
Zorgt een Toezichtsvisie voor Afstemming en Integriteit?

Good Governance bij Nederlandse Woningcorporaties

Inleiding

In de afgelopen decennia is governance binnen de Nederlandse woningcorporatiesector steeds belangrijker geworden. Met de invoering van governance codes zoals de Governance Code Woningcorporaties 2020, zijn er duidelijke richtlijnen opgesteld voor het toezicht op woningcorporaties. Echter, hoe vertalen deze richtlijnen zich naar de praktijk in de boardrooms van deze organisaties? Mijn onderzoek richt zich op de effecten van een toezichtvisie op de samenwerking en interactie tussen de Raad van Commissarissen (RvC) en directeur bestuurders (RvB) binnen woningcorporaties, waarbij de nadruk ligt op afstemming (alignment) en integriteit.

Ondanks de aanwezigheid van governance codes is er in de literatuur weinig aandacht voor de manier waarop een toezichtvisie bijdraagt aan afstemming en integriteit in de boardroom. In dit onderzoek gaat het over de interactie tussen RvB en RvC, de boardroom genoemd. Afstemming verwijst naar in hoeverre de RvC en de RvB op één lijn zitten wat betreft de doelstellingen en besluitvormingsprocessen van de organisatie. Integriteit heeft te maken met ethisch verantwoord gedrag en transparantie. Het ontbreekt echter aan inzicht in hoe een toezichtvisie kan bijdragen aan het bevorderen van beide elementen binnen de boardroom. De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

"Hoe beïnvloeden rolinterpretatie, informatie-uitwisseling, normstelling en professionalisering – als onderdelen van een toezichtvisie – de afstemming en integriteit binnen de boardrooms van Nederlandse woningcorporaties?"

Het onderzoek maakt gebruik van kwalitatieve gegevens, verzameld via 18 semigestructureerde interviews met bestuurders en RvC-voorzitters van negen Nederlandse woningcorporaties. De corporaties zijn verspreid over heel Nederland. Van de negen corporaties bevinden zich er drie in de grootteklasse S, drie in de grootteklasse M en drie in de grootteklasse L. De interviews richtten zich op vier belangrijke elementen van een toezichtvisie: rolinterpretatie, informatie-uitwisseling, normstelling en professionalisering. Deze elementen werden geanalyseerd in relatie tot hun invloed op afstemming en integriteit binnen de boardrooms.

Resultaten

De focus van dit onderzoek lag op de interactie tussen RvB en RvC. In dit onderzoek werd hieraan gerefereerd als de 'boardroom'. In alle interviews kwam naar voren dat de sfeer in elke boardroom als prettig ervaren wordt. Kernwoorden die werden genoemd waren 'goed', 'open', 'vertrouwen' en 'wederzijds respect'.

Rolinterpretatie

De eerste component van de toezichtvisie die in deze studie is onderzocht, is rolinterpretatie. De resultaten tonen aan dat de rolverdeling tussen de RvC en RvB duidelijk wordt beschreven in de toezichtvisie van Nederlandse woningcorporaties. Hoewel er risico's bestaan op rolvermenging, geven respondenten aan dat de rollen van commissarissen en bestuurders strikt gescheiden zijn. De risico's bestaan voornamelijk wanneer commissarissen door hun expertise beslissingen willen overnemen. Het vastleggen van rolverdelingen biedt een solide basis voor samenwerking en voorkomt conflicten. Duidelijke afspraken over rolverdelingen zorgen voor procedurele afstemming binnen de boardroom, hoewel dit niet automatisch inhoudt dat er inhoudelijke overeenstemming is over de dagelijkse gang van zaken.

Daarnaast draagt een duidelijke rolverdeling bij aan integriteit in de boardroom. Door rollen expliciet te definiëren en te documenteren, blijft het toezicht en bestuur transparant en onafhankelijk. Wanneer deze rollen vervagen, bestaat het risico dat integriteit wordt aangetast, omdat toezicht en bestuur niet langer gescheiden zouden zijn. Heldere afspraken zorgen ervoor dat iedereen zijn verantwoordelijkheden kent en voorkomt dat commissarissen hun eigen beleid zouden controleren. Dit bevordert zowel de afstemming in het bestuur als de integriteit van het bestuur en de organisatie.

Normsetting

Normstelling is de tweede component van de toezichtvisie die in deze studie is onderzocht. De gemeenschappelijke doelen van een woningcorporatie moeten worden vastgelegd in de toezichtvisie, daarnaast moet een gedeeld begrip van deze doelen bestaan onder alle leden van RvC en RvB. Meerdere respondenten gaven aan dat er regelmatig inhoudelijke gesprekken plaatsvinden over deze doelen om ervoor te zorgen dat iedereen op één lijn zit. Het stellen van doelen biedt duidelijke richtlijnen voor bestuur en toezicht, wat bijdraagt aan een gedeelde visie op hoe de organisatie beheerd en gestructureerd moet worden, en hoe het toezicht hierop reageert.

