewerkers mee om sfeer te proeven. Een positieve dynamiek tussen RvC, bestuur en organisatie probeert de directeur vooral te bewerkstelligen door een constante stroom van informatie naar de raad, maar ook door het goed houden van de relatie met de voorzitter van de auditcommissie. Als voorbeeld noemt hij het doen van een kop koffie bij de voorzitter van de auditcommissie thuis, zorgen dat de persoonlijke relatie goed is. Het hoort volgens hem een beetje bij het spelletje: Laat ze in hun rol als toezichthouder, werkgever en adviseur. Laat ook weten welke rol je van hen verwacht. Als je daarin duidelijk bent, dan gaat het goed".

Het is duidelijk dat de organisatie worstelt met het vraagstuk van governance en het strikt hanteren van de governance code. Zo heeft de RvC met de visitatie op governance geen goede beoordeling gekregen. Zowel bestuurder, manager als RvC lid geven aan dat dit samenhangt met de opvatting van de buitengewoon gedreven voorzitter over governance en de governance code en de wijze waarop ze dit aanhangig heeft gemaakt bij de visitatie. Zij ziet de governance code vooral als een vinkenlijstje. Vanuit principe is daar niet op alle onderdelen aan meegewerkt. De directeur benadrukt dat de intenties bij Domesta altijd haarzuiver zijn en dat er conform afspraken begeleide en onbegeleide zelfevaluaties plaatsvinden. Maar de letter is belangrijker geworden dan de geest erachter, zoals de directeur het omschrijft. Toch geven zowel directeur als RvC-lid aan toch het kruisje te hebben gezet, al is het maar om gedoe achteraf te voorkomen. De directeur beschrijft een situatie van betrokkenheid van Domesta bij de bouw van het ziekenhuis. Zij hadden niet gemeld bij de autoriteit dat zij bijdroegen aan een niet-DAEB activiteit. Door de autoriteit zijn zij op de vingers getikt en werden zij gedwongen het project af te stoten. Voor dit geregeld was, was de corporatie meerdere jaren verder en gingen volgens hem RvC vergaderingen alleen nog maar over dit onderwerp. Dat leidde af en was onnodig. Ook de manager benoemt meerdere malen dat de nadruk teveel ligt op checks en vinkjes en het volgen van wet- en regelgeving. Het is volgens hem heel zwart-wit. Beter zou zijn om ruimte te creëren om in gesprek te gaan, te voelen wat er echt speelt. Ook het feit dat je veel informatie aanlevert met consequenties als dat niet tijdig gebeurt, stoort. Aan de scores van de visitatie zitten geen consequenties, terwijl je juist daarover in gesprek wil. De nadruk op de procedure in plaats van om inhoud en het gesprek daarover met alle nuancerings- en achtergronden die daarbij horen is veel belangrijker. Corporaties zijn niet over één kam te scheren. Het zijn hele andere situaties in de randstad dan in de periferie.

5.1.3 Stichting AlleeWonen

AlleeWonen vindt dat er niks mis is met de governance code. Het is gebaseerd op principes, wat al beter is dan een code met regeltjes. Hij is voortgekomen uit een situatie waarna met onvoldoende kritisch omgang met maatschappelijk geld. Zoals in een van de interviews werd gezegd: Good governance gaat om fatsoenlijk omgaan met maatschappelijk kapitaal. Als je je gedraagt als een kleuter, moet je niet raar opkijken dat je behandeld wordt als een kleuter.

De code is behoorlijk uitontwikkeld. Echter, door de nieuwe woningwet is het weer aangevuld met regels, waardoor het nu erg 'blauw' is. Die bureaucratiesing haalt de kracht er uit. Het voorstel dat hier gedaan wordt is om er gezamenlijk als instanties in op te trekken: Doe een visitatie samen of neem als Autoriteit genoeg met de uitkomsten van de stichting visitatie.

Governance doe je vooral in de dagelijks praktijk, geeft AlleeWonen aan. Voorleven van de code doen zij door zelf voorbeeldgedrag te tonen. In zijn geheel in verbinding zijn met de samenleving, dat is waar het om gaat. Zorgen voor een heldere strategie en visie en deze met elkaar snappen. Dagelijks in je werk doen en tot op niveau van de beheerder tussen de oren hebben dat het om de huurder gaat. De koers is breed gedeeld bij AlleeWonen en helder. De afgelopen jaren zijn er slechts kleine koerswijzigingen geweest, die voortkwam uit voortschrijdend inzicht. Zo is de nadruk wat meer op betaalbaarheid komen te liggen. De manager geeft aan dat ze vanuit de intern en extern toezichthouder ook te horen krijgen dat iedereen vanuit AlleeWonen hetzelfde doel voor ogen heeft, dezelfde terugkoppelingen geeft. Het varen van een consistente koers varen is nodig volgens Allee; ledere paar jaar wisselen helpt niet. De bestuurder van AlleeWonen is bijna een decennium in functie binnen de corporatie en probeert de wijzigingen klein te houden. Zelf geeft ze aan dat het een voordeel is omdat ze de organisatie goed kent. Anderzijds vindt zij dat je als bestuurder ook een voorbijganger bent. De rol van de bestuurder moet niet overschat worden. Vanuit de positie van de RvC wordt aangegeven, dat een lang het roer staande bestuurder soms ook oogkleppen op krijgt. Daarom is het belangrijk een krachtig management eromheen te organiseren.

De samenwerking met de RvC omschrijft AlleeWonen als constructief en zakelijk. Er is bij AlleeWonen veel ruimte voor de RvC om kennis te maken met de organisatie. Naast formele informatiemomenten en samenkomsten wordt er ook meegelopen met medewerkers, zonder bijzijn van de bestuurder. Zowel directie-bestuur als management delen de mening dat de RvC gevoel moet hebben bij de organisatie en dan afdalen naar het niveau van de werkvloer een vereiste is. De angst of men op de stoel van de bestuurder gaat zitten, wordt hier niet herkend. Het ligt geheel aan de professionaliteit van de commissaris. Zelf hebben zij hier geen negatieve ervaringen mee. De mening wordt hier gedeeld, dat op het moment dat de relaties en contacten natuurlijk zijn, het heel natuurlijk is dat de RvC instapt: zowel op goede als slechte momenten. De positieve dynamiek tussen de driehoek toezichthouder, bestuurder en organisatie behoudt de bestuurder door een goede balans te zoeken tussen goed informeren en zo de betrokkenheid hoog houden en het gevoel geven dat ze goed aangehaakt en geïnformeerd zijn.

Het afdalen van de RvC naar het niveau van de werkvloer is een vereiste

Richting de organisatie wordt vooral voor openheid gepleit. Dat is de kern voor integriteit. Dat doen ze heel veel door reconstructies van vraagstukken op locaties naar een idee van de Amerikaanse brandweer. In de dialoog wil men waardevrij met elkaar ernaar kijken. Binnen de organisatie gaat integriteit ook om alertheid: niet weggijken. De managementlaag is informeel. Formeel hebben zij met de PDCA cyclus grip op bewustwording en bewustzijn; doen zij nog de goede dingen? In

trimestergesprekken hanteren zij de zogenaamde 'zwakke signalen afdeling'. Daar kijkt men met elkaar naar de zachte kant van de organisatie: wat hebben we nog meer gezien, los van de harde feiten? Zien we signalen, hoe zit iedereen in zijn vel? Hoe is de houding ten opzichte van AlleeWonen?

Informatie uit de organisatie komt op formele en informele momenten. Via medewerkers en *management bij walking around* hoort men de signalen van de werkvloer, de manager scant continu. Op sessies over de koers van het bedrijf en thema's komen altijd veel mensen af. De cultuur wordt door RvC, bestuur en manager omschreven als informeel, Brabants, professioneel, open en erg betrokken. Het gevoel dat de organisatie lastig vooruitkomt, wordt niet herkend. De leiderschapsstijl van de bestuurder wordt omschreven als verbindend en helpend.

De manager signaleert wel dat de systeemwereld de overhand krijgt op de leefwereld, waarbij men het gevoel heeft dat collega's het elkaar in toenemende mate moeilijker maken. Dat zal ook te maken hebben met governance en toezicht. Ziel vs. Zakelijkheid staat mogelijk onder druk, dat wordt zo ervaren.

5.1.4 Woningcorporatie De Woonmensen

De Woonmensen heeft met de reorganisatie een andere koers gekozen. Anders dan Domesta, kiest de Apeldoornse corporatie ondanks haar zorgvastgoedverleden voor een route weg van de zorg. Alles wat niet met sociale huur te maken heeft, zoals woonzorgvastgoed en overig niet-DAEB bezit wordt afgestoten. Daarnaast richten ze zich hoofdzakelijk op bezit binnen de stad Apeldoorn en haar bewoners. Qua missie en visie geeft de directie aan dat ze weer wat vet op de botten hebben en nu vooral inzet willen plegen op de ontwikkelopgaves die er liggen.

