



SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

- Masterthesis -

Meer regels, betere governance?

Een onderzoek naar de effecten van de introductie van de Woningwet-2015 op het functioneren van raden van commissarissen van woningcorporaties.

René Goorden | Master of Public and Non-Profit Management | 8 mei 2017

1^e begeleider: Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers

2^e begeleider: Prof. dr. Woody van Olffen

Samenvatting

De Woningwet vormt het wettelijke kader voor woningcorporaties. In 2015 is de Woningwet grondig aangepast. De doorgevoerde aanpassingen in de Woningwet zijn mede gebaseerd op de aanbevelingen van de parlementaire enquêtecommissie woningcorporatie. Deze constateerde belangrijke tekortkomingen in het interne toezicht bij de onderzochte corporaties. Er zijn met de Woningwet-2015 verschillende wijzigingen doorgevoerd die direct of indirect van invloed zijn op raden van commissarissen (RvC's). In deze thesis staat de vraag centraal welk effect de Woningwet-2015 heeft op het functioneren van RvC's.

Deze vraag is beantwoord door literatuurstudie en een empirisch onderzoek. Dit laatste bestond uit een enquête onder 129 bestuurders en commissarissen van woningcorporaties en acht kwalitatieve gesprekken.

Het functioneren van RvC's wordt daarbij beschreven aan de hand van de vier rollen die de raad heeft: toezichtsrol, adviesrol, werkgeversrol en netwerkrol. Het belang van de toezichtsrol blijkt de afgelopen jaren te zijn toegenomen door extra wet- en regelgeving. Veel van de in de literatuur beschreven effecten van extra wet- en regelgeving, kunnen op basis van het onderzoek ook aan de Woningwet-2015 worden toegeschreven, zoals meer rolbewustzijn, betere aanspreekbaarheid en meer focus.

Ook de negatieve effecten van extra wetgeving zoals in de literatuur benoemd, komen tot uiting; in de ogen van zeer veel bestuurders en commissarissen is de wet doorgeschoten in de regulering en de gedetailleerdheid daarvan. Dit resulteert in bureaucratie en afvinkgedrag. Hierdoor is de RvC onder andere teveel intern gericht, meer gefocust op de toezichtstaken en kan deze minder flexibel handelen.

Verder houdt de wet in de ogen van bestuurders en commissarissen weinig rekening met lokale opgaven en de individuele context waarin de corporatie opereert. De strekking van de wet, waarmee corporaties minder vrijheden hebben en zich meer moeten richten op de kerntaak, lijkt breed te worden onderschreven, echter op een aantal punten lijkt de regel van de wet de strekking daarvan te overvleugelen.

Bestuurders en commissarissen zijn tevreden over het huidige functioneren van de RvC en geven veelal ook aan dat dit functioneren de afgelopen jaren is verbeterd. In het onderzoek kan niet worden aangetoond dat een beter functionerende RvC ook leidt tot betere organisatieprestaties. De invoering van de Woningwet-2015 lijkt daarbij overigens niet bepalend voor de verbetering van het functioneren van de raad die bestuurders en commissarissen constateren; andere factoren zijn doorslaggevend. Vaak wordt daarbij gerefereerd aan de incidenten in de sector en de parlementaire enquête die een groeiend bewustzijn binnen RvC's hebben gecreëerd. Ook de invoering van de Governancecode-2015 en wijzigingen in samenstelling van de RvC en gewijzigde afspraken binnen de raad en tussen raad en bestuur worden genoemd. Mensen die aangeven dat

de Woningwet een negatief effect heeft op het functioneren van de RvC zijn daardoor veelal alsnog van mening dat het functioneren daarvan de afgelopen jaren is verbeterd.

Voor semipublieke organisaties is legitimiteit van activiteiten van zeer groot belang. Zeker voor corporaties, gezien de achtergrond van de incidenten in de afgelopen decennia. In de literatuur wordt gesproken over een mogelijke betere legitimering die op basis van wetgeving kan worden gerealiseerd. De Woningwet-2015 lijkt dit via twee wegen te realiseren. Enerzijds door het afdwingen van een bepaalde mate van transparantie en duidelijkheid, bijvoorbeeld ten aanzien van de activiteiten, financiële positie en beleid. Anderzijds door stakeholders een meer gelijkwaardige positie te bieden. Uit het onderzoek blijkt dat commissarissen die meer oog hebben voor het thema legitimiteit en de netwerkkrol richting stakeholders, een positiever beeld hebben van de bijdrage van de wet op dit thema. Het verdient dan ook aanbeveling om de discussie te voeren over een mogelijk grotere rol van de raad bij deze legitimering, bijvoorbeeld door de netwerkkrol te verstevigen.

De overige aanbevelingen van het onderzoek richten zich niet op aanpassing van wetgeving, maar op een andere benaderingswijze: namelijk vanuit de 'strekking van de wet' in plaats vanuit de 'regel van de wet'. Zo moet worden gewaarborgd dat het voldoen aan wetgeving geen doel op zich wordt, maar bij de activiteiten van woningcorporaties het leveren van 'public value' centraal staat.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING.....	1
1.1 WONINGCORPORATIES IN NEDERLAND	1
1.2 RADEN VAN COMMISSARISSEN BIJ WONINGCORPORATIES	1
1.3 AANLEIDING ONDERZOEK	2
1.4 ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	3
1.5 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	3
2. RADEN VAN COMMISSARISSEN: EEN THEORETISCH KADER.....	4
2.1 THEORETISCH PERSPECTIEF OP DE ROLLEN VAN DE RvC.....	4
2.1.1 Toezichtsrol.....	4
2.1.2 Adviesrol.....	5
2.1.3 Werkgeversrol.....	5
2.1.4 Netwerkkrol.....	6
2.1.5 Belang van en samenhang tussen de verschillende rollen.....	6
2.2 THEORETISCHE ZIENSWIJZE IN HET PERSPECTIEF VAN DE SEMIPUBLIEKE SECTOR	7
2.3 HET FUNCTIONEREN VAN RADEN VAN COMMISSARISSEN	8
2.4 CONCLUSIE	9
3. DE CONTEXT VAN RVC'S IN DE WONINGCORPORATIESECTOR.....	10
3.1 ONTSTAAN RVC'S EN DISCUSSIE OVER HET FUNCTIONEREN	10
3.1.1 Introductie tweelaags bestuursmodel en RvC's.....	10
3.1.2 Discussie over het functioneren van RvC's	10
3.1.3 Naar nieuwe wet- en regelgeving	11
3.2 PLAATS VAN DE RvC IN HET WONINGCORPORATIESTELSEL	11
3.3. CONCLUSIE	13
4. WETGEVING EN REGULERING	14
4.1 EFFECT WETGEVING OP FUNCTIONEREN VAN DE RvC	14
4.2 REGULERING IN DE WONINGCORPORATIESECTOR.....	15
4.2.1 Woningwet.....	15
4.2.2 Doorgevoerde wijzigingen en aanvullingen in de Woningwet-2015	16
4.2.3 Governancecode.....	17
4.3 BENOEMDE EFFECTEN VAN DE WONINGWET 2015 OP HET FUNCTIONEREN VAN DE RvC.....	18
4.4 CONCLUSIES	19
5. OPZET EMPIRISCH ONDERZOEK	20
5.1 CONCEPTUEEL MODEL.....	20
5.2 OPZET VAN HET ONDERZOEK	21
5.2.1 Kwantitatieve fase	21
5.2.2 Kwalitatieve fase	24
6. RESULTATEN	26
6.1 RESPONS OP DE ENQUÊTE.....	26
6.2 BELANG VERSCHILLENDE ROLLEN RvC	27
6.3 WAARDERING VAN DE INVULLING VAN DE ROLLEN	30
6.4 OORDEEL PRESTATIES VAN DE ORGANISATIE.....	34
6.5 BEOORDELING WONINGWET-2015 IN RELATIE TOT DE RvC	36

7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	43
7.1 CONCLUSIES	43
7.2 AANBEVELINGEN: DE STREKKING VAN DE WET MEER CENTRAAL	44
8. DISCUSSIE EN REFLECTIE.....	46
8.1 DISCUSSIE.....	46
8.2 REFLECTIE.....	46
 LITERATUURLIJST	 48
BIJLAGE 1: ENQUÊTE.....	53
BIJLAGE 2: OVERZICHT RESPONDENTEN EN GESPREKSLEIDRAAD KWALITATIEVE GESPREKKEN.....	60
BIJLAGE 3: OVERZICHT T-TESTS.....	62
BIJLAGE 4: CODERINGSCHEMA.....	68

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek geschetst en worden de onderzoeksvraag met de daarbij behorende deelvragen gedefinieerd. Eerst wordt kort geschetst welke rol woningcorporaties hebben en welke positie raden van commissarissen innemen. In de volgende hoofdstukken zal dit uitgebreider worden behandeld.

