

Mijn onderzoek binnen Nederlandse woningcorporaties

In het afgelopen halfjaar heb ik, om mijn Master Organization Studies aan Tilburg University af te ronden, binnen de corporatiesector onderzoek gedaan naar hogere management karakteristieken (leeftijd, ambtstermijn, sectorspecifieke ervaring en opleidingsniveau) en de invloed hiervan op de gedeelde toezichtvisie. Hiervoor heb ik afstemmingsperceptie (hierna alignment) gebruikt om de gedeelde toezichtvisie meetbaar te maken. Vanuit hier is gekeken welke karakteristieken belangrijk zijn, in de samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC) of bij het aanstellen van een bestuurder of een RvC lid. Daarnaast is er inzicht verkregen in de rol van risico-nemend gedrag van het hogere management binnen corporaties. Hieronder vindt u de variabelen die in dit onderzoek centraal hebben gestaan.

Hogere management karakteristieken

De upper echelon theorie ondersteunt de relatie tussen de kenmerken; leeftijd, ambtstermijn, ervaring en opleidingsniveau en alignment. Organisatieresultaten kunnen op basis van bovengenoemde kenmerken worden voorspeld, en deze resultaten weerspiegelen de waarden en perceptie van het hogere management. Alignment ontwikkelt zich wanneer hogere echelons beslissingen kunnen nemen op basis van een gedeeld begrip van de huidige positie van de organisatie.

Alignment

Gedragsintegratie is gebruikt om alignment te meten, gedefinieerd als "de mate waarin de groep wederzijdse en collaboratieve interactie aangaat". Dit is een noodzakelijk element voor de totstandkoming van een gedeelde toezichtvisie, aangezien de bestuurder en de RvC een wederzijdse en collaboratieve interactie nodig hebben om de gedeelde toezichtvisie te kunnen opstellen. Alignment vereist een gedeeld begrip van organisatorische doelstellingen door managers op alle niveaus.

Risico-nemend gedrag

Risico wordt gedefinieerd als "de mate waarin er onzekerheid bestaat over de vraag of potentieel significante en/of teleurstellende resultaten van beslissingen zullen worden gerealiseerd". Vanuit het perspectief van een bestuurder of commissaris, betekent risico-nemend gedrag "de mate waarin zij bereid zijn zich bezig te houden met gedrag met onzekere en significante resultaten voor de organisatie".

De belangrijkste resultaten

De bevindingen van dit onderzoek dagen de upper echelon theorie uit in de sociaal-politieke context. In de corporatiesector hebben leeftijd, ambtstermijn en opleidingsniveau geen invloed op alignment.

Sectorspecifieke ervaring bestuurders en commissarissen: negatieve invloed op alignment

Dit onderzoek toont aan dat bestuurders en commissarissen met meer sectorspecifieke ervaring een lagere mate van alignment ervaren tussen zichzelf en de directeur-bestuurder en/of commissarissen.

Opleidingsniveau bestuurders en commissarissen: positieve invloed op risico-nemend gedrag

Dit wijst erop dat een hoger opleidingsniveau van bestuurders en commissarissen leidt tot meer risicogedrag in hun keuzes.

Ambtstermijn & opleidingsniveau directeur-bestuurders: positieve invloed op risico-nemend gedrag

De resultaten tonen aan dat opleidingsniveau en dienstjaren van bestuurders een positief effect hebben op risicobereidheid. Met andere woorden, bestuurders met een hoger opleidingsniveau of meer dienstjaren vertonen meer risicogedrag. Het opleidingsniveau en de zittingsduur van commissarissen hebben geen invloed op het risico nemend gedrag.

Significant verschil tussen hoe bestuurders en de RvC de mate van alignment ervaren

Uit dit onderzoek blijkt dat bestuurders gemiddeld een lagere mate van alignment ervaren dan commissarissen, wat duidt op een verschil in percepties. Dit wil zeggen dat commissarissen vaker het idee hebben dat zij (met andere commissarissen en de bestuurder) met elkaar op één lijn liggen.

De verschillen in alignment percepties betreffen vooral het collaboratieve gedrag. Gezien het two-tier model is het wel de vraag in hoeverre dit erg c.q. schadelijk is voor de effectiviteit van de samenwerking tussen bestuurder en RvC.

Praktische aanbevelingen

Samenstelling en aanstelling directeur-bestuurders en commissarissen

De bevindingen van het onderzoek naar de invloed van de hogere management karakteristieken van directeur-bestuurders en commissarissen kunnen corporaties ondersteunen bij het maken van onderbouwde keuzes bij het aanstellen van directeur-bestuurders en commissarissen. Professionals zouden bij het samenstellen van het hoger management rekening dienen te houden met de kenmerken opleidingsniveau en sectorspecifieke ervaring voor zowel directeur-bestuurders als commissarissen gezamenlijk, en aanvullend met de kenmerken ambtstermijn en opleidingsniveau voor alleen directeur-bestuurders.

Specifiek zou - om de afstemming te verbeteren - het hoger management moeten bestaan uit directeur-bestuurders en commissarissen met minder sectorspecifieke ervaring in de sector. Om risicogedrag in hun keuzes te vergroten zou het hoger management moeten bestaan uit hoger opgeleide directeur-bestuurders en commissarissen gezamenlijk, hoger opgeleide directeur-bestuurders en directeur-bestuurders met een hoger aantal dienstjaren.

Vershil tussen hoe directeur-bestuurders en commissarissen de mate van alignment ervaren

Directeur-bestuurders en commissarissen kunnen deze bevindingen gebruiken om proactief gebieden van verschillen te identificeren en te werken aan het verminderen van dergelijke verschillen, om zo conflicten te voorkomen. Ze kunnen met name de gedeelde toezichtvisie herzien, beoordelen in hoeverre ze zich eraan houden, de beschrijving van de belangrijkste uitdagingen en de oplossingen daarvoor evalueren en ervoor zorgen dat ze op één lijn zitten bij het verwoorden van deze aanpak. Bij een lage mate van afstemming tussen de directeur-bestuurders en de commissarissen zal het voor hen lastig zijn om ook tot een gedeelde toezichtvisie te komen. Kortom, omdat zij gewoon niet op één lijn liggen.

Mijn onderzoek laat zien dat de mate van afstemming gemiddeld is. Dit is niet per se niet goed, want een hele hoge mate van afstemming tussen de directeur-bestuurder en commissarissen is niet bevorderlijk voor onder andere innovatie. De reden hiervan is dat de directeur-bestuurder en commissarissen het dan alleen maar met elkaar eens zijn. Goede besluitvorming, innovatie en groei komen tot stand als er verschillende inzichten zijn. De kwaliteit van beslissingen is dan hoger.



+316 37 40 48 63



beekmike12@gmail.com



linkedin.com/in/mkvanbeek/