Of de koers helder door de organisatie wordt begrepen is uit de gesprekken niet heel duidelijk geworden; het lijkt erop dat er meerdere doelen zijn. De directeur stelt dat het nu vooral voor en door de huurders is, maar dit komt in de andere gesprekken minder scherp naar voren. Ook het verlagen van de bedrijfslasten speelt nog steeds een belangrijke rol in het dagelijks doen en laten van de corporatie. De manager vastgoed heeft het weer meer over verduurzaming en volume maken en transformatie op gang brengen. Er zijn veel wensen en ambities. De cultuur binnen de organisatie wordt omschreven als familiair en omslachtig met kritiek. Ze zeggen wel dat ze alles bespreken, maar nét niet tot dat waar het echt om gaat. Samenwerking vindt men belangrijk, maar ze zijn ook erg voor de eigen afdeling. Ondanks de smalle omvang van de corporatie, lijkt er toch sprake van verkokering.

De organisatie is behoudend en ook bang voor wat er op hen afkomt. Het opbouwen van vertrouwen is ook met de komst van de huidige directeur-bestuurder niet vanzelfsprekend. Na de grote reorganisatie is met zijn aanstelling getracht een tweede maal een reorganisatie door te voeren. Dit stuitte op veel kritiek: "De corporatie kwam weer in negatief vaarwater, je krijgt spandoeken enzo". De reorganisatie is niet doorgegaan, de medewerkers hebben nu een werkgarantie tot 2019. Nu probeert hij meer te kijken naar de potentie in combinatie met zelfsturing, mensen

De directie wil de organisatie bewuster maken van haar eigen verantwoordelijkheid

verantwoordelijkheid te geven voor een bepaalde klus. Dit betekent echter wel een extra taak voor de organisatie en het management. De directeur is sterk inhoudelijk betrokken, maar staat wat meer op afstand van de medewerkers. Zelf omschrijft hij zich als streng, veeleisend, rechtvaardig en sterk betrokken op de inhoud. Het risico van zijn leiderschap is dat mensen

kunnen ervaren dat ze te weinig ruimte krijgen. Dit vraagt daarom extra inspanning van het middenkader. De manager Vastgoed legt uit, dat hij zijn medewerkers vervolgens vooral mee probeert te krijgen door hen te belonen, die met ideeën komen en iets oppakken. Die cultuur is men niet gewend, ze zoeken soms nog kaders. Maar die worden zo min mogelijk gegeven. Vooral zaken met elkaar bespreken en waardering laten zien is belangrijk.

Directie en management geloven erin dat je vraagstukken beter vraagstuksgewijs kan oppakken dan afdelingsgewijs. De directie wil met de organisatie naar zelforganiserende teams en hun bewuster maken van hun eigen verantwoordelijkheid. Daarvoor maken ze gebruik maken van de koplopers in de organisatie, die veranderingsbereid zijn. De directie geeft aan dat het lastig is om goede mensen aan boord te houden of in huis te halen.

De band met de RvC wordt omschreven als goed. Ze zijn kritisch. Dat heeft volgens de directie te maken met de geschiedenis van deze corporatie. De reorganisatie heeft in totaal drie jaar geduurd, wat volgens de directeur iets zegt over de cultuur van het bedrijf. Eind 2010 draaide De Woonmensen volgens hem niet goed. Er was sprake van een ontvlechting van zorg en wonen. Ook de schuldpositie was vrij hoog. De RvC is hier heel kritisch op geweest. Het contact met de organisatie is klein, maar de betrokkenheid is groot, geeft de directeur aan. Naast de standaard overleggen tussen bestuur en corporatie, laat de RvC zich informeren door gesprekken met de ondernemingsraad, huurdersverenigingen en aparte gesprekken met afdeling audit, allen zonder aanwezigheid van de bestuurder. De opgave voor de RvC zit in lokale verankering en het versterken van een kritische blik vanuit vastgoed. Met de zoektocht naar nieuwe RvC leden is hier nadrukkelijk rekening mee gehouden. Zo heeft er nu iemand vanuit de regio zitting in de RvC en is ook een duidelijk vastgoedprofiel toegevoegd, wat voorheen ontbrak. Belangrijkste rol voor de RvC is het houden van toezicht. De grootste uitdagingen ziet de directie in houding en gedrag en voorkomen van bureaucratie. Er lopen daarnaast ook nog aantal juridische zaken rondom koopgarant kwesties, waarbij druk wordt gelegd op het vertrouwen in de organisatie, bestuur en RvC. Zoals het in één van de interviews werd verwoord: "Als het spannend wordt, heb je weinig vrienden". Het stellen van waarom-vragen is uiteindelijk steeds het belangrijkste bij de RvC.

Om de kwaliteit van de besluitvorming te verbeteren en doordacht de organisatie in te brengen, heeft De Woonmensen sinds kort een bestuurssecretaris, die ook werkt voor de andere corporaties. Daarnaast probeert directie en management het draagvlak te vergroten door een ondernemingsraad strikter dan noodzakelijk te betrekken, steeds met de vraag; Wat kunnen zij bijdragen dat iets goed landt? Vacatures gaan bijvoorbeeld in overleg met de OR. Vroegtijdig betrekken wordt steeds meer gedaan.

Over het begrip governance zijn directie en management van De Woonmensen van mening dat het vooral gaat om de mensen. Integriteit zit in houding en gedrag, integer handelen en uitleggen waarom je het doet zoals je het doet. De organisatie vindt dat de governance code zijn doel voorbijschiet. Door de controles, het vastleggen en afleggen van verantwoording ontstaat bijvoorbeeld wel een relatief grote afdeling financiën, maar dat zegt nog niks over hoe de organisatie haar werk integer doet. De regels worden zo scherp gesteld, dat het in de praktijk tot onwerkbaar situaties leidt en bovendien demotiverend is. De manager vastgoed ziet de governance code als een verplicht nummer: "We zouden meer dit soort gesprekken moeten voeren, dat is veel belangrijker". Een hoger abstractieniveau en speelruimte per corporatie hoort daar volgens hen bij. Zij zien dat niet iedere corporatie hetzelfde is.

5.2 Tussenconclusie

Alle geïnterviewde corporaties kennen een lange bestaansgeschiedenis. De demografische ontwikkeling van de regio, de cultuur binnen de organisatie en de aanwezigheid van meerdere corporaties bepalen mede hoe scherp de koers wordt gevaren en hoe snel deze wordt geïncorporeerd en opgevolgd in de organisatie. De medewerkers meekrijgen in veranderingen is wezenlijk. Zij vertalen de koers naar de dagelijkse praktijk en geven daardoor invulling aan de legitimiteit; weten ze waarom ze iets doen? Bestuurders bieden richting, de RvC is zeer bewust van hun positie waarin men verantwoordelijkheid draagt voor een groot maatschappelijk vermogen, maar de managers organiseren de legitimiteit intern uiteindelijk naar de werkvloer. De managers in deze case study staan dichterbij de organisatie dan de bestuurder en lijken daarmee een cruciale schakel te spelen in het bieden van veiligheid en vertrouwen op de werkvloer. Dat uit zich met name in aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en waardering en in het verhogen van de eigen verantwoordelijkheid. Een ander onderwerp met betrekking tot informatiedeling dat nadrukkelijk terugkomt is het contact met de RvC. Kiest men voor scherp afstand houden of de banden aanhalen? Hoe wordt de juiste informatie verkregen en een beeld gevormd van de organisatie? De lijnen lopen via het bestuur, maar in meer of mindere mate ook via de organisatie.

Ziel vs. zakelijkheid, letter vs. geest. Verschillende bewoordingen maken in ieder geval duidelijk dat alle corporaties bewust bezig zijn met de positionering en rol van hun bedrijf in zijn totaliteit. De corporaties hebben herkenbare opgaves: bewustwording, verantwoordelijkheid voelen en met elkaar weten waar je voor aan de lat staat. Het volgende hoofdstuk richt zich daarom verder op de informatie-uitwisseling binnen de corporaties en hoe RvC, bestuur en organisatie daar met elkaar invulling aan geven. Hoofdstuk 6 vormt daarmee de daadwerkelijke analyse, met daarin een vergelijking van de case studies onderling en terugkoppeling naar de theorie. Daarin staan de drie deelvragen centraal: op welke wijze wordt informatie gedeeld, gehaald en met draagvlak gebracht in de organisatie. Gezamenlijk beantwoorden zij de centrale vraag van dit onderzoek, namelijk op welke wijze intern toezichthouder, bestuur en organisatie van een woningcorporatie invulling geven aan governance en de governance code gedurende de procesbewakingsfase?