1.1 Woningcorporaties in Nederland

Nederland telt circa 350 woningcorporaties die gezamenlijk 2,4 miljoen woningen verhuren (Aedes vereniging van woningcorporaties, 2017). Zij richten zich op het bouwen, beheren en verhuren van woningen aan huishoudens met een laag inkomen. Woningcorporaties zijn private, non-profit organisaties die actief zijn op de woningmarkt en verbonden zijn met een publieke taak door specifieke wetgeving, subsidies en financiering (De Jong, 2013). De specifieke wetgeving waar woningcorporaties mee te maken hebben, is neergelegd in de Woningwet (www.ilent.nl). Deze schetst onder andere de kaders op het gebied van het toegestane werkdomein, mogelijke rechtsvormen, de samenwerking met gemeenten en huurders en de governance. Deze wet schrijft onder andere voor dat woningcorporaties een toezichthoudend orgaan dienen te hebben.

1.2 Raden van commissarissen bij woningcorporaties

Veel woningcorporaties zijn oorspronkelijk opgericht als verenigingen. Vanaf begin jaren 90 zijn veel van deze verenigingen overgestapt naar de rechtsvorm van stichting. Met deze rechtsvorm is binnen de corporatiesector steeds meer een tweelaags bestuursmodel toegepast (Elsinga, Hoekstra, van 't Hof, van der Leij, & van Rijn, 2014). Het bestuur heeft daarbij de dagelijkse leiding over de organisatie. Een raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur (Elsinga et al., 2014). Sinds de inwerkingtreding van het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen¹ in 1993 zijn corporaties verplicht een 'toezichthoudend orgaan' aan te stellen (Hooge & Helderman, 2007). In de literatuur worden diverse termen gebruikt voor dit 'toezichthoudend orgaan': raad van commissarissen, raad van toezicht of intern toezichthouders. In het vervolg wordt hier gesproken over raad van commissarissen (RvC²), kortweg raad of (intern) toezichthouders.

¹ Dit betrof een uitvoeringsbesluit behorende bij een eerdere versie van de Woningwet.

² De Woningwet spreekt over raad van toezicht. Aangezien RvC de meest gebruikte term is in de sector en ook de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) deze hanteert, wordt hier gesproken over RvC.

1.3 Aanleiding onderzoek

De kwaliteit van de governance is al sinds de verzelfstandiging van woningcorporaties midden jaren 90 onderwerp van maatschappelijke en politieke discussie. Naar aanleiding van de ontstane problematiek bij Vestia³ besloot de Tweede Kamer in 2012 tot een parlementaire enquête naar diverse incidenten bij woningcorporaties (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2014). De parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties concludeerde in 2014 dat bij vrijwel alle onderzochte corporaties waar incidenten plaatsvonden, het interne toezicht door de raad van commissarissen tekortschoot. De enquêtecommissie heeft verschillende aanbevelingen gedaan ten aanzien van het corporatiestelsel, waaronder aanbevelingen op het gebied het interne toezicht. De noodzaak van (verdere) verbetering van het functioneren van RvC's en het intern toezicht bij woningcorporaties is eerder veelvuldig benoemd door diverse commissies en instanties, zoals de Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties (Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012), de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Bokhorst, 2015) en de Adviescommissie Behoorlijk Bestuur (Halsema, Februari, Kaltefleiter & Terpstra, 2013).

In 2015 is de Woningwet grondig aangepast: op 1 juli van dat jaar is de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, of kortweg Woningwet-2015, ingevoerd (Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, 2015). De doorgevoerde aanpassingen in de Woningwet zijn mede gebaseerd op de aanbevelingen van de enquêtecommissie. Er zijn verschillende wijzigingen doorgevoerd die direct of indirect van invloed zijn op de raden van commissarissen. De VTW acht vooral de wijzigingen op het gebied van de governance, de taakafbakening, financiële inrichting, verslaglegging en de maatschappelijke verankering van de corporatie relevant (VTW, 2015).

De wetgever vond aanpassingen in de wet noodzakelijk om een goede governance in de sector te waarborgen (Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting, 2015). De politiek staat daarin niet alleen. Eerder kwam de Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties met aanbevelingen die uitbreiding van wetgeving impliceerden. Deze commissie waarschuwt tegelijkertijd voor "het gevaar van een 'rules based' benadering, waardoor de flexibiliteit van het toezicht in het gedrang komt en organisaties en toezichthouders meer gaan letten op de letter van de wet dan op de geest van de regelgeving en de daadwerkelijke borging van het publieke belang" (Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012, p.16).

Dit is inderdaad de kritiek die later uit de sector is gekomen op de nieuwe regelgeving. De directeur van de VTW heeft in Het Financieele Dagblad vraagtekens gezet bij de nieuwe regelgeving (Kerssies, 2015). Hij sprak daarbij enerzijds over uitholling van de toezichtsrol. Anderzijds refereert hij aan de effecten die de regelgeving heeft op de adviesrol van de RvC: "Hoewel het van belang is een gezonde scheiding van rollen te handhaven, moeten raden van commissarissen geen kleurloze risicomijdende raden van advies worden die lastige besluiten ontlopen. Dat frustreert het handelen van het bestuur en is funest voor het innovatieve vermogen van een organisatie" (Kerssies, 2015).

³ Vestia kwam in financiële problemen door onverantwoord gebruik van financiële derivaten (Tweede Kamer, 2014)

Bovenstaande roept de vraag op in hoeverre de nieuwe wetgeving ook daadwerkelijk verbetering van het functioneren van de RvC's in de corporatiesector tot gevolg heeft.

1.4 Onderzoeksvraag en deelvragen

Op basis van het voorgaande is de volgende hoofdvraag gedefinieerd:

Heeft de Woningwet-2015 bijgedragen aan het verbeteren van het functioneren van raden van commissarissen binnen de corporatiesector?

De bijdrage en het functioneren van raden van commissarissen wordt onderzocht door alle vier de rollen van de RvC – de toezichtsrol, werkgeversrol, adviesrol en netwerkkrol – in de analyse mee te nemen (zie ook Lückerath-Rovers, 2014). Dit vormt een belangrijk uitgangspunt bij de bepaling van de deelvragen en de verdere opzet van het onderzoek.

Deelvragen

Op basis van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe is het functioneren van RvC's te analyseren vanuit de verschillende rollen van de RvC?
2. Welke wijzigingen in wet- en regelgeving op het gebied van governance zijn doorgevoerd, in hoeverre hebben die betrekking op RvC's en binnen welke context is dat gebeurd?
3. Welk verband wordt in de literatuur gelegd tussen formele regels/wetgeving op het gebied van governance en het functioneren van RvC's?
4. Hoe draagt - in de perceptie van de belangrijkste actoren - de nieuwe wet- en regelgeving bij aan het functioneren van de RvC's van woningcorporaties?

De deelvragen 1 tot en met 3 zijn vooral van belang voor het schetsen van de context en het scherp krijgen van het probleem en het theoretisch kader. Deze worden in de hoofdstukken 2 tot en met 4 beantwoord. Deze hoofdstukken worden daartoe afgesloten met korte tussenconclusies. De vierde deelvraag is de vraag die centraal staat in het empirische onderzoek, waarvan de resultaten in hoofdstuk 6 worden besproken.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Het is van groot belang dat binnen de corporatiesector een goed werkend intern toezicht actief is, wat de kans op misstanden verkleint. De maatschappelijke verontwaardiging over misstanden in de sector was groot, en heeft het maatschappelijk draagvlak en de legitimiteit van de sector aangetast. Er is door de wetgever en actoren binnen de woningcorporatie zeer veel energie gestoken in de implementatie van de Woningwet-2015. Dit is gepaard gegaan met toenemende kosten. De vraag welke effecten deze wet heeft op het functioneren van het intern toezicht, de RvC, heeft daarmee een grote maatschappelijke relevantie.

2. Raden van commissarissen: een theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader geschetst waarmee kan worden gekeken naar de rollen en het functioneren van raden van commissarissen. In paragraaf 2.1 komen de verschillende rollen van de RvC aan de orde en de theoretische zienswijzen op organisatiebestuur waarop deze rollen zijn gebaseerd. Paragraaf 2.3 gaat in op de specifieke context van (semi)publieke organisaties. Hoe het functioneren van RvC's kan worden geanalyseerd, komt in paragraaf 2.3 aan de orde, waarna het hoofdstuk wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies (2.4).

In dit hoofdstuk wordt nog niet specifiek gekeken naar de praktijk in de woningcorporatiesector, dat komt in hoofdstuk 3 aan de orde.

2.1 Theoretisch perspectief op de rollen van de RvC

Er bestaan verschillende besturings- (governance)modellen voor organisaties. In Nederland wordt overwegend het tweelaags bestuursmodel gehanteerd, waarbij de *management-board* (raad van bestuur) afgezonderd is van de *supervisory-board* (raad van commissarissen). Het bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering en de commissarissen voor de monitoring van het bestuur (Peij, Bezemer & Maassen, 2015). Vaak wordt ook het onderscheid 'beleidsbepaling' en 'beleidscontrole' gehanteerd (zie bijvoorbeeld Goodijk, 2011, p.9) Ook in de publieke sector wordt veelal gekozen voor tweelaags bestuursmodel (Boers & Van Montfort, 2009).