Verschillende acties worden ondernomen om dit gedeelde begrip te bereiken, zoals het regelmatig bespreken van de doelen en het gebruik van praktijkvoorbeelden. Door de RvC vroegtijdig te betrekken bij het stellen van doelen en hen regelmatig op de hoogte te houden, ontstaat er een beter wederzijds begrip van de gemeenschappelijke doelen. Deze doelen vormen vervolgens het kader voor de RvC om de prestaties van de RvB en de organisatie te beoordelen.

Normstelling speelt ook een belangrijke rol in het voorkomen en aanpakken van belangenconflicten. Alle respondenten benadrukten dat mogelijke belangenconflicten serieus worden genomen en besproken in de boardroom. Transparantie en openheid zijn hierbij essentieel en bevorderen een vertrouwensvolle omgeving binnen het bestuur.

Het proces van het stellen van doelen is belangrijk voor alignment binnen de boardroom. Het zijn voornamelijk de gesprekken over de doelen, en niet alleen het vastleggen ervan, die leiden tot afstemming over de visie en missie van de organisatie. Documentatie van de doelen dient als hulpmiddel voor deze gesprekken. Het duidelijk opstellen van normen en doelen draagt ook bij aan integriteit. Deze normen dienen als uitgangspunt voor het handelen van zowel de gehele organisatie als de RvC en RvB. Door een gedeeld begrip van normen en doelen kunnen potentiële conflicten effectief worden aangepakt. Het bespreken en oplossen van belangenconflicten zorgt voor transparantie en vertrouwen, wat bijdraagt aan een integere bestuurscultuur binnen de boardroom.

Informatie-uitwisseling

Het maken van duidelijke afspraken over de informatieverzameling binnen de boardroom zorgt voor helderheid. Zowel de RvB als de RvC weten zo wat ze kunnen verwachten. De informatie omvat alle gegevens die nodig zijn voor effectief toezicht, zoals financiële informatie, besluitvormingsdocumenten en projectvoorstellen. Het opstellen van een informatieprotocol helpt niet alleen bij toezicht, maar voorkomt ook onnodige of overmatige informatieverzoeken, wat kan duiden op een gebrek aan vertrouwen.

Volgens de respondenten leidt goede informatievoorziening tot efficiënter toezicht. Duidelijke afspraken over de inhoud en frequentie van informatie zorgen voor transparantie en vertrouwen in de boardroom. Dit voorkomt verwarring en draagt bij aan productieve discussies over de daadwerkelijke inhoud van de opdracht van een woningcorporatie. Transparantie in de informatievoorziening wordt gezien als de basis voor integriteit.

In de praktijk van bestuur en toezicht bestaat er een informatiekloof tussen de RvB en de RvC, waarbij de RvB meer kennis heeft over de dagelijkse gang van zaken. Vertrouwen tussen beide partijen is essentieel om deze kloof te overbruggen. Afspraken over informatie-uitwisseling helpen deze asymmetrie te beheersen. Daarnaast kunnen externe controles, zoals die uitgevoerd door een accountant die toezicht houdt op de financiële rapportages, de juistheid van de informatie verifiëren. Door de RvC vroegtijdig te betrekken en op de hoogte te houden van belangrijke zaken, wordt vertrouwen opgebouwd en worden onverwachte problemen voorkomen. Goede informatievoorziening verhoogt het vertrouwen binnen de boardroom, wat bijdraagt aan de integriteit.

Professionalisering

Volgens de respondenten is de kwaliteit van de RvC-leden van essentieel belang voor professioneel toezicht. Dit begint met een zorgvuldige selectie en rekrutering van leden met diverse expertise, zoals financiën en recht, om alle aspecten van de woningcorporatie goed te kunnen overzien. Het uitvoeren van zelfevaluaties en het serieus nemen van de daaruit voortkomende leerpunten draagt bij aan de voortdurende kennisontwikkeling van de leden. Deze evaluaties worden opgevolgd door actiepunten die tijdens vergaderingen worden gecontroleerd op hun voortgang.

Externe evaluaties, die ten minste eens per twee jaar plaatsvinden, bieden een frisse blik op de werking van de RvC. Dit helpt blinde vlekken te ontdekken en zorgt voor nieuwe inzichten in het toezicht en bestuur. Het voeren van open gesprekken, het volgen van trainingen, en het delen van opgedane kennis binnen de raad dragen verder bij aan de professionaliteit van de bestuursleden.

Professionalisering begint bij de selectie van deskundige bestuursleden. Door de juiste mensen te kiezen, wordt de professionaliteit en daarmee de integriteit van de boardroom gewaarborgd. Integriteit kan niet simpelweg worden gecreëerd, maar moet worden gekoesterd door bewustwording en regelmatige discussie binnen de raad, volgens de respondenten. Zelfevaluaties, in combinatie met externe evaluaties, zorgen ervoor dat integriteit een blijvend thema blijft binnen de woningcorporatie en versterken het vertrouwen binnen het bestuur.