6 ANALYSE

6.1 Inleiding

Goede governance bereik je intrinsiek door het stellen van goede vragen, door controle van binnenuit, discipline en gezond verstand. De juiste input zorgt voor weloverwogen beslissingen en het juiste draagvlak. Uit het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat de corporaties herkenbare opgaves hebben: bewustwording van de maatschappelijke positie, verantwoordelijkheid voelen en met elkaar weten waar je voor aan de lat staat. In de voorbereidende gesprekken en vanuit de theorie in hoofdstuk 3, zijn een aantal basisvoorwaarden aangedragen, die bijdragen aan goede informatie-uitwisseling – en draagvlak. Gezamenlijk dragen zij bij aan vertrouwen in de organisatie, legitimiteit en daarmee aan goede governance in het dagelijks doen en laten van de corporatie. Het gaat daarbij om de volgende basisvoorwaarden c.q. vraagstukken:

Info delen	Topics
RvC	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe verloopt het contact met de organisatie en bestuur? • Delen RvC, bestuur en organisatie een zelfde scherp beeld van de koers (eenduidigheid, consistentie)?
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe verloopt het contact met de organisatie en RvC? • Delen RvC, bestuur en organisatie een zelfde scherp beeld van de koers (eenduidigheid, consistentie)?
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe verloopt het contact met bestuur en RvC? • Hoe wordt de koers in de organisatie gebracht en herkend?
Info halen	
RvC	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe komt de RvC aan haar informatie? • Ruimte voor verbinding met directie. • Heeft de RvC een beeld bij de cultuur binnen de organisatie?
Bestuur:	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe begeeft het bestuur zich binnen de organisatie? • Hoe gaat zij om met haar medewerkers? • Hoe wordt de cultuur binnen de organisatie ervaren?
Organisatie:	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe wordt de cultuur binnen de organisatie ervaren?
Draagvlak creëren voor/bij beslissingen	
RvC:	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe toont de RvC betrokkenheid?

Bestuur:	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe werkt het bestuur aan het land van beslissingen en volgen van de koers in de organisatie?
Organisatie:	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe wordt opgegaan met bestuurlijke beslissingen? • Hoe werkt de organisatie aan het land van beslissingen en volgen van de koers in de organisatie? • Op welke wijze wordt een organisatie meegenomen in deze beslissingen?

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd aan de theorie en de voorverkennende gesprekken. Hoe werkt nu de praktijk ten opzichte van de theorie? Hoe wordt invulling gegeven aan bovenstaande onderwerpen? De analyse zal daarom plaatsvinden aan de hand van de drie hoofdvragen: hoe wordt informatie gedeeld, hoe wordt informatie opgehaald en hoe wordt gezorgd voor draagvlak in de organisatie? En wat zegt dat ten slotte over hoe governance en de governance code uiteindelijk hun plek krijgen in de organisatie?

6.1.1 Informatie delen

In hoofdstuk 3, Dynamiek binnen de corporatie, is gesteld dat voor informatie delen een aantal aspecten relevant is. Deze zijn als volgt:

Info delen	
RvC	Geëngageerd zijn, maar niet op uitvoering zitten
Bestuur	simpele doelen stellen. Helderheid: één gedragen standpunt en focus
Organisatie	consistentie in de organisatie

Goede informatie brengen, betekent ook zorgen dat informatie in de organisatie beklijft. Vanuit het theoretisch kader werd gesteld dat het stellen van simpele, eenduidige doelen daar in belangrijke mate aan meehelpt (Roberts en McNulty, 2005; Desai; 2016). Dat begint op het niveau van RvC en bestuur en vertaalt zich door naar de organisatie (managementlaag). De corporaties in dit onderzoek tonen verschillende gradaties van helderheid. De koers bij De Key was op ieder niveau direct helder verwoord; geen bijzaken en subdoelen. Hoewel de organisatie hier wellicht de heftigste boodschappen moest brengen richting huurders (we zijn er alleen nog voor woonstarters), is de consequente wijze waarop het gesprek hierover wordt gevoerd goed. Regelmatige reflectie op waar zij staan als organisatie en met de koers letterlijk in de hand, zorgt voor continue focus. Op niveau van bestuur en directie wordt ook gesproken over het verschil maken; dat er alleen op deze manier echt een maatschappelijke bijdrage geleverd kan worden. Die overtuiging vertaalt zich door in de organisatie. Overigens kan men hierbij wel een kanttekening plaatsen. Het feit dat De Key een dusdanig scherpe keuze kan maken, heeft alles te maken met de aanwezigheid van meerdere corporaties in de stad en de demografische ontwikkeling van de metropool Amsterdam. Voor de andere corporaties in dit onderzoek is dit minder vanzelfsprekend. Domesta in Emmen en AlleeWonen in West-Brabant hebben nagenoeg een monopoliepositie in een krimp- c.q. anticiperregio. Het bedienen van de brede doelgroep is hier geen keuze, maar een verplichting. Dat maakt niet dat zij een mindere maatschappelijke bijdrage zouden leveren of geen onderscheidend vermogen hebben.

De consistentie van informatie kwam het minst terug in de gesprekken bij De Woonmensen. De visie hier richtte zich meer op de wens tot ontwikkelen en het feit dat daar weer financiële mogelijkheden voor zijn. De financiële situatie heeft een duidelijke wissel getrokken op de organisatie. Dat er recent na de bestuurswissel opnieuw gesproken is over een reorganisatie en de korte baanzekerheid die is afgegeven, geven meer onbegrip dan uit de gesprekken met de andere corporaties naar voren komt. Dat betekent voor de managers harder werken als het aankomt op het uitleggen van de koers en het meekrijgen van medewerkers in verandering.

Uit de theorie kwam daarnaast naar voren, dat een bestuur sympathie en vertrouwen moet kweken; hier is echter tijd voor nodig en dit zal mede afhankelijk zijn van de tijd dat een bestuurder in de organisatie aanwezig is. Minder wisseling in de directie betekent dat er meer tijd is om relaties op te bouwen en de organisatie te leren kennen, waardoor meer sympathie van en naar de organisatie ontstaat en daarmee meer vertrouwen in elkaar (Boeker & Goodstein, 1991; Daily & Dalton, 1995). Bovengenoemde situatie bij De Woonmensen illustreert, dat dat vertrouwen nog moet groeien met een relatief nieuwe bestuurder. Overigens geldt dat op één corporatie na, de geselecteerde corporaties allen te maken hebben gehad met een bestuurswissel in de periode vanaf ca 2012. Daar waar geen wissel heeft plaatsgevonden, is de koers ongewijzigd gebleven en over geruime periode zeer consistent. Samengevat kan gesteld worden dat voor dit onderzoek de corporaties met een zeer consistente koers minder moeite hebben om de organisatie mee te nemen in beslissingen en informatiedeling. De bestuurswissels hoeven niet tot onrust te leiden, maar omdat met de aanstelling van een nieuw bestuurder bij de onderzochte corporaties ook sprake is geweest van een scherper koers of koerswijziging kan een verandering of begrip daarvoor meer tijd kosten; het vertrouwen moet opgebouwd worden.

Welke ruimte er is om informatie open en eerlijk met elkaar te delen, is ook afhankelijk van de informatie die men krijgt en de onderlinge verhoudingen tussen RvC, bestuur en organisatie.

Om te beginnen met de RvC. Over hen wordt in het vooronderzoek gesteld dat zij geëngageerd moet zijn, maar niet op de uitvoering mag zitten, dat zij uitdaagt, maar wel op ondersteunende wijze en dat zij onafhankelijk is, maar wel betrokken (Roberts en McNulty, 2005). Paragraaf 3.3 benoemt daarvan voorbeelden. Dit is nog geen gemakkelijke opgave blijkt uit de interviews. De RvC leden stoeien met de balans. Als het gaat om geëngageerd zijn is er bij de corporaties zorg, dat men (per ongeluk) op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Wat nagenoeg alle corporaties goed doen, is ruimte bieden aan de RvC om een kijkje in de organisatie te geven buiten de formele vergaderingen om. Ook hebben zij allemaal contacten met de ondernemingsraad en huurdersbelangenverenigingen en overige stakeholders. Twee corporaties gaan nog een stap verder. De houding hier richting de RvC is zeer open te noemen, waarbij men niet schroomt om contact met de organisatie te laten plaatsvinden. Eén corporatie daarentegen kiest ervoor om het contact en informatieverstrekking volgens strikte protocollen alleen via het bestuur te laten plaatsvinden. De meeste corporaties ondervangen de zorg over het plaatsnemen op de stoel van de bestuurder door in gesprekken vooraf duidelijk te benoemen welke rol zij heeft en onder welke voorwaarden men het gesprek voert.