Vaak wordt gesproken over de drie rollen die raden van commissarissen hebben (Algemene Rekenkamer, 2008; Boers & Van Montfort, 2009; Peij & Stolp, 2015), te weten:

1. De toezichtsrol;
2. De advies-/klankbordrol;
3. De werkgeversrol.

In andere literatuur wordt daarnaast een vierde rol onderscheiden, namelijk de 'netwerklol' (Hooge & Helderman, 2007; Lückerath-Rovers, 2014). Hooge en Helderman spreken daarbij over 'het leggen van verbinding met de samenleving'. Peij (2015, p.22) benoemt de groeiende aandacht voor stakeholders als een belangrijke trend binnen de corporate governance. Ook de monitoringscommissie governancecode benoemt het toenemende belang van stakeholders en de omgeving. Dit impliceert een toenemend belang van verbindingen tussen de organisatie en deze stakeholders en omgeving. Dit pleit er voor om de 'netwerklol' ook expliciet als vierde rol voor RvC's te benoemen. Onderstaand volgt een nadere uiteenzetting van de vier rollen, waarbij deze worden gekoppeld aan verschillende theoretische perspectieven op besturing van organisaties.

2.1.1 Toezichtsrol

De toezichtsrol is te verklaren vanuit de agency theorie (Jensen & Meckling, 1976), ook wel agent-principaal theorie genoemd. Deze theorie gaat uit van een scheiding van eigenaarschap (principaal) en management/bestuur (agent) van een organisatie; de eigenaar besteedt het management uit

aan de agent. De theorie gaat er vanuit dat beide partijen zullen handelen naar het economische eigenbelang, waarbij het belang van het management niet in alle gevallen gelijk is aan dat van de eigenaar. Jensen & Meckling (1976) benoemen daarbij dat monitoring één van de manieren is om “de divergentie tussen de belangen van agent en principaal te beperken” (p. 310).

De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur. Dit toezicht dient zich daarbij niet te beperken tot toetsing achteraf van het gevoerde beleid, maar moet ook betrekking hebben op nog te voeren beleid op de langere termijn (Peij & Stolp, 2015). Hooge en Helderma (2007) stellen dat “toezichthouden voor interne toezichthouders betekent dat zij erop toezien dat het bestuur op een behoorlijke manier besluiten neemt, het beleid bepaalt en leiding geeft aan de organisatie. Verder dienen de toezichthouders er op toe te zien of de organisatie zich houdt aan geldende wet- en regelgeving” (p. 49).

2.1.2 Adviesrol

Davis en Donaldson (1991) stelden dat de agency theorie teveel gebaseerd is op individuele economische nutsmaximalisatie en presenteerden een theorie gebaseerd op sociologische en psychologische aspecten: de stewardship (rentmeester) theorie. Deze gaat uit van de intrinsieke motivatie bij het management om te doen wat het beste is voor de organisatie. “Stewardship theorists focus on structures that facilitate and empower rather than those that monitor and control” (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997, p. 26). Vanuit dit perspectief is voor de RvC dan ook veel meer een rol als adviseur weggelegd. Davis, Schoorman en Donaldson (1997) stellen zelfs dat toezicht (controle en monitoring) de stewardrol van het management kan ondermijnen, doordat het demotiverend kan werken (p. 25).

RvC's passen verschillende strategieën toe in de adviesrol (Hooge & Helderma, 2007). Enerzijds kan de raad actief meedenken en oplossingen aandragen en anderzijds kan de raad een tegenwichtspositie innemen ('advocaat van de duivel spelen'), door andere benaderingen en zienswijzen te benoemen of vraagstukken in een breder perspectief te plaatsen. Met de adviesrol wordt dan ook veelal de rol als klankbord en sparringpartner bedoeld. Het advies heeft daarbij veelal betrekking op de algemene lijnen van het beleid van het bestuur (Peij & Stolp, 2015).

2.1.3 Werkgeversrol

Door het inbouwen van incentives voor het management zal in de agencybenadering van de werkgeversrol worden getracht de belangentegenstellingen tussen principaal en agent te verkleinen (Jensen & Meckling, 1976). In de stewardshipbenadering is de RvC als werkgever meer gericht op het faciliteren en 'empoweren' van het management.

Hooge en Helderma (2007) geven aan dat de werkgeversrol één van de belangrijkste taken is van de RvC. “De raad moet de topstructuur van de organisatie bepalen, rekening houdend met de specifieke eigenschappen en maatschappelijke context van de organisatie, en er (een) passende bestuurder(s) bij vinden” (p. 52). Zij onderscheiden daarbij vier taken: de topstructuur bepalen, zorgen voor een passend bestuur, contractvorm en bezoldiging bepalen en periodieke evaluatie van de bestuurder.

2.1.4 Netwerkrol

De netwerkrol kan worden verklaard vanuit de Resource dependency theorie (Pfeffer & Salancik, 1978), die stelt dat een organisatie voor wat betreft de resources afhankelijk is van andere organisaties en het om die reden van belang is om de relatie met die externe organisaties te beheersen. De netwerkrol kan ook vanuit de stakeholdertheorie worden benaderd, waarbij relaties met belanghebbenden centraal staan (Freeman & Reed, 1983). De theorie gaat er vanuit dat organisaties rekening moeten houden met de belangen van organisaties en personen die hun activiteiten kunnen beïnvloeden of juist beïnvloed worden door de activiteiten van de organisatie. Een betere verbinding met de (in- en externe) stakeholders kan leiden tot minder tegenwerking en betere samenwerking, betere informatievoorziening en betere legitimiteit van de eigen organisatie.

Bij belangrijke externe ontwikkelingen en bij de beantwoording van de vraag of de organisatie haar maatschappelijke functie naar behoren vervult, heeft de raad een brugfunctie naar de maatschappij (Goodijk, 2011). Lückérath-Rovers (2014) geeft aan dat de netwerkrol zelden als belangrijk wordt beschouwd. Zij acht deze rol echter als essentieel om tijdig te kunnen anticiperen op een veranderende omgeving.

2.1.5 Belang van en samenhang tussen de verschillende rollen

Lückérath-Rovers (2014) stelt dat alle vier de rollen van belang zijn voor een goed functionerende raad. Uit eerder onderzoek (Lückérath-Rovers, De Bos & De Vries, 2014) blijkt dat veel commissarissen van mening zijn dat de toezichtstaken teveel aandacht krijgt waardoor vooral de adviesrol onderbenut blijft. Daarbij is de invulling van de verschillende rollen tevens afhankelijk van de eigen taakopvatting van de raad van commissarissen, de afspraken die gemaakt zijn tussen RvC en bestuur en de specifieke situatie van de betreffende organisatie. Goodijk (2011) pleit om die reden voor de opstelling van een toezichtvisie door de RvC met daarin de doelstelling (het bestaansrecht) en de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen.

Er kunnen bepaalde spanningen ontstaan tussen de verschillende rollen. In de literatuur wordt vooral de spanning tussen de toezichtrol enerzijds en de adviesrol (en in mindere mate de netwerkrol) anderzijds besproken; vraagt de toezichtsrol onafhankelijkheid van de RvC, de adviesrol en netwerkrol betekenen juist een sterkere betrokkenheid van de raad bij de organisatie. Risico van advisering is dat de raad van commissarissen 'naar het bestuur toe kruipt', terwijl de raad zich juist in de toezichtsrol onafhankelijk dient op te stellen (Hooge & Helderman, 2007). Peij en Stolp (2015) spreken over een adviesrol die in het verlengde van de toezichtshoudende taak moet liggen (p. 139). Hiermee geven ze impliciet aan dat de toezichtsrol dient te prevaleren. Goodijk benoemt het toenemende belang van de adviesrol: "van de moderne toezichthouder wordt volgens mij naast een (meer reactieve) adviserende en controlerende rol ook een zekere strategisch inhoudelijke rol verwacht" (p.36).

Peij (2015, p. 30) constateert dat de invloed van stakeholders toeneemt. Externe partijen krijgen meer invloed op de bedrijfsstrategie en het belang van dialoog tussen commissarissen en belanghebbende neemt hierdoor toe. Dit duidt op een toenemend belang van de netwerkrol.