Andere bevindingen

Het onderzoek bracht enkele aanvullende punten aan het licht die niet direct de onderzoeksvraag beantwoorden, maar wel relevant zijn. Alle respondenten gaven aan dat de huidige eisen van de toezichtvisie en de Governance Code goed zijn. Echter vindt de helft van de respondenten dat de Governance Code te gedetailleerd is. Ze erkennen de vooruitgang die deze Code de sector heeft gebracht, maar vinden dat er nu te weinig ruimte bestaat voor eigen interpretatie. Sommige punten worden meer gezien als een verplichting in plaats van een effectieve bijdrage aan de bedrijfsvoering. De toezichtvisie wordt echter gezien als een waardevol middel om gesprekken en gezamenlijk nadenken binnen de boardroom te stimuleren. Het gaat vooral om het hebben van gesprekken over houding en gedrag, wat relevanter wordt gevonden dan een lange, gedetailleerde tekst in een code of visie.

Volgens verschillende respondenten is de mentaliteit en achtergrond van de leden van de RvC belangrijk voor een goed functionerende boardroom. Ervaren leden, geselecteerd op basis van hun expertise en intrinsieke motivatie om de maatschappelijke missie van woningcorporaties te vervullen, zijn essentieel. Daarnaast is een vertrouwensrelatie tussen de RvC en de RvB cruciaal. Hoewel de toezichtvisie zich richt op harde controles, is het net zo belangrijk om aandacht te besteden aan de "soft controls", zoals gedrag, waarden en competenties. Goede samenwerking vereist openheid, vertrouwen, transparantie, begrip en wederzijds respect.

De rol van de RvC is in de afgelopen jaren relevanter geworden door de toegenomen verantwoordelijkheden en bevoegdheden, mede naar aanleiding van wetswijzigingen. Het is belangrijk dat de RvC proactief blijft en niet slechts als een formaliteit wordt gezien. Door het stellen van kritische vragen en het bespreken van onderwerpen buiten de verplichte agenda blijft de RvC betrokken en draagt deze bij aan transparanter bestuur.

Conclusie

Dit onderzoek bevestigt dat een goed ontwikkelde en geïmplementeerde toezichtvisie de basis legt voor zowel afstemming als integriteit binnen de boardrooms van woningcorporaties. Het regelmatig bespreken van rollen, doelen, informatie-uitwisseling en professionalisering leidt tot betere samenwerking en transparantere besluitvorming. Hoewel het vastleggen van deze elementen in een visie belangrijk is, ligt de echte waarde in de praktische uitvoering ervan in de boardroom.

De centrale vraag van dit onderzoek was: "Hoe beïnvloeden rolinterpretatie, informatie-uitwisseling, normstelling en professionalisering - als onderdelen van een toezichtvisie - de afstemming en integriteit binnen de boardrooms van Nederlandse woningcorporaties?"

Ten eerste zorgt een duidelijke rolverdeling voor minder onduidelijkheid en voorkomt het dat verantwoordelijkheden overlappen. Dit bevordert de procedurele afstemming en zorgt ervoor dat iedereen weet hoe de woningcorporatie moet worden bestuurd en gecontroleerd. Het vroeg betrekken van de RvC bij het opstellen van normen en doelstellingen draagt bij aan een gedeeld begrip, wat resulteert in een betere afstemming op inhoudelijk niveau. Daarnaast verhogen duidelijke afspraken over informatie-uitwisseling de kwaliteit van de informatievoorziening. Dit vergroot het vertrouwen binnen de boardroom en draagt bij aan de integriteit van het bestuur. Ten slotte zorgt professionalisering, via zelfevaluaties en actiepunten, ervoor dat de RvC zijn rol scherp blijft uitvoeren, wat leidt tot een hogere mate van professionaliteit en integriteit.

Hoewel het vastleggen van deze componenten in een toezichtvisie belangrijk is, ligt de werkelijke waarde in de praktische uitvoering en de gesprekken die hieruit voortvloeien. De aangescherpte governance codes en toezichtvisies hebben de sector de afgelopen jaren versterkt, maar hun kracht ligt in de manier waarop ze in de dagelijkse praktijk worden toegepast en besproken.

Dit exploratieve onderzoek heeft een licht geworpen op de praktijk van de Toezichtsvisies opgesteld in woningcorporaties. Daarmee bevestigt dit onderzoek dat de toezichtvisie daadwerkelijk een effect heeft op de 'good governance' waar woningcorporaties naar streven. De weg voor verder onderzoek in deze sector is open en breed. Dit onderzoek heeft slechts een kleine deel van dit onderwerp belicht en laat veel ruimte voor verder onderzoek.