Hoe de RvC uitdaagt, is niet heel scherp in de interviews naar voren gekomen, anders dan de noodzaak om veel vragen te stellen en goede vragen te stellen. Alle corporaties benadrukten dat, in het bijzonder de vraag: waarom doen we wat we doen? Daarmee proberen ze voor zichzelf scherp te krijgen of een beslissing verantwoord is en of deze goed uitlegbaar is. Een enkele corporatie gaf aan dat de RvC nog meer vragen zou mogen stellen. Wat opvalt, is dat met de fit and proper test en governance code, de intern toezichthouder meer aandacht laat uitgaan naar de samenstelling van de RvC's. Bij een aantal corporaties is afgelopen jaren veel gewisseld wat de mogelijkheid gaf om een betere afspiegeling te krijgen in de raad. Denk aan expertise waar op dat moment behoefte aan is of

nieuwe leden, die zich meer richten op de relatie en sfeer binnen de RvC. Van der Starre onderschrijft, dat men altijd moet zoeken naar aanvullende competenties in een raad van commissarissen waarbij ruimte is voor wrijving. Het is met name de taak van voorzitter RvC om te zorgen dat alles in harmonie gaat, die het spel moet spelen en moet zorgen dat ook de 'stillere' leden in de RvC zich laten horen en hun standpunt naar voren brengen.

Belangrijkste opgave die er echter nog ligt, is om meer ruimte te creëren op de huidige RvC-agenda's. In de huidige situatie bestaat het risico dat de agenda zich vooral vult met het afvinken van alle eisen, zoals bijvoorbeeld gesteld vanuit de Autoriteit Woningcorporaties of Stichting Visitatie. Dat is niet wenselijk, omdat als derde voorwaarde uit de theorie blijkt, dat de RvC onafhankelijk, maar betrokken moet zijn. Om dat te bereiken is er juist behoefte aan dialoog en discussie om zaken vanuit een ander perspectief te bekijken. Voor die gesprekken is aandacht en tijd nodig.

De relaties tussen bestuur en RvC wordt in de gesprekken omschreven als zakelijk, maar goed. Ook hier geldt dat de ene corporatie strikter is de omgang is, dan de andere corporatie. Wisseling van de wacht bij bestuurders en RvC leidt in drie van de vier geselecteerde cases tot een betere verhouding. Om een positieve dynamiek tussen bestuur en RvC te behouden wordt unaniem gesproken over veel informatie delen. Slechts enkele bestuurders houden omwille van de band extra informele interactiemomenten met een voorzitter van de RvC. Ook hier geldt dat de Key strikter is over het onderhoud van deze contacten. Bij hen speelt ook de bekendheid van de RvC-leden mee. Publieke opinie en imago lijkt hier zwaarder te tillen. Dit kan een risico met zich meebrengen. Voorkomen van reputatieschade zou kunnen leiden tot het niet volledig uitspreken, waardoor mogelijk niet voldoende scherpte in de discussie en dus inschatting van het risico plaatsvindt, onderkent Van der Starre in het expert interview. Je kan je afvragen of het neerzetten van twee politieke figuren wijs is. Voor bestuurders is het echter de uitdaging om niet te schromen om bij dit soort RvC's toch lastige situaties op de agenda te zetten. Overigens geldt ditzelfde voor RvC leden die elkaar goed kennen. Men durft minder een fors standpunt in te nemen of zaken op de spits te drijven. En wat meer afstandelijke verhouding is dan wel aan te raden. Men moet kritisch kunnen blijven en tot de kern kunnen komen. De theorie wordt met dit onderzoek ondersteund, namelijk dat intensief contact tussen RvC voorzitter en bestuurder de relatie en informatiedeling ten goede komt.

6.1.2 Informatie halen

In hoofdstuk 3, Dynamiek binnen de corporatie, is gesteld dat voor informatie delen een aantal aspecten relevant is. Deze zijn als volgt:

Info halen	
RvC	contact met organisatie, simpele vragen stellen, kritisch tegenspel bieden. Ruimte voor verbinding met directie organiseren
Bestuur	Tussen de mensen begeven. Motiveer en bieden van ruimte aan medewerker (transformatiegericht). Werken aan sympathie en vertrouwen.
Organisatie	Vragen stellen, zich in een veilige omgeving voelen.

Met betrekking tot de organisatie valt het volgende op. Informatie halen hangt sterk samen met de cultuur in de organisatie. De waarden en het gedrag van de organisatie, met in het achterhoofd de vraag: wie willen wij zijn, bepalen hoe zij aankijken tegen activiteiten vanuit een directie of topmanagement en hoe dit wordt gesteund (Ogbonna en Harris, 2000). Of zoals Van der Starre (2016) het zegt: *Culture eats strategy for breakfast*. Geen organisatie is hetzelfde en heeft invloed op doorvoeren veranderingen. Daar kost tijd. Hoe betrokken is men met elkaar, hoe laagdrempelig is de

corporatie? Hoewel de culturen tussen de corporaties nuances kennen, laten de gesprekken wel zien, dat de corporaties gelijke uitdagingen kennen. Bij de Key is er sprake van een eigengereide groep, bij Domesta is het de Drentse nuchterheid en degelijkheid, bij de Woonmensen vooral familiair en omslachtig. Bij drie van de vier corporaties hebben directies en managers moeite met het in beweging krijgen van de organisatie. Dit komt met name voort uit het feit dat veel medewerkers een lang arbeidsverleden hebben bij de corporatie en onvoldoende zijn meegegroeid in hun persoonlijke ontwikkeling en die van de organisatie. Dat maakt het lastig om veranderingen door te voeren, zoals deze er zijn gekomen met de Woningwet. Een nieuwe bestuurder en een nieuwe koers kan dit versnellen, maar zoals uit dit onderzoek blijkt kan juist een *steady* bestuurder met dito koers het voordeel van vertrouwen hebben, waardoor de organisatie makkelijker meebeweegt en informatie durft te delen (Boeker & Goodstein, 1991; Daily & Dalton, 1995).

Terug naar de kerntaak en soms meer afstand van maatschappelijke doelen, voelt als een onprettige verzakelijking. Toch is het essentieel om dit begrip bij collega's te krijgen. Zij zullen met name in hun contacten met huurders en externen de boodschap en visie moeten uitdragen. Dat kan alleen als men daar intrinsiek in gelooft of tenminste begrip heeft voor de keuzes die de corporatie maakt.

Om informatie boven tafel te krijgen, maakt de RvC vooral gebruik van de contacten met het bestuur en de informele momenten die jaarlijks georganiseerd worden. Op basis van de theorie, zou het wenselijk zijn om, zoals een enkele corporatie al doet, meer de interactie op te zoeken. Vooral nog lijken toezichthouders en bestuurders dit spannend te vinden, want hoe hou je de rollen gescheiden? Hoe zorg je dat je je niet laat verleiden tot inmenging in discussies, persoonlijke mengen op toezeggingen? Eén RvC lid geeft aan die zachte governance uit het visitatierapport te halen. Maar daarmee heeft hij zelf nog geen engagement getoond. De interne toezichthouders zitten vast in een eigen paradox: enerzijds willen zij meer feeling krijgen met de organisatie, anderzijds houden ze afstand. Wil je een bedrijf snappen, dan moet je willen afdalen naar de werkvloer, zoals werd gesteld in één van de interviews. De angst om op bestuurderstoel te zitten is onterecht als men een goede commissaris is tenminste (Van der Starre, 2016). Je moet wel de organisatie in, maar bijvoorbeeld geen antwoorden of oplossingen bieden. Je moet voorkomen dat je oplossingen aanreikt over problemen die zij hebben met de bestuurder. Daarnaast moet je als commissaris altijd wel de bestuurder op de hoogte stellen.

De bestuurders staan verder van de werkvloer af en creëren met eigen kamers letterlijk al meer afstand van de werkvloer. In alle gevallen geven zowel volgens de bestuurders als de managers aan dat zij zeer laagdrempelig zijn, zij het met een nuancering; dit hangt mede samen met de leiderschapsstijl van de bestuurder. Een directeur sprak zich duidelijk uit als veeleisend en erg op de inhoud gericht. De afstand tot de bestuurder was hier ook groter bleek uit het gesprek met het management. De informele momenten halen zij uit gesprekken op de wandelgang of tijdens lunches. Een enkele directielid geeft aan op structurele basis mee te gaan met collega's in het werkveld. Voor het merendeel halen zij hun informatie met name vanuit officiële trajecten. Hoewel zij aangeven, dat dit bottom-up gebeurt, blijkt uit de gesprekken dat die bottom-up informatie met name naar boven komt op het moment dat er formele momenten zijn om tot verandering te komen. Denk aan een nota die vernieuwd moet worden, een herijking van de koers door aantreden van een nieuwe bestuurder of het opstellen van het jaarverslag. Op dat moment zorgen alle bestuurders er voor, dat zij middels lunchgesprekken, verhalentafels etc. de informatie uit de organisatie krijgen. Qua informatie ophalen zou het aanbevelingswaardig zijn, dat directie en bestuur wellicht nog meer gebruik kunnen maken van informele momenten; tijd maken om letterlijk te horen wat er speelt in de organisatie en onder de medewerkers. Een tweehoofdige bestuur kan helpen omdat er meer informatie gedeeld kan worden en er sprake is van een vierogenprincipe, maar dan moeten de

bestuurders wel goed met elkaar kunnen opschieten. Anders is het vooral zaak op een stevig, divers management om de bestuurder heen te creëren, die elkaar op competenties aanvullen.