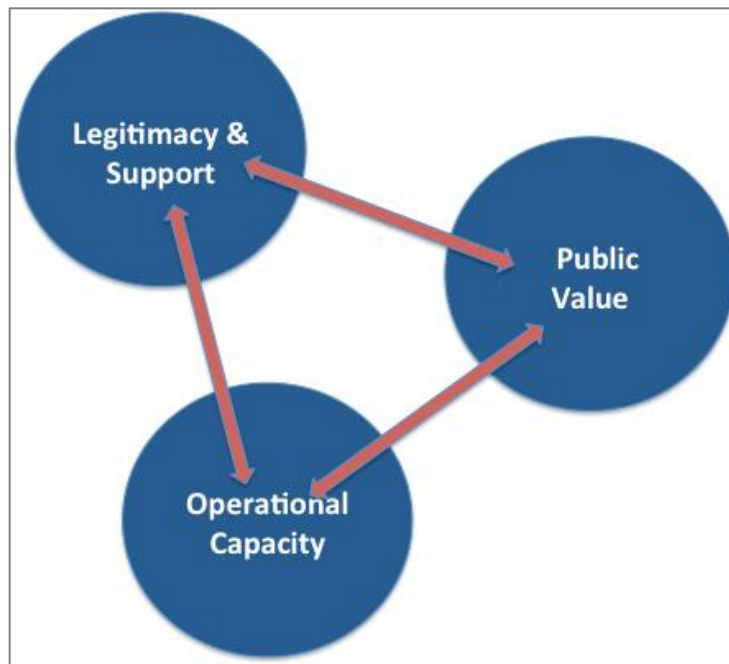
2.2 Theoretische zienswijze in het perspectief van de semipublieke sector

Er zijn belangrijke verschillen tussen private en (semi)publieke organisaties, die mogelijk ook van invloed zijn op het bovenstaande theoretische perspectief op governance en de rol van raden van commissarissen. Hooge en Helderman (2007) noemen in dit kader drie belangrijke verschillen:

1. Afwezigheid van aandeelhouders bij (semi)publieke organisaties. De vraag van wie de organisatie is, is dan ook niet eenduidig te beantwoorden (zie tevens Goodijk, 2011). Door de afwezigheid van concrete aandeelhouders is de direct disciplinerende rol hiervan afwezig. Dit zet de agency theorie voor dit type organisaties in een ander perspectief: namens wie treedt de RvC op?
2. Maatschappelijke doelbereiking. Financiële prestaties staan bij (semi)publieke organisaties veel minder centraal; juist de minder duidelijk te formuleren maatschappelijke doelstelling staat centraal.
3. Meervoudige doelbereiking. De maatschappelijke doelstellingen van (semi)publieke organisaties zijn vaak meervoudig en kunnen conflicteren. Verschillende belanghebbenden kunnen daarbij ook iets anders verlangen van de organisatie. Goodijk (2011), spreekt daarbij over 'competing claims' (p.26). Hier ligt een relatie met de stakeholder theorie en netwerkkrol: de verbinding met belanghebbenden is cruciaal om op een juiste manier te kunnen omgaan met deze competing claims.

Vanwege de specifieke situatie van semipublieke instellingen stelt Goodijk (2011) dat "bestuurders en toezichthouders zich meer bewust moeten worden van hun specifieke taak, rol en maatschappelijke verantwoordelijkheid" (p.9). Hij benoemt dat het public value model van Moore (1995, 2013) daarbij behulpzaam kan zijn. Zoals in Figuur 2.1 (Moore, 2013, p.103) weergegeven onderscheidt het Public value model drie prestatievelden die met elkaar in evenwicht dienen te zijn: de beoogde strategie waarmee men maatschappelijke meerwaarde wil leveren (public value), het draagvlak bij belanghebbenden (legitimacy en support) en de mate waarin de operationele organisatie in staat is deze meerwaarde te leveren (operational capacity).

Niet alle vier de rollen van de RvC lijken even belangrijk ten aanzien van de verschillende prestatievelden. Advisering heeft vooral betrekking op de algemene en strategische lijn (Peij & Stolp, 2015) en zal daarmee vooral plaatsvinden op het benoemen van de strategische meerwaarde (public value) van de organisatie. En zo zal de netwerkkrol vooral van belang zijn bij het creëren van draagvlak en legitimiteit bij belanghebbenden.



Figuur 2.1 Public value model. Bewerkt van *Recognizing Public Value* (p.103), M. Moore, 2013, Cambridge: Harvard University Press.

2.3 Het functioneren van raden van commissarissen

De toegevoegde waarde van RvC's wordt in de governance literatuur veelal uitgedrukt in financiële maatstaven. Lückerath-Rovers (2014) stelt dat *alleen* financiële maatstaven niet weergeven waar een RvC voor staat; de lange termijn continuïteit waarbij belangen van verschillende stakeholders worden afgewogen en de balans tussen heden en verleden van de ondernemingsprestaties komen daarbij onvoldoende tot uiting. Gezien de eerder besproken maatschappelijke doelbereiking van semipublieke organisaties is dit zeker van toepassing voor semipublieke organisaties. Goodijk (2011) stelt dat het eerder genoemde Public value model van Moore niet alleen kan worden gebruikt om de taken en rollen van bestuurders en commissarissen te beschrijven, maar tevens om de kwaliteit van 'het toezichthouden' te beoordelen: hoe ziet men toe en draagt men bij aan de maatschappelijke meerwaarde, hoe is de omgang met de interne en externe stakeholders.

Lückerath-Rovers (2014) geeft aan dat de bijdrage van de raden van commissarissen dient te worden onderzocht door alle vier de rollen van de RvC – toezichtsrol, werkgeversrol, adviesrol en netwerkrol – in de analyse mee te nemen. Ook Chait, Ryan & Taylor, als geciteerd door Goodijk (2011) veronderstellen dat goede toezichthouders naast hun beheerstaken en toezichtstaken ook een strategische rol spelen. De raad dient zich ook bezig te houden met vragen over de toekomst van de organisatie. Zij benoemen daarbij het belang van het kunnen afwisselen tussen de verschillende rollen, afhankelijk van de specifieke situatie.

2.4 Conclusie

Er zijn vier verschillende rollen van raden van commissarissen te onderscheiden: toezichtsrol, advies/klankbordrol, werkgeversrol en netwerkrol. Alle vier de rollen zijn van belang voor het functioneren en de toegevoegde waarde van een RvC. Het belang van de verschillende rollen hangt daarbij af van de specifieke situatie waar de organisatie zich in bevindt, de prioriteiten die de raad zelf stelt en de afspraken die bestuur en RvC maken. Bij de beoordeling van het functioneren van RvC's binnen semipublieke instellingen, zoals corporaties, moet rekening worden gehouden met de specifieke context van dergelijke organisaties. Het creëren van legitimiteit is daarbij een belangrijk thema. Als theoretisch model kan het Public value model van Moore (1995) worden gebruikt. Hiermee vormt de conclusie het antwoord op de vraag hoe het functioneren van RvC's kan worden geanalyseerd.

3. De context van RvC's in de woningcorporatiesector

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de praktijk van raden van commissarissen in de woningcorporatiesector. In 3.1 wordt ingegaan op het ontstaan van raden van commissarissen in deze sector en discussies die zich in het verleden rondom (het functioneren van) deze raden hebben plaatsgevonden. In 3.2 staat in het teken van de context waarbinnen deze raden functioneren en welke overige partijen daarbij relevant zijn.

3.1 Ontstaan RvC's en discussie over het functioneren

3.1.1 *Introductie tweelaags bestuursmodel en RvC's*

Veel woningcorporaties zijn oorspronkelijk opgericht als verenigingen. In de loop van de tijd zijn deze in veel gevallen overgestapt naar de rechtsvorm van stichting. Dit vanwege de verzelfstandiging in 1995 en de toegenomen schaal en professionalisering. Met deze rechtsvorm is binnen de corporatiesector steeds vaker het tweelaags bestuursmodel toegepast, waarbinnen raden van commissarissen verantwoordelijk zijn voor het interne toezicht (Elsinga, Hoekstra, van 't Hof, van der Leij, & van Rijn, 2014).

Sinds de inwerkingtreding van het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH) in 1993 zijn woningcorporaties verplicht 'een toezichtshoudend orgaan' aan te stellen - ongeacht of de corporatie de stichting- of verenigingsvorm heeft (Hooge & Helderman, 2007). Met de verzelfstandiging van woningcorporaties in 1995 werd het toezicht gewijzigd van voorschriften vooraf naar toetsing op geleverde prestaties achteraf. Daarmee is het belang van interne checks and balances, en in het bijzonder het functioneren van het interne toezicht binnen corporaties, toegenomen (Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting [CFV], 2003).

3.1.2 *Discussie over het functioneren van RvC's*

Het leidende principe van het BBSH in 1993 was zelfregulering door corporaties en de sector: de taken en verantwoordelijkheden van de RvC werden zeer beknopt beschreven in het BBSH (De Jong, 2013). In eerste instantie was er veel onwennigheid en onduidelijkheid over de rol van de RvC (Elsinga et al., 2014). Elsinga et al. (2014) maakten ten behoeve van de parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties een inventarisatie van de ontwikkelingen in de governance van de sector. Zij concludeerden dat er vanaf 1998 veel verschillende adviesrapporten zijn verschenen die pleiten voor professioneler en actiever intern toezicht. In 2002 wordt de VTW⁴ opgericht, die als belangrijkste doel heeft het toezicht verder te professionaliseren (Hooge & Helderman, 2007). Hoewel de adviezen van de VTW en de verschillende adviescommissies voor een deel worden opgevolgd en het toezicht ook zeker professioneler werd, was dit niet voldoende om de discussie hierover te stoppen (Elsinga et al., 2014).

In 2003 doet de externe toezichthouder (het CFV) onderzoek naar de kwaliteit van het intern toezicht. Ook het CFV concludeert dat de kwaliteit van het intern toezicht te wensen overlaat en

⁴ De VTW is de beroepsvereniging voor circa 1.400 leden die als commissaris bij ruim 300 (van de 350) woningcorporaties actief zijn (www.vtw.nl).

dat de raad onvoldoende sparring-partner is van het bestuur als het gaat om inhoudelijke en strategische beleidskeuzen (CFV, 2003). Verder valt op dat de meeste kritiek op het intern toezicht zoals Elsinga et al. (2014) dit uit de verschillende rapporten opmaakt zich richtte op de toezichtswaak en in het verlengde daarvan de werkgeversrol en niet op de overige rollen zoals die in hoofdstuk 2 zijn benoemd.

3.1.3 Naar nieuwe wet- en regelgeving

Toen eind jaren 90 de tekortkomingen van zelfregulering steeds duidelijker werden en steeds meer incidenten naar buiten kwamen, ontstond bij de politiek en bij de diverse bewindslieden meer behoefte aan regulering en centrale sturing. Doordat nieuwe bewindslieden op het beleidsterrein wonen elkaar in snel tempo opvolgden, is geen van hen er in geslaagd dit ook daadwerkelijk om te zetten in beleid (De Jong, 2013).

In 2014 kwam de parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties met haar eindrapportage. Deze commissie was ingesteld naar aanleiding van de ontstane problematiek bij Vestia, maar onderzocht meerdere incidenten binnen de sector. Het niet goed functioneren van het interne toezicht werd gezien als één van de oorzaken van de incidenten (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2014). De commissie spreekt vooral over een onmachtige raad van commissarissen ten opzichte van een vaak dominant bestuur. Eerder concludeerde ook de Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties dat bij woningcorporaties waar het is misgegaan, het interne toezicht ontoereikend was (Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012).

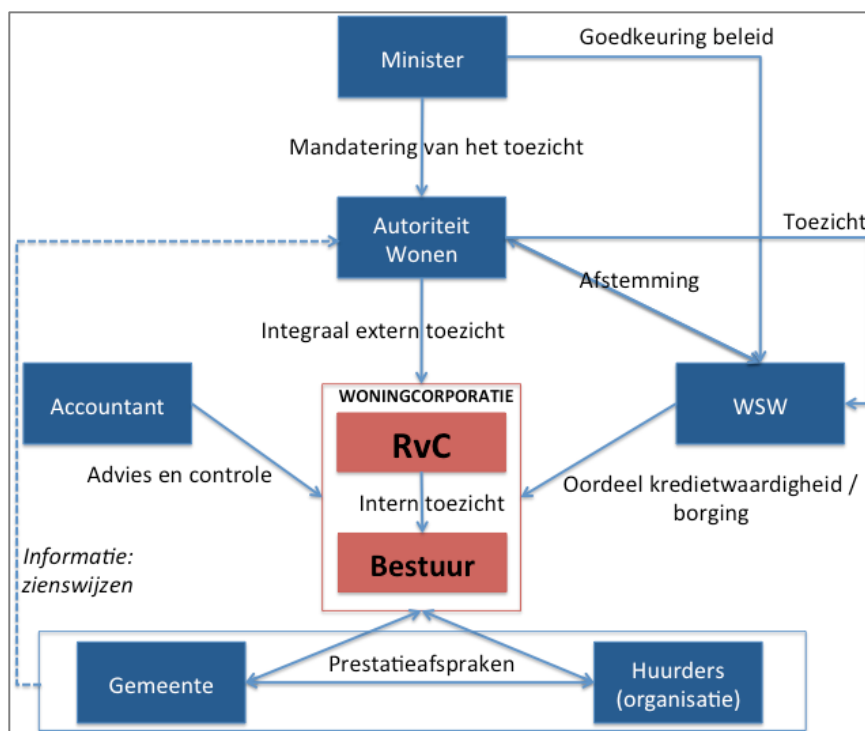
De enquêtecommissie doet een aantal voorstellen ten aanzien van de interne governance die direct betrekking hebben op raden van commissarissen, zo zou de minister disfunctionerende commissarissen moeten kunnen ontslaan, zou er een geschiktheidstoets voor commissarissen moeten komen, de maximale zittingstermijn moeten worden beperkt tot acht jaar en de informatiepositie van de raad moeten worden versterkt. Ook stelt de commissie wetgeving voor die commissarissen verplicht hun goedkeuring te geven bij bepaalde strategische handelingen, zoals aan- en verkoop van vastgoed (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2014, p. 34-35). In de toelichting op de aanbevelingen refereert de commissie overigens alleen aan de rol van de raad als toezichthouder en werkgever. De overige rollen worden daarbij niet benoemd.

Daarnaast deed de commissie aanbevelingen op het gebied van de externe governance, die de rol van externe partijen zou verstevigen, zoals die van de minister, extern toezichthouder, gemeente en huurders (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2014, p. 32-34). Het duurde tot 2015 voordat extra regelgeving op het gebied van de governance werd doorgevoerd; 1 juli 2015 werd de Woningwet 2015 van kracht (zie hoofdstuk 4).

3.2 Plaats van de RvC in het woningcorporatiestelsel

Raden van commissarissen vormen het 'interne toezicht'. Daarnaast zijn diverse partijen actief die in meer of mindere mate een toezichtshoudende rol spelen. Hoekstra et al. (2012) spreken in dit kader zelfs over het toezichtstelsel. In figuur 3.1 is een schematisch overzicht gegeven van de partijen die een rol spelen in het corporatiestelsel. Onderstaand worden de rollen van de

verschillende partijen kort besproken. Het betreft de situatie zoals die na de invoering van de Woningwet-2015 formeel geldt. Een aantal zaken wordt in de praktijk echter nog niet als zodanig uitgevoerd of is nog in ontwikkeling.



Figuur 3.1 Toezichtstelsel woningcorporatiesector.

De minister is verantwoordelijk voor het externe toezicht; de Autoriteit woningcorporaties (AW)⁵ is gemandateerd om dit uit te voeren (www.ilent.nl). Voor de invoering van de Woningwet-2015 was het financiële toezicht gescheiden van het volkshuisvestelijke toezicht (Hoekstra et al., 2012). Momenteel houdt de AW integraal toezicht: op rechtmatigheid, financiële continuïteit, governance en integriteit (www.ilent.nl). De AW geeft daarbij aan dat in het toezicht de governance centraal staat: "Hoe zijn de corporaties georganiseerd en hoe werken de interne checks and balances, spreekt men elkaar aan en corrigeert men elkaar? Dit gaat over structuur en over cultuur" (Autoriteit woningcorporaties, 2016, p. 10). Zo toetst de Autoriteit onder andere of het bestuur en de RvC de belangen van de stakeholders voldoende borgen, de geschiktheid en betrouwbaarheid van bestuur en RvC, kwaliteit van besluitvormingsprocessen en de rol van de RvC daarbij, de mate van transparantie, verantwoording en de aanspreekbaarheid van onder andere de RvC (Autoriteit woningcorporaties, 2016).

Gemeenten en huurdersorganisatie hebben geen formele toezichthoudende rol, maar kunnen de Autoriteit op sommige onderwerpen wel voorzien van zogenaamde 'zienswijzen'. Zij vormen op lokaal niveau de belangrijkste stakeholders voor woningcorporaties. Deze drie partijen moeten gezamenlijk prestatieafspraken maken.

⁵ Het eerder genoemde CFV was tot 2015 verantwoordelijk voor het externe financiële toezicht en is toen opgegaan in de Autoriteit woningcorporaties.

Het Waarborgfonds voor de Sociale Woningbouw (WSW) is een privaatrechtelijke stichting die waarborgen afgeeft voor leningen die woningcorporaties aantrekken. "Het WSW is geen toezichthoudende instelling, maar heeft wel belangrijke toezichthoudende functies, uit hoofde van zijn taak de risico's van borging voor de aangesloten woningcorporaties en voor de overheden te beheersen" (Hoekstra et al., 2012, p. 23).

De wetgever bepaalt dat een woningcorporatie aan een accountant een opdracht voor onderzoek verstrekt naar de jaarrekening, het jaarverslag, het volkshuisvestingsverslag en de verantwoordingsinformatie. De accountant moet daarbij aangeven of de jaarrekening met een redelijke mate van zekerheid de werkelijkheid weerspiegelt en of specifieke wet- en regelgeving wordt nageleefd (VTW, 2013). Conform de governancecode moet de RvC de accountant benoemen (Aedes & VTW, 2015).

3.3. Conclusie

De context waarbinnen corporaties opereren is complex. Er zijn meerdere partijen actief die een min of meer toezichthoudende taak vervullen. Ingegeven door het maatschappelijk belang van woningcorporaties en het maatschappelijk vermogen wat daarbij wordt ingezet, is het functioneren van corporaties en specifiek het functioneren van het intern toezicht, lange tijd onderwerp geweest van maatschappelijke en politieke discussie. Incidenten in deze sector hebben deze discussie verder aangewakkerd. Veel van deze discussies hadden betrekking op de toezichtsrol en in het verlengde daarvan de werkgeversrol.