Het management heeft het meest directe contact met de werkvloer. Door meelopen met collega's, letterlijk een werkplek innemen tussen de collega's gedurende de dag zorgt men ervoor dat men zowel zakelijk, als persoonlijke informatie hoort. De zakelijke informatie is nodig om te zorgen dat men de koers blijft volgen en dat daar op bijgestuurd kan worden. De persoonlijke informatie zorgt ervoor, dat men *feeling* houdt met de onderstroom. Wat speelt er bij medewerkers op het gebied van welzijn, welke rol speelt de organisatie daarin? Alle corporaties gebruiken daarvoor standaard methoden als teamoverleggen, standups en informele momenten in de wandelgang. Een enkele corporatie probeert met ICT vernieuwing te brengen; denk aan management apps, waarbij continue feedback plaatsvindt tussen directie en management. Het lijkt erop dat het management bij de geselecteerde corporaties sterk mensgericht is. Anders dan de bestuurderslaag, wordt in de gesprekken met de managers veel gesproken over vertrouwen winnen en veiligheid bieden. Dit doen zij door ruimte te geven, zaken als integriteit op luchtige wijze bespreekbaar te maken en agenderen en door zichzelf kwetsbaar op te stellen.

6.1.3 Draagvlak creëren

In hoofdstuk 3, Dynamiek binnen de corporatie, is gesteld dat voor genomen beslissingen delen en draagvlak creëren, een aantal aspecten relevant is. Deze zijn als volgt:

Genomen beslissingen brengen: Draagvlak creëren	
RvC	Betrokkenheid tonen
Bestuur	simpel zijn, richting geven, innovatie en ondernemerschap toejuichen, back up bieden, empoweren, motiveren en visionair zijn. Aansluiten bij simpele doelen organisatie.
Organisatie	Veranderingsbereidheid tonen, proactief verbinding zoeken met bestuur en RvC.

Hoe werkt het bestuur aan het landen van beslissingen en volgen van de koers in de organisatie? Empoweren en motiveren zij, zoals in de theorie als noodzakelijk wordt omschreven (Howell&Avolio, 1993)?

Hier is niet heel duidelijk antwoord op te geven op basis van de gesprekken. Bij twee corporaties kwam zeer duidelijk naar voren, dat topmanagement en directie hier een rol spelen. Door frequentie terugkoppelingen met de organisatie en het koersboekje in de hand of door het beschikbaar stellen van een durfpotje om medewerkers uit te dagen met nieuwe ideeën te laten komen. In de praktijk wordt het empoweren en motiveren vooral doorgelegd naar de managementlaag op strategisch-tactische niveau. Zij spelen hierin een belangrijke rol. Allen kenmerken zich door een informele leiderschapsstijl, waarin veel ruimte wordt gelaten voor gesprekken over integriteit, werksfeer, maar ook beloning van goede ideeën en waardering. Twee corporaties spreken specifiek over het creëren van zelforganiserende teams; daarmee trachten ze meer bewustwording en verantwoordelijkheid terug te brengen naar de werkvloer.

Voor de commissarissen geldt volgens Van der Starre (2016) accountability. Maar niet zozeer door te kwantificeren, maar juist door te vertellen. Van der Starre pleit ervoor dat de RvC meer aan story telling doet. Met een verhaal kan je verantwoording afleggen en inzichtelijk maken waarom je iets

doet. De commissaris moet ook kunnen vertellen waarom hij in de RvC zit en wat zijn bijdrage is geweest. Als een commissaris dat niet kan vertellen, kan men zich afvragen of iemand daar goed zit.

6.1.4 Perspectief op governance

Op de vraag of de governance code landt in de organisatie, is het antwoord helder gekomen: nee. Van der Starre (2016) komt tot dezelfde conclusie. Hij stelt dat de governance code soft law is, oftewel niet ingebed in de wet. *Het is pas toe of leg uit*, wat relatief gemakkelijk is. Het schandpaalmechanisme zal niet zo werken als dat een Stichting Visitatie hoopt. Als men het wollig formuleert, komt men overal wel uit. Maar de regels zijn gestoeld op het principe dat de mens geneigd is tot het slechte, zo licht hij toe. Maar, in sommige gevallen kan het best zo zijn dat sommige managers best eens rekening houden met het grotere belang.

Dat maakt ook aannemelijk, dat de corporaties governance hoog in het vaandel hebben. Governance wordt door de corporaties vooral gezien als een intrinsieke waarde met als belangrijkste vraag: waarom doe je de dingen zoals je ze doet? Kan je het uitleggen? Waar zijn wij voor? Integer en bewust handelen en verantwoordelijk voelen, zijn daarbij de kenmerken.

Het instrument van de governance code lijkt zijn doel voorbij te schieten. Hoewel er begrip is, dat vanwege excessen uit het verleden er reactie ontstaat en er een behoefte is aan regels en grip, wordt goede governance hier niet volledig door gedekt. De grote regeldruk, het leveren van veel informatie en bijhouden van lijstjes en afvinken gaat tegenstaan. Het werkt demotiverend en het risico is aanwezig dat het afvinken intentieloos gebeurt. Tijdens de gesprekken werd veel gesproken in metaforen: “niet vinken, maar vonken”, “Je kan niet drie lagen ducttape om een deur plakken om te voorkomen dat de deur tocht”, of: “mensen worden niet integer van het uitvoeren van een code”. In deze casestudies kwam naar voren, dat men liever het vinkje zet om van gedoe af te zijn, dan dat ze ook echt geloven dat ze daarmee het goede hebben gedaan. Op die manier ontstaat het risico op een schijnwerkelijkheid. Het idee dat governance alleen *rule based* kan worden verantwoordt en aangevlogen, is niet terecht, benadrukt Van der Starre, maar wel de wijze waarop het vandaag de dag gebeurt. Maar het kan anders. Het kan ook *principal based*: op basis van gesprekken wordt beoordeeld: kan ik hier mee leven? Het zou weer meer moeten gaan om vertrouwen op woord.

De corporaties in dit onderzoek pleiten naar een andere benaderingswijze, die zich meer richt op gevoel en vertrouwen. Het zijn zachte factoren, die weliswaar minder meetbaar zijn, maar die uiteindelijk wel een beeld geven over hoe een corporatie in elkaar steekt en hoe zij zaken aanpakken. Zo wordt gepleit voor gesprekken waarin ruimte is om nuancering aan te brengen in uitkomsten van de visitatie. Ook worden voorstellen gedaan om de visitatie anders in te richten, bijvoorbeeld door een week lang met een organisatie mee te lopen en *feeling* te krijgen hoe de interne relaties zijn.

6.2 Samenvatting

Het is duidelijk dat de onderzochte corporaties veel oog hebben voor governance. Die bewustwording uit zich op alle niveaus; de RvC's werken aan goed samenstellingen van de raad, passend bij de behoefte van de corporaties en principes van de Governance code. Daarin zijn ze zeer alert op hun rol, soms wellicht daardoor te voorzichtig. Bestuurders werken aan soepele relaties met de RvC en trachten hun koers consistent te laten zijn, zodat de organisatie weet waarvoor zij aan de lat staat. De managers werken met name aan draagvlak vergroting en vertrouwen, opdat er meer bewustwordingen en verantwoordelijkheid ontstaat op de werkvloer. Want wat alle geïnterviewde delen: governance gaat niet over de opgelegde regeltjes en het aanleveren van data; het gaat om wat je doet, gewoon door te doen. En dat betekent weten waarvoor je aan de lat staat en daar ook in

geloven. In de praktijk brengen ze dus niet zozeer de governance code als begrip de organisatie in, maar handelen ze meer naar de geest met aandacht voor de letter. Toetsing op governance vinden ze goed; het komt ook voort uit een situatie waarin men de balans kwijt was. Belangrijk is echter op de druk van verantwoording te verminderen. Dit kan door organisaties samen te laten werken en geen dubbele uitvragen te doen, maar ook door minder data te vragen en een duik in de organisatie te nemen. De corporaties staan open voor deze bezoeken.

7 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

7.1 Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek staat in het teken van governance bij woningcorporaties. Governance en de daarbij ingestelde Governancecode woningcorporaties 2015 valt of staat met de invulling die corporaties hier aan geven; niet voor- of achteraf, maar continu daar tussen in. Het gaat immers niet alleen om transparantie om tot goede governance te komen is in dit onderzoek gesteld. Het gaat ook om vertrouwen. Hoe werkt een corporatie continu aan haar procesbewaking en governance op de momenten dat daar niet volgens harde regels en checklists naar wordt gevraagd? De centrale vraag die voorlag, was:

Op welke wijze geven intern toezichthouder, bestuur en organisatie van een woningcorporatie invulling aan governance en de governance code gedurende de procesbewakingsfase?

Daarbij zijn de volgende deelvragen gesteld:

1. Op welke wijze wordt informatie (missie, visie, de governancecode 2015) door toezichthouder en bestuur in de organisatie gedeeld?
2. Op welke wijze wordt informatie uit de organisatie opgehaald en verwerkt?
3. Op welke wijze worden beslissingen en uitvoering teruggebracht in de organisatie?

Geconcludeerd kan worden, dat de governance code als begrip niet leeft in de organisaties en ook niet als zodanig de organisaties wordt ingebracht. Slechts bij RvC en bestuur komt dit ter sprake, omdat zij specifiek moeten voldoen aan de vijf principes zoals corporaties die onderling met elkaar hebben afgesproken en zoals deze ook getoetst worden door de Stichting Visitatie woningcorporaties. Dat neemt niet weg, dat corporaties het begrip governance wel hoog in het vaandel hebben staan. Zij vinden dan vooral dat het moet gaan om vertrouwen; het moet voor iedereen helder zijn waar je voor aan de lat staat, zodat je daar ook logisch en met begrip (integer) naar kan handelen.

Als het gaat om informatiedeling, delen de corporaties het idee dat er sprake moet zijn van een heldere eenduidige koers. Hoewel corporaties een primaire taak hebben in het huisvesten van sociale doelgroepen, brengen zij per corporatie wel eigen accenten aan. Uit het onderzoek blijkt dat een enkele corporatie onvoldoende helder brengt wat de exacte koers is; dit uit zich in onrust. Voor corporaties is het aan te bevelen – ook als het als bestuur of directie onderling niet altijd op één lijn zit – om wel één koers naar buiten te brengen met zo min mogelijk subdoelstellingen. Het is belangrijk om voldoende kracht en tegenkracht te organiseren rondom een bestuurder; dit voorkomt risico op oogkleppen; zeker omdat er geen termijn gebonden is aan het zijn van bestuurder. Daarnaast is het frequent sturen en delen van de koers een pré. Met betrekking tot de relatie tussen bestuurder en RvC blijkt goede informatiedeling het belangrijkste middel om de dynamiek in de relatie positief te houden. Dat betekent niet alleen de RvC betrekken bij zaken die goed gaan, maar juist ook op de momenten dat er sprake is van een crisis of verschil van mening in de organisatie c.q. het topmanagement. Hoewel vanuit de theorie wel wordt gesteld dat het goed is om de relatie tussen RvC voorzitter en bestuurder extra aandacht te geven en ruimte te bieden aan meer informeel contact, gaan de corporaties hier toch zeer terughoudend mee om.

Om tot goede afwegingen te komen, is het belangrijk dat een ieder goed geïnformeerd is. Het halen van informatie gebeurt zowel formeel als informeel bij de onderzochte corporaties. Het middle management pakt dit het makkelijkst op. Door letterlijk veel tussen de collega's te begeven, komt er informatie naar voren over bijvoorbeeld de onderstroom in de organisatie: wat speelt er, wat leeft er? Het is aan te raden om de afstand als manager zo laagdrempelig mogelijk te maken. Voor bestuurders is dit ook mogelijk. Uit het onderzoek blijkt dat corporaties over het algemeen een vrij familiale, informele structuur kennen, waardoor informeel contact maken relatief gemakkelijk is. Voor bestuurders, die organisatieverandering willen brengen of een meer transactionele leiderschapsstijl hebben bestaat het risico op afstand tussen organisatie en bestuur met als gevolg minder vertrouwen en gevoel van veiligheid om kennis te delen. Voor de intern toezichthouder blijkt uit dit onderzoek, dat men zeer voorzichtig omgaat met de contacten richting de organisatie. Om informatie te halen wordt gebruik gemaakt van officieel geplande informatiemomenten per jaar, bestaande uit onderhoud met een ondernemingsraad, huurdersbelangenverenigingen en studie- of excursiedagen. Het informeel opzoeken van collega's in de organisatie en meelopen op de werkvloer gebeurt maar mondjesmaat. De zorg om op de bestuurdersstoel te gaan zitten en per ongeluk mee te werken aan rolvervaging is groot. Toch is het aan te raden dit wel te doen. Zoals één van de corporatie het omschreef: relaties en contacten onderling moeten natuurlijk worden. Er wordt dan beter aanvoeld hoe de organisatie ervoor staat, waar de pijnpunten en risico's liggen. Dat haal je niet alleen uit rapportages en informatievoorziening via de bestuurder.

Het creëren van draagvlak voor beslissingen ten slotte blijkt, zoals ook uit de theorie naar voren kwam, sterk samen te hangen met de cultuur in de organisatie. Hoewel er binnen de corporaties nuanceverschillen zijn, kenmerken de culturen zich door een robuustheid, die niet gemakkelijk een grote koersverandering toelaat. Het van begin af aan betrekken van collega's in strategische vraagstukken is belangrijk. Als men daar ook input en vernieuwing verwacht, dan zal dat actief gemanaged moeten worden. Dat kan door een noodgedwongen personele reorganisatie, maar dat betekent ook dat er veel tijd gaat naar het opbouwen van nieuw vertrouwen. Het kan ook door in dit stadium veel vertrouwen te geven; door waardering en beloning van nieuwe ideeën of nieuw gedrag, door je als manager en directie en bestuur kwetsbaar op te stellen.

Om als extern toezichthouder, Stichting Visitatie gevoel of grip te krijgen, zou er meer aandacht mogen komen te liggen op de situatie binnen de organisatie in plaats van alleen op de cijfers. Zo wordt gepleit voor gesprekken waarin ruimte is om nuancering aan te brengen in uitkomsten van de visitatie. Ook worden voorstellen gedaan om de visitatie anders in te richten, bijvoorbeeld door een week lang met een organisatie mee te lopen en *feeling* te krijgen hoe de interne relaties zijn. Want uiteindelijk is het niet handelen naar de letter of de geest, maar balanceren *tussen* de letter en de geest.

7.1.1 Kanttekeningen en vragen voor verder onderzoek

Hoewel er wel een topiclist is opgesteld, om enigszins onderlinge situaties te kunnen vergelijken, is het niet zo dat dit onderzoek zich perse richt op het formuleren van algemeen geldende antwoorden voor alle corporaties. In dit onderzoek zijn wel parallellen tussen de corporaties te vinden en ook sluiten het doen en laten van de corporatie grotendeels aan op de theorie. De reikwijdte van de conclusies is beperkt. Het zal niet mogelijk zijn om uitspraken te doen voor de gehele corporatiesector. Door gebruik van enquêtes zouden meer gestandaardiseerde vragen en antwoorden op grotere schaal kunnen worden voorgelegd. Desalniettemin is dit een bewuste keuze geweest. Mocht er behoefte zijn om de uitspraken over governance op groter schaalniveau te toetsen om zo standaardisatie mogelijk te maken, dan zal dit een vervolgonderzoek betreffen.

Bij de selectie van de cases is verder uitgegaan van corporaties die tweemaal zeer goed en twee maal minder goed scoren op governance. Die score is afgeleid uit de visitatierapporten en data van Stichting Visitatie en gaat over de afgelopen vier jaar. In vier jaar tijd kan er veel gebeuren: uit de interviews bleek ook wel dat er bestuurlijke wissels hebben plaatsgevonden en dat RvC leden zijn gekomen en gegaan. Hiermee is minder de mogelijkheid geweest om de situatie binnen een corporatie over langere tijd te bekijken. In nagenoeg alle gevallen was de management- en directie laag wel al geruimere tijd in de organisatie actief, waardoor er toch een beeld geschetst kon worden. Bovendien heeft het gegeven van de bestuurswissel ook relevante informatie gebracht, bijvoorbeeld over de cultuur na een reorganisatie en de aandachtspunten daarbij. Op de bestuursstijlen is in dit onderzoek niet nader ingegaan. Om beeld te krijgen bij de invloed van de bestuurdersstijl bij het bereiken van organisatieverandering in de woningcorporatie zou een vervolgonderzoek kunnen plaatsvinden.