4. Wetgeving en regulering

In dit hoofdstuk wordt eerst op basis van beschikbare governanceliteratuur besproken welke effecten wetgeving in algemene zin heeft op het functioneren van RvC's. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 nader ingegaan op de Woningwet en de wijzigingen die daarin in 2015 zijn doorgevoerd. Ook wordt kort stilgestaan bij de Governancecode-2015. Dit hoofdstuk sluit af met reeds in de literatuur benoemde effecten van de Woningwet-2015.

4.1 Effect wetgeving op functioneren van de RvC

Literatuur die ingaat op het functioneren van raden van commissarissen (Nadler, 2004; Sonnenfeld, 2002) benoemt veelal niet zozeer het effect van wetgeving en regulering, maar geeft juist aan dat wetgeving niet de bepalende factor is voor een succesvolle raad: "The key to better corporate governance lies in the working relationships between boards and managers, in the social dynamics of board interaction, and in the competence, integrity, and constructive involvement of individual directors. Patently, this is not the stuff of legislation" (Nadler, 2004, p.102). Ook Lückérath-Rovers (2011) relateert het belang van codes en wetgeving: "hoewel gedragscodes, governance codes en wet- en regelgeving richting proberen te geven aan gedrag in de boardroom, zijn het uiteindelijk de groepsleden (bestuurders en commissarissen) die bepaalde gebruiken, de mores, zullen moeten aanpassen" (p. 39).

Verder wordt in de literatuur veel gerefereerd aan de Amerikaanse Sarbanes-Oxley (SOx) wetgeving, gericht op bedrijven genoteerd aan de Amerikaanse beurs (Aguilera, 2005). Aguilera (2005, p.50) geeft aan dat rigide regulering het toevoegen van 'social capital' door de board⁶ in de weg kan staan; de RvC kan overweldigd worden door rapportages en verplichtingen. Verder kan regelgeving afbreuk doen aan de flexibiliteit van de organisatie en de mate waarin risico's als vanzelfsprekend onderdeel van ondernemen worden beschouwd. Ze geeft daarbij echter aan dat dit niet alleen hoeft te gelden voor wetgeving, maar ook voor zelfregulering zoals governancecodes. Aguilera benoemt het creëren van duidelijkheid, waardoor de raad meer betrokken en beter aanspreekbaar kan worden als voordelen van regelgeving.

Ook Van Eyck van Heslinga en Schoenmakers (2006) die onderzoek deden naar de effecten van governancecodes benoemen beide kanten van regulering: het vergroot enerzijds het rolbewustzijn, disciplineren en focus van de commissaris, maar anderzijds werkt het risicomijdend gedrag in de hand. Goodijk (2015) spreekt zelfs over de neiging om 'alles in te dekken', door het in gedetailleerde wetgeving en regels vast te leggen. Hij refereert daarbij aan de eerder genoemde Amerikaanse wetgeving en spreekt over SOx-cultuur (p.7).

Van Eyck van Heslinga en Schoenmakers (2006) benoemen tevens dat meer regulering en daardoor vaak toegenomen aansprakelijkheidsrisico's, een scherpere scheiding tussen de toezichtsrol en adviesrol tot gevolg heeft. Toenemende wet- en regelgeving kan ook leiden tot meer aandacht voor controlerende (toezichthoudende) activiteiten, waardoor de andere rollen van

⁶ Indien in de Angelsaksische literatuur wordt gesproken over de board of non-executive directors wordt daarmee (de rollen en taken van) de RvC aangeduid.

de commissarissen in de knel kunnen komen (Lückerath-Rovers, 2014). Ook Bezemer, Maassen, Van den Bosch en Volberda (2008) kwamen eerder tot een dergelijke conclusie. Zij constateerden na onderzoek onder beursgenoteerde bedrijven dat door regulering de nadruk meer is komen liggen op de interne activiteiten, waardoor vooral de netwerkrol minder belangrijk wordt.

Ten aanzien van een verplichte certificering van commissarissen stellen Van Eyck van Heslinga en Schoenmakers (2006) dat daarmee schijnzekerheid wordt geboden, dit geldt mogelijk voor meer wettelijke bepalingen.

Ook andere auteurs benoemen mogelijke nadelen van (te) ver doorgevoerde regelgeving. Goodijk (2015) stelt dat teveel regels ten koste kan gaan van het eigen verantwoordelijkheidsgevoel van bestuurders en toezichthouders. Van de Loo en Winter (2016) waarschuwen dat “meer regels juist onbedoeld kunnen leiden tot een verzwakking van het vermogen om zelf morele afwegingen te maken” (p.1).

Postma en Van Ees (geciteerd in Lückerath-Rovers, 2011) geven aan dat codes vanwege het normerende karakter, een positief effect kunnen hebben op de legitimiteit van het handelen van de RvC. Ook wetgeving heeft een dergelijk normerend karakter, dus mogelijk dat aan wetgeving eenzelfde effect kan worden toegedicht.

4.2 Regulering in de woningcorporatiesector

4.2.1 Woningwet

De Woningwet vormt het wettelijke kader waarbinnen woningcorporaties hun activiteiten moeten uitvoeren (www.ilent.nl). Na jarenlange discussie (zie hoofdstuk 3) is de Woningwet in 2015 aangepast; op 1 juli 2015 is de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (kortweg: Woningwet-2015) van kracht geworden. In deze wet is onder andere benoemd wanneer een organisatie zich kwalificeert als toegelaten instelling voor de volkshuisvesting en welke voorwaarden daarbij gelden. Deze wet bevat een grote diversiteit aan bepalingen, waaronder bepalingen die direct betrekking hebben op de governance, zoals inrichting van bestuur, in- en extern toezicht en verantwoording. Daarnaast is ook een aantal andere bepalingen van belang voor de rol en het functioneren van de RvC, zoals bepalingen op het gebied van taakafbakening, financiële inrichting en maatschappelijke verankering (VTW, 2015). De artikelen 30 tot en met 33 van de wet gaan expliciet over de RvC. Artikel 31, lid 1 beschrijft de taak van de raad:

“De raad heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de toegelaten instelling en de door haar in stand gehouden onderneming, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.” (Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting, 2015).

In deze taakomschrijving komen de toezichtsrol en de adviesrol expliciet aan de orde. De netwerkrol kan worden afgeleid van het feit dat de belangen van betrokken belanghebbenden

dienen te worden behartigd. Op het punt van het behartigen van het maatschappelijke belang wijkt de taakomschrijving af van die voor naamloze en besloten vennootschappen in het Burgerlijk Wetboek (Meijeren & Bier, 2014). Hierin komt het in hoofdstuk 2 benoemde specifieke karakter van semipublieke organisaties tot uiting. De werkgeversrol komt onder andere tot uiting in Artikel 25 lid 1, waar wordt gesproken over het feit dat het bestuur wordt benoemd door de raad.

4.2.2 Doorgevoerde wijzigingen en aanvullingen in de Woningwet-2015

In de tabellen 4.1 t/m 4.4 zijn de belangrijkste wijzigingen weergegeven die met de Woningwet-2015 zijn doorgevoerd en die betrekking hebben op de rol en het functioneren van RvC's. Het betreft een selectie zoals de VTW die in een handreiking voor de leden heeft gepresenteerd (VTW, 2015).

	Wetsartikel
Bestuurder(s) en RvC-leden moeten geschikt en betrouwbaar worden geacht. Dit gebeurt door middel van de afname van een 'fit- and propertest'.	25.2 / 30.3
De zittingsduur van de RvC-leden is gemaximeerd tot vier jaar met de mogelijkheid tot herbenoeming van weer maximaal vier jaar.	30.4
Het aantal onverenigbaarheden met een lidmaatschap van de RvC is uitgebreid. Zo is benoeming als commissaris niet mogelijk, indien het beoogde lid al met één van de andere leden in een andere toezichthoudende instantie zit.	30.6
De RvC dient zich naar het belang van betrokken belanghebbenden te richten.	31.1
De RvC moet expliciet toestemming geven voor investeringen vanaf drie miljoen euro, verkopen vanaf tien miljoen euro en het aanbod dat de corporatie de gemeente(n) doet voor de prestatieafspraken.	26
De RvC is verplicht melding te doen aan de AW indien er signalen zijn van financiële problemen, schade aan het volkshuisvestelijk belang of integriteitsteksties.	31.4
Invoer van verplichte 4-jaarlijkse visitatie door een externe geaccrediteerde visitorator.	53a
Aansprakelijkheid: het Burgerlijk Wetboek stelt dat bestuurders bij ernstige verwijtbaarheid aansprakelijk kunnen worden gesteld voor schade die een instelling lijdt. De Woningwet is zo gewijzigd dat dit ook van toepassing is op commissarissen.	31.3

Tabel 4.1 Wijzigingen Woningwet-2015 op het gebied van governance

	Wetsartikel
De corporatie beperkt zich primair tot de kerntaak: bouw, verhuur en beheer van sociale huurwoningen ⁷ .	45
Overige activiteiten mogen alleen onder bepaalde voorwaarden worden uitgevoerd. Dit dient te gebeuren vanuit een administratief gescheiden bedrijfs onderdeel of vanuit een dochteronderneming.	47 t/m 50
De corporatie mag alleen maar actief nieuwbouw uitvoeren in de eigen primaire woningmarktregio.	41
Woningen dienen 'passend te worden toegewezen'; de huurprijs van de woning dient passend te zijn bij het inkomen van de nieuwe huurder.	46

Tabel 4.2 Wijzigingen Woningwet-2015 op het gebied van taakafbakening

⁷ De wet spreekt over diensten van algemeen economisch belang (daeb-activiteiten). Voor deze activiteiten mag staatssteun worden ontvangen. Overige activiteiten worden aangeduid als 'niet-daeb'.