In het onderzoek is enkele malen een vergelijking met andere sectoren aangestipt als het gaat om governance. Denk aan het onderwijs en de zorg. Het lijkt erop dat de vraagstukken in deze sectoren grote gelijkenissen hebben met de corporatiesector. Ook hier zijn governance codes te vinden. Nu probeert iedere sector good governance zelf te borgen. Maar waarom het wiel opnieuw uitvinden? Het is onderzoekswaardig om de vraagstukken en codes uit de verschillende sectoren naast elkaar te leggen en te bezien of er niet één gezamenlijke code kan komen of wellicht juist meer maatwerk met oog voor verschillen per organisatie.

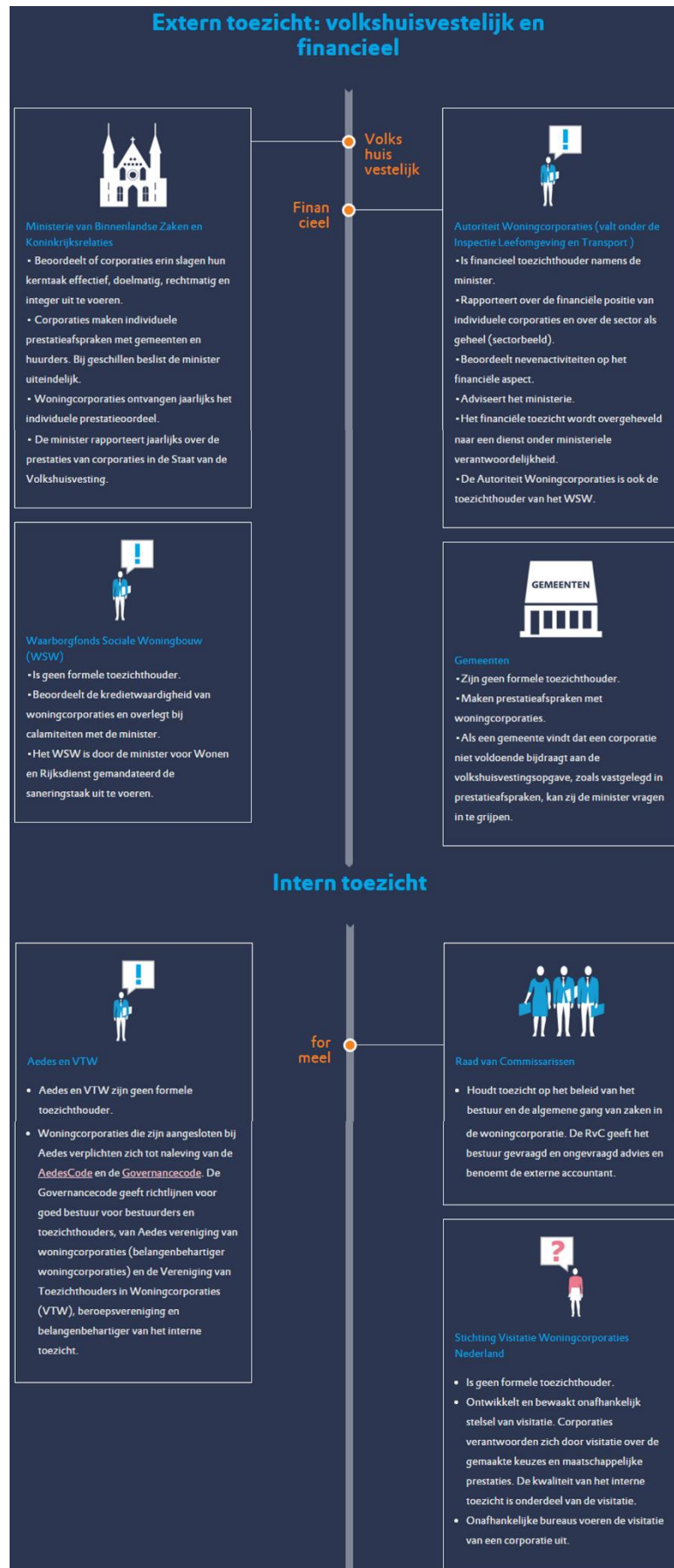
BIBLIOGRAFIE

- Aedes (2016). *De Governancecode woningcorporaties 2015*. Den Haag: Aedes en Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).
- Aedes (2016). *Van inzicht en vergelijken naar verder verbeteren*. Rapportage Aedes Benchmark. Den Haag: Aedes vereniging van woningcorporaties.
- Alblas, K. (2016). *Het gedrag van bestuurders: een onderzoek naar de rol van bestuurders in het ontstaan van een financieel schandaal*. Den Haag; Institute for financial crime.
- Baarda, D.B. en M.P.M. de Goede (2001). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten van onderzoek*. Derde herziene druk. Groningen; Stenfert Kroese.
- Beekers, W. (2012). *Het bewoonbare land, geschiedenis van de volkshuisvestingsbeweging in Nederland*. Amsterdam; vrije universiteit.
- Bezemer, P.J., De Kruijs, L. & G. Maassen (2014). How two-tiers boards can be more effective. *Corporate Governance. The international Journal of Business in Society*, 14(1), 15-31.
- Boeker, W., & Goodstein, J. 1991. Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. *Academy of Management Journal*, 34: 805–826.
- Cadbury Report (1992). *Report of the Committee of Financial Aspects of Corporate Governance*. London.
- Cognitum (2017). *Visitatierapport Woonstichting De Key 2012-2015*. Zeist; Cognitum.
- Conijn, J. (2012). *DrieKamerModel*. Rotterdam: Ortec Finance.
- CPB (2010). *De woningcorporaties uit de verdwijn driehoek*. Auteurs: Pierre Koning en Michiel van Leuvensteijn. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. 1995. Ceo and director turnover in failing firms—An illusion of change. *Strategic Management Journal*, 16: 393–400.
- De Key (2016). *Jaarverslag 2016 Woonstichting De Key*. Amsterdam; De Key.
- Desai, V.M. (2016). The behavioral theory of the (governed) firm: corporate board influences on organizations' responses to performance shortfalls. *Academy of Management Journal*. 59(3), 860–879.
- Domesta (2016). *Jaarverslag 2016 Domesta*. Emmen: Domesta.
- Domesta (2017). *Ruimte om te leven. Een nieuw hoofdstuk*. Emmen: Domesta.
- Dreimüller, A.P. (2008). *Veranderen is voor anderen. Een onderzoek naar verandermanagement bij woningcorporaties*. Almere: Nestas communicatie.
- Gerrichhauzen, L., Gruis, V. , Koolma, R. en J. van der Schaar (2014). *Van lef en lof naar schade en schande: een analyse van ontsporing van leiderschap bij zes woningcorporaties*. Roosendaal: GenP Governance BV.
- Goodijk, R. (2011). *Toezicht in semipublieke organisaties. Leren we van de misstanden? Rede*. Tilburg: Tilburg University.
- Grobler, S.W. & du Plessis, Y. (2016). Requisite leader behavioural competencies for sustainable organizational performance. *ActaCommerci* 16(1), 347.
- Helderman, J.K. & T. Brandsen (2011). De woningcorporatie: Exile on Mainst? *Rooilijn*, 44(3), 16.
- Hermalin, B.E. & M.S. Weisbach (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review – Federal Reserve Bank of New York*, 7-26.
- Heurkens (2009). *Changing public and private roles in urban areadevelopment in the netherlands. The 4th International Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU)*. Delft: Delft University of Technology.
- Hood, C. & R. Dixon (2015). *A Government that Worked Better and Cost Less?. Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford: University Press.
- Hooland, B. van (2003). *Nieuw Publiek Management. Van bestuurskunde tot Copernicus*. Gent: Academia Press.
- Howell, J.M. & Avolio. B.J, (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, (78), 891-902
- Hunfeld, M.J.N.M. (2015). *De aifmd-richtlijn en vastgoedfondsen: veel nieuws onder de zon?*. Amsterdam, ASRE.