	Wetsartikel
Activiteiten in het sociale huursegment (daeb-activiteiten) dienen ten minste administratief te worden gescheiden van de niet-daeb activiteiten.	49 - 50
Het volkshuisvestingsverslag krijgt een belangrijkere functie in de verantwoording richting belanghebbenden.	36a
Het jaarverslag krijgt een aantal nieuwe verplichte elementen zoals rapportage over passend toewijzen, waarderingvastgoed op marktwaaarde en rapportage over de vraag of ontvangen staatssteun niet leidt tot overmatige rendementen.	35 t/m 38
Verplichting van een reglement financieel beleid en beheer. Met de uitgangspunten van het financieel beleid, de organisatie, monitoring en de betrokkenheid van de RvC. Dit reglement moet worden goedgekeurd door de RvC.	55a

Tabel 4.3 **Wijzigingen Woningwet-2015 op het gebied van organisatiestructuur, administratie, verslaglegging en financiële inrichting**

	Wetsartikel
De woonvisie van de gemeente wordt het leidende kader voor de activiteiten. De corporatie draagt in redelijke mate bij aan deze woonvisie.	49 - 50
Huurders kunnen lid worden van de RvC.	36a
Huudersorganisaties worden een meer gelijkwaardige partner bij het maken van prestatieafspraken.	35 t/m 38

Tabel 4.4 **Wijzigingen Woningwet-2015 op het gebied van maatschappelijke verankering**

De genoemde wijzigingen kunnen van invloed zijn op de verschillende rollen van de raad. Zo zijn de wijzigingen op het gebied van de zittingstermijn en onverenigbaarheden van de RvC ingegeven ter waarborging van voldoende onafhankelijk en daarmee het toezicht (Meijeren & Bier, 2014). De zittingstermijn van bestuurders heeft direct betrekking op de werkgeversrol. Alle bepalingen die de beleidsvrijheden van de corporatie beperken, hebben een relatie met zowel de toezichts- als de adviesrol. De VTW (2015) stelt dat voor het richten naar het belang van de belanghebbenden, een goede relatie met deze belanghebbenden belangrijk is. Daarmee raakt dit de netwerkrol.

4.2.3 Governancecode

Sinds 2007 wordt in de woningcorporatiesector een governancecode gehanteerd (Elsinga et al., 2014). Deze is opgesteld door Aedes en de VTW en is verplicht voor alle leden van deze verenigingen. Het is daarmee een vorm van zelfregulering. In de Woningwet-2015 is een aantal bepalingen opgenomen die aan de code (of eerdere versies daarvan) zijn ontleend. Voorbeelden daarvan zijn de verplichte visitatie en de maximale zittingsduur voor bestuur en RvC-leden. In 2015 is de code voor het laatst gewijzigd. "De Governancecode woningcorporaties-2015 geeft richting aan de wijze waarop bestuur en RvC functioneren en de wijze waarop zij verantwoording afleggen over hun resultaten" (Aedes vereniging van woningcorporaties & VTW, 2015). De nieuwe code heeft meer aandacht voor cultuur en gedrag, een betere positionering van direct belanghebbenden en is aangepast aan de nieuwe vigerende wetgeving (Aedes & VTW, 2015).

De governancecode hanteert vijf 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.

Elk principe is vervolgens uitgewerkt in een aantal bepalingen. Een aantal van deze bepalingen dient hoe dan ook te worden toegepast. Voor de overige bepalingen geldt het principe 'pas toe of leg uit'. De code geeft aan dat van deze bepalingen kan worden afgeweken indien dat leidt tot een beter maatschappelijk resultaat (Aedes & VTW, 2015, p. 10).

In de code zijn diverse bepalingen opgenomen waarin wordt gerefereerd aan de rollen van de RvC. Zo stelt artikel 1.1 dat "Bestuur en RvC dienen een visie te hebben op besturen en toezichthouden, ..., de RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder" (p.13). De adviesrol wordt dus met de term 'klankbord' aangeduid.

In artikel 3B wordt verder verwezen naar deze drie rollen:

- De RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de Woningcorporatie;
- De RvC fungeert als klankbord voor het bestuur en weegt binnen zijn toezichthoudende functie zelfstandig het maatschappelijk belang af tegen de financiële continuïteit van de corporatie;
- De RvC beslist over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders.

De netwerkrol wordt niet expliciet onderscheiden. Het vierde principe (bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen) en de daaraan verbonden bepalingen hebben echter duidelijk een relatie met de netwerkrol.

4.3 Benoemde effecten van de Woningwet 2015 op het functioneren van de RvC

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de effecten van de Woningwet-2015 op (het functioneren van) de RvC's. Een uitzondering vormt een onderzoek onder bestuurders en commissarissen naar de 'fit- en propertest' (Winter, 2016). Ook hieruit blijkt dat mogelijk schijnzekerheid ontstaat; onder kandidaat commissarissen (en bestuurders) bestaat namelijk twijfel of de test een effectief middel is om hen op geschiktheid te toetsen.

Wel is er naar aanleiding van de voorgestelde wijzigingen van de Woningwet door experts en belanghebbenden gereageerd. Zo stelt de VTW dat wetgeving de positie van de raad van commissarissen kan uithollen. Eerder hebben dergelijke bezwaren geleid tot het schrappen van een aantal bepalingen in de conceptwetgeving, zoals een vereiste voor een minimale omvang van het bestuur en de RvC (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011).

Meijeren en Bier (2014) geven aan dat sommige bepalingen in de Woningwet 2015 het Burgerlijk Wetboek (BW) buiten werking stellen. Zo moet een corporatie die de vereniging als organisatievorm heeft, het bestuur laten aanstellen door de RvC, terwijl het BW voorschrijft dat besturen van verenigingen door de leden worden benoemd. Ook Van Dongen en Hopmans (2015) wijzen op de vraag hoe de Woningwet 2015 zich op punten verhoudt tot het BW. Dit kan leiden tot onduidelijkheden, zeker voor commissarissen die ook in andere sectoren een commissariaat hebben waar (weer) een ander regime geldt. Ook ten aanzien van het begrip onafhankelijkheid van de RvC-leden kan volgens Meijeren en Bier onduidelijkheid bestaan. Ze wijzen op de mogelijke tegenspraak die kan ontstaan doordat enerzijds onafhankelijkheid van commissarissen wordt geëist en anderzijds expliciet is bepaald dat een huurder commissaris van de 'eigen' corporatie kan zijn en huurdersorganisaties twee leden van de raad bindend kunnen voordragen. De bepalingen in de Woningwet zijn bedoeld om de verbinding met de belangrijkste stakeholders – de huurders – te verbeteren, maar kunnen de onafhankelijkheid van deze leden van de RvC in de weg staan. Daarmee zou de toezichtrol in conflict kunnen komen met de netwerkrol van het RvC-lid.

4.4 Conclusies

In 2015 is een groot aantal wijzigingen doorgevoerd in de Woningwet die betrekking hebben op (het functioneren van) raden van commissarissen. Het betreft niet alleen wijzigingen ten aanzien van de governance, maar ook nieuwe bepalingen die meer indirect van invloed zijn op de raad, zoals het inperken van het werkdomein en eisen ten aanzien van de financiële inrichting.

In de governanceliteratuur worden verschillende mogelijke effecten van extra wet- en regelgeving op RvC's benoemd. Zo kan het duidelijkheid creëren, wat zorgt voor een betere aanspreekbaarheid, meer rolbewustzijn en meer focus. Extra regels zouden tevens de disciplinerende, risicomijdende gedrag en legitimering kunnen vergroten. Ook wordt genoemd dat meer focus op rapportages en interne zaken kan ontstaan, wat ten koste gaat van externe zaken. Ten aanzien van de benoemde rollen van de RvC bestaat de mogelijkheid dat men zich meer gaat richten op toezicht en daarbij een scherpere scheiding aanbrengt met de adviestaken. Meer regelgeving zou daarnaast kunnen leiden tot minder verantwoordelijkheidsgevoel en zelfs minder morele afwegingen.

Een aantal van deze effecten kan op het eerste oog als positief of als negatief worden beschouwd. Die onderverdeling wordt echter niet gemaakt, aangezien dit mede afhangt van de specifieke situatie waarin een effect voordoet. Zo kan meer risicomijdend gedrag in sommige gevallen zeer gewenst zijn, maar als dit doorslaat, kan het negatieve gevolgen hebben.

Hiermee komen we op de vraag welk effect de extra regelgeving in de Woningwet-2015 heeft en hoe actoren de huidige situatie in de corporatiesector beoordelen.

5. Opzet empirisch onderzoek

In de hoofdstukken 2 tot en met 4 zijn de resultaten van het literatuuronderzoek weergegeven. Deze resultaten vormden de antwoorden op de deelvragen 1 tot en met 3. De vierde deelvraag luidt:

Hoe draagt - in de perceptie van de belangrijkste actoren - de nieuwe wetgeving bij aan het functioneren van RvC's van woningcorporaties?

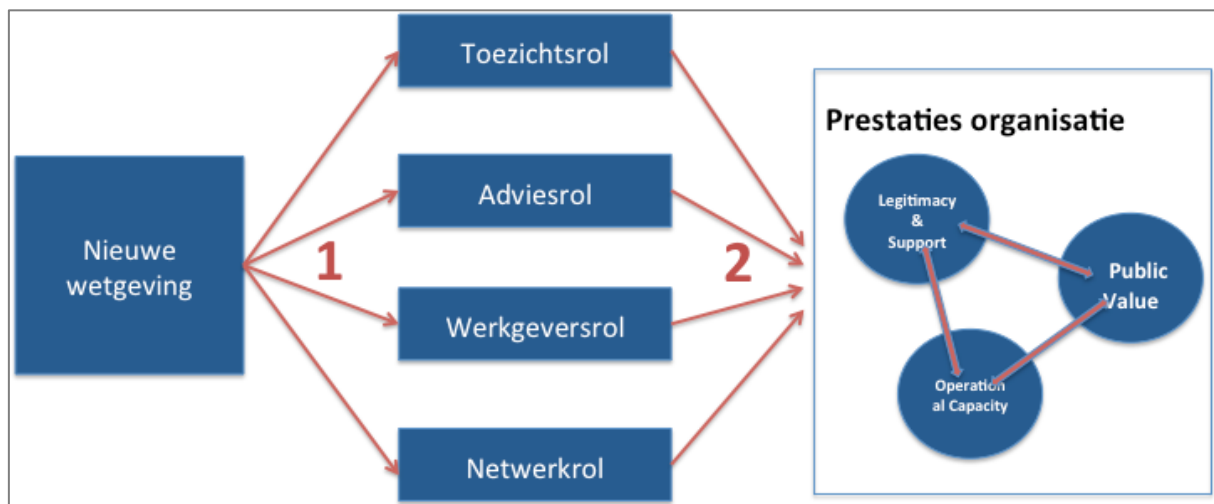
Voor de vierde deelvraag is empirisch onderzoek noodzakelijk. Dit is uitgevoerd onder commissarissen, bestuurders van woningcorporaties en enkele sectorale stakeholders. In dit hoofdstuk wordt de onderzoekopzet besproken. De inzichten uit de eerdere hoofdstukken dienen daarbij als input. In paragraaf 5.1 wordt een conceptueel model geschetst en in 5.2 wordt besproken hoe het onderzoek – op basis van dit model – in de praktijk is uitgevoerd.

5.1 Conceptueel model

Op basis van de conclusies uit de voorgaande hoofdstukken is het conceptueel model voor het empirische onderzoek geconstrueerd. Het model veronderstelt een relatie tussen de nieuwe wet en het functioneren van raden van commissarissen op de vier rollen (relatie 1). Uit de literatuur blijkt namelijk dat regelgeving verschillende effecten kan hebben op het functioneren van raden van commissarissen en met de Woningwet-2015 is een groot aantal regels doorgevoerd die een relatie lijken te hebben met de verschillende rollen van RvC's.

Het functioneren van RvC's wordt veelal gerelateerd aan organisatieprestaties: eventuele wijziging in het oordeel over het functioneren van de RvC zou daarmee moeten doorwerken in het oordeel over de organisatieprestaties. Dit betreft relatie 2 in het model. Bij het benoemen van de organisatieprestaties worden de drie prestatievelden van het public value model van Moore (1995) gehanteerd. Bovenstaande leidt tot het volgende conceptuele model, zoals weergegeven in Figuur 5.1.

Van belang daarbij is te benoemen dat het in kaart brengen van het functioneren van de RvC en de prestaties van de organisatie gebeurt aan de hand van de perceptie van bestuurders en commissarissen.



Figuur 5.1. Conceptueel model opzet empirisch onderzoek

5.2 Opzet van het onderzoek

Het empirische onderzoek bestaat uit twee fasen:

1. Kwantitatieve fase: enquête onder RvC-leden en bestuurders van woningcorporaties;
2. Kwalitatieve fase: interviews met enkele commissarissen, bestuurders en sectorale stakeholders.

Er is gekozen voor een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek om enerzijds uitspraken te doen die representatief zijn voor de woningcorporatiesector en anderzijds om meer diepgaande achtergrondinformatie te verkrijgen over de relatie tussen wet- en regelgeving en door actoren gepercipieerde functioneren van de RvC's. Het combineren van onderzoekstechnieken wordt ook wel aangeduid als triangulatie en wordt gebruikt om de validiteit van onderzoek te verbeteren (Creswell, 2003; Mortelmans, 2013). De gekozen methode komt overeen met de door Creswell (2003) gehanteerde typering van 'sequential explanatory strategy', waarbij de kwantitatieve data centraal staan en de kwalitatieve gegevens ter ondersteuning worden gebruikt om kwantitatieve data te verklaren en te interpreteren.

5.2.1 Kwantitatieve fase

In deze fase is via Surveymonkey.com een digitale enquête van circa 10 minuten uitgezet onder RvC-leden en bestuurders van woningcorporaties. De enquête is via verschillende kanalen onder de aandacht gebracht bij deze doelgroep: via de websites van de VTW en Aedes, via de ledenbrief van de VTW en via het LinkedIn-netwerk.

Inhoud en opzet van de enquête

De enquête ging eerst in op de vier rollen van de RvC: hoe belangrijk deze worden geacht, hoe men de invulling daarvan waardeert en welke aandacht deze krijgen. Daarbij is expliciet gevraagd naar veranderingen die de afgelopen 2 jaren hebben plaatsgevonden en de factoren die daarbij een rol hebben gespeeld, waarbij is gevraagd naar het effect van de Woningwet. Deze periode van 2 jaar is gehanteerd omdat aan het begin van deze periode de Woningwet-2015 is ingevoerd.

Om uiteindelijk een uitspraak te kunnen doen over de vraag of (wijziging van) de invulling van de vier rollen een effect heeft op de ondernemingsprestaties, is een aantal vragen voorgelegd hoe men de verschillende prestatievelden waardeert, hoe zich dat verhoudt tot de waardering 2 jaar geleden en welke aandacht deze prestatievelden krijgen van de RvC. Vervolgens is een aantal concrete vragen en stellingen voorgelegd ten aanzien van de Woningwet-2015 die inzicht moeten bieden in hoe deze wet wordt beoordeeld en welke effect men toedicht aan deze wet op het functioneren van de RvC. Een aantal achtergrondvragen is gebruikt om meer inzicht te krijgen in de respons en mogelijke verschillen tussen subgroepen te identificeren. De volledige enquête is weergegeven in bijlage 1.

De enquête zoals die is voorgelegd aan bestuurders en commissarissen was hetzelfde. Dit om te bepalen of er verschillen voordoen in de perceptie tussen deze twee typen functionarissen. Om te voorkomen dat respondenten aan het onderzoek zouden deelnemen die niet tot de doelgroep behoren, is een (dis)kwalificatievraag gesteld. Respondenten die geen bestuurder of commissaris van een woningcorporatie zijn, werden hiermee uitgesloten van het onderzoek. De enquête bestond grotendeel uit gesloten vragen, waarbij veelal gebruik is gemaakt van 5-punts Likert-schalen. Ook zijn enkele open vragen toegepast waarmee een toelichting werd gevraagd op eerder gegeven antwoorden en om bij enkele vragen de respondent zelf volledige vrijheid voor de antwoordkeuze te geven.

Verwerking resultaten

De resultaten van de enquête zijn verwerkt in SPSS. De statistische analyse bestond vervolgens uit twee onderdelen:

1. Beschrijvende statistiek.

Door middel van frequentietabellen, gemiddelde scores en antwoorden op de open vragen is getracht om de onderzoeksgegevens op een meer gestructureerde wijze weer te geven. De resultaten hiervan vormen de basis van de gepresenteerde grafieken en tabellen in hoofdstuk 6. De antwoorden op de open vragen zijn daarbij door middel van codering gegroepeerd.

2. Toetsende statistiek.

Hierbij zijn de verschillen tussen subgroepen in kaart gebracht. De volgende subgroepen zijn in de analyse betrokken: functie (bestuurder versus commissaris), het aantal jaren dat iemand deze functie bekleedt, geslacht, leeftijd en omvang van de corporatie. Om er voor te zorgen dat de subgroepen voldoende omvang hadden voor de analyse, zijn voor sommige achtergrondvariabelen antwoordcategorieën samengevoegd. Hiermee ontstonden voor elke achtergrondvariabele twee subgroepen.

Daarnaast is getoetst op verschillen tussen respondenten die een negatief algemeen oordeel hebben over het effect van de Woningwet op