- Kaufman, A. & E. Englander (2005). A team production model of corporate governance. *Academy of Management Executive*, 19(3).
- NBA (2017). *Sociale huur, professioneel bestuur. Publieke managementletter voor woningcorporaties*. Amsterdam: Koninklijke Beroepsorganisatie van Accountants.
- Pentascopie (2015). *Visitatierapport AlleeWonen*. Utrecht: Pentascopie.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- RIGO (2016). *Corporaties in beeld. Analyse visitaties woningcorporaties. Eindrapport. In opdracht van Ministerie van BZK*. Amsterdam: Rigo Instituut voor research en onderzoek.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2004). *Prestaties van de publieke sector: Een internationale vergelijking van onderwijs, gezondheidszorg, politie/justitie en openbaar bestuur*. Den Haag: SER.
- SVWN (2016). *Handreiking woningwet bij visitaties*. Zeist: Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.
- SVWN (2016). *Tussentijdse evaluatie methodiek 5.0. Bevindingen en conclusies na twee jaren*. Zeist: Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.
- SVWN (2017). *Corporaties in beeld – update 2017. Analyse visitatie woningcorporaties 2011-2016*. Zeist: Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.
- Tweede Kamer (2014). *Parlementaire enquête Woningcorporaties. Deelrapport Vestia. Vergaderjaar 2014–2015*. 33606. 's-Gravenhage: Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Van der Starre, J. (2011). *Drama in de boardroom. De macht en onmacht van commissarissen*. Hilversum: Uitgeverij Lias bv.
- VTW (2011). *De werkgeversrol van de Raad van Commissarissen bij woningcorporaties*. Utrecht: Vereniging van Toezichthouders in woningcorporaties.
- Westphal, J.D. (1998). Board Games: how CEO's adapt to increase in structural board independence from management. *Administrative Science Quarterly* 43(3), 511-537.

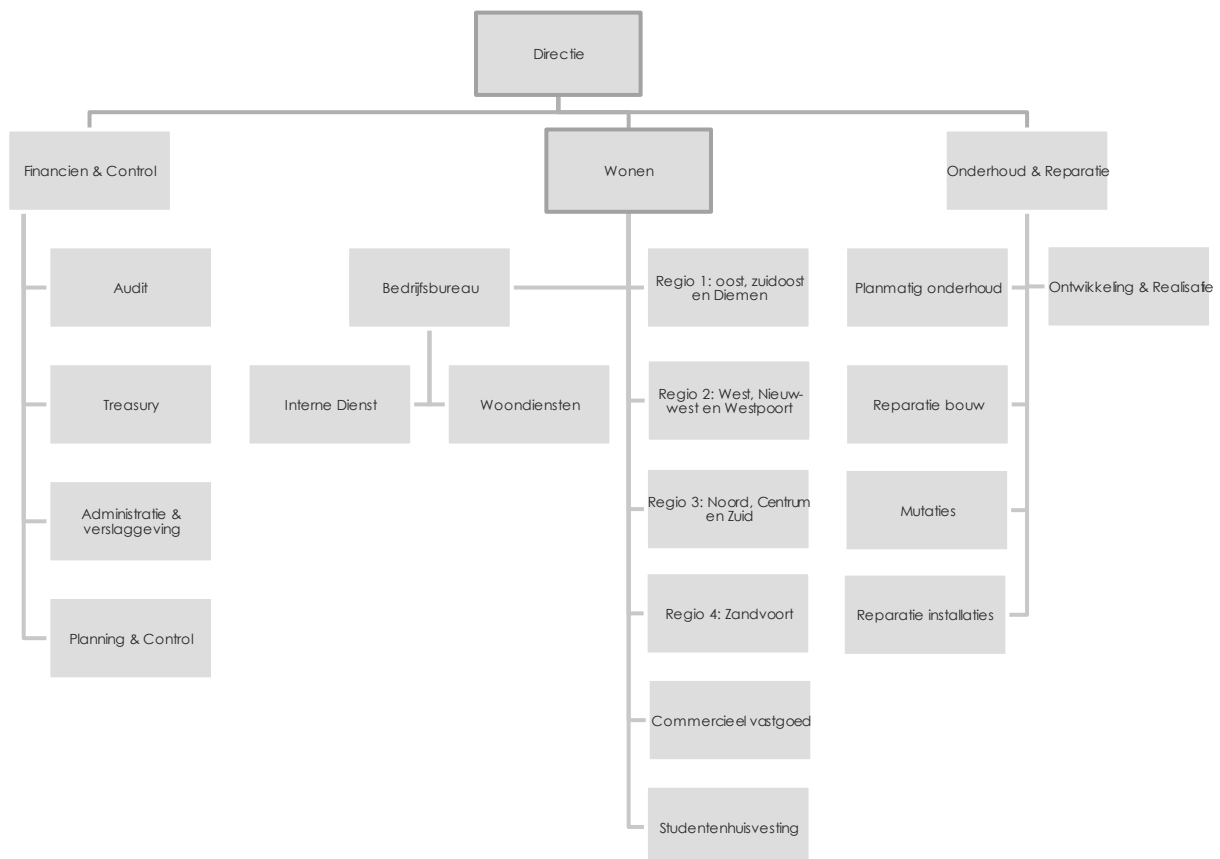
BIJLAGE 1: TOEZICHT WONINGCORPORATIES

Bron: Aedes, 2016



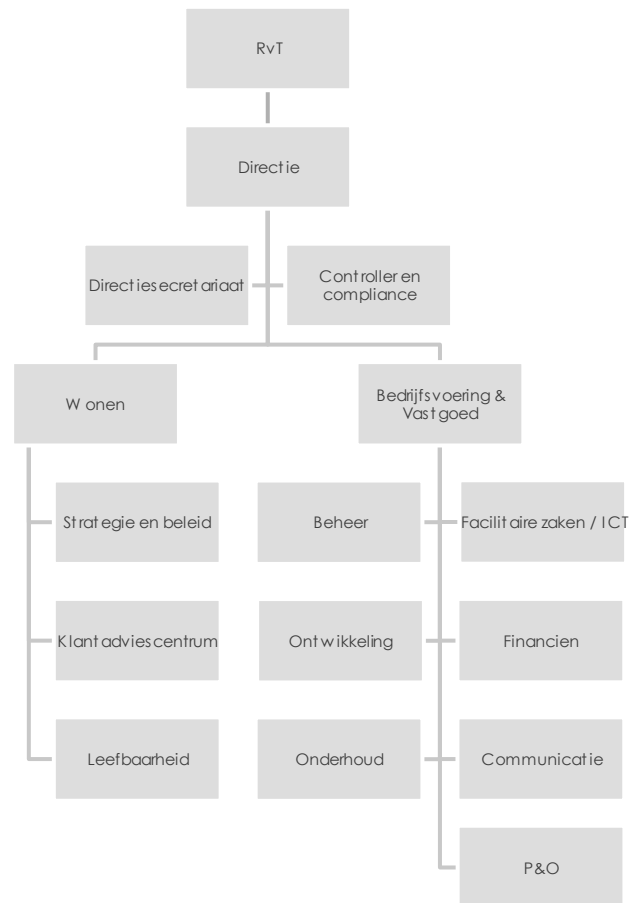
BIJLAGE 2A: ORGANOGRAM WOONSTICHTING DE KEY

(Bron: De Key; 2017)



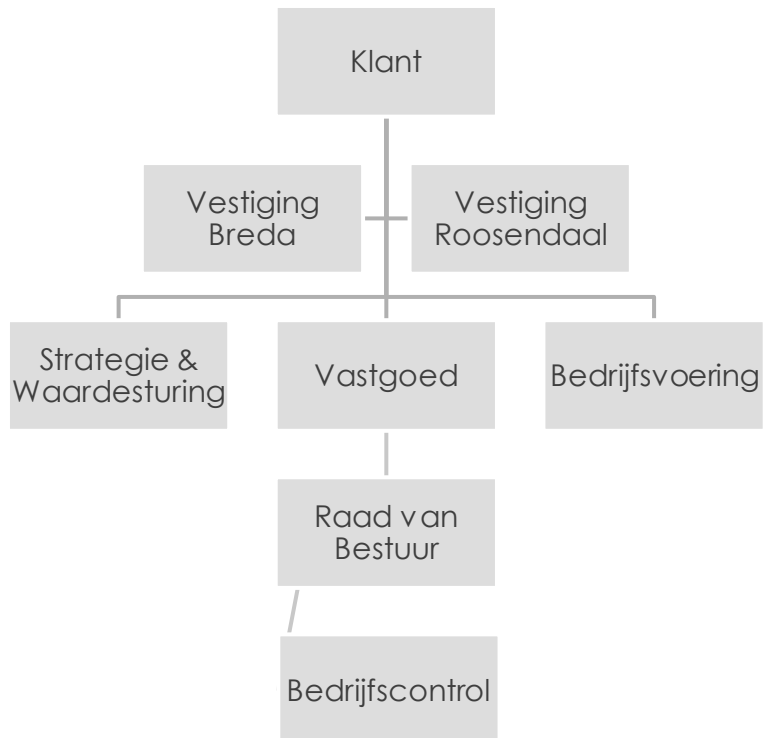
BIJLAGE 2B ORGANOGRAM WOONSTICHTING DOMESTA

(BRON: DOMESTA; 2016)



BIJLAGE 2C: ORGANOGRAM ALLEEWONEN

(BRON: ALLEEWONEN; 2016)



BIJLAGE 2D: ORGANOGRAM WONINGCORPORATIE DE WOONMENSEN

(BRON: DE WOONMENSEN; 2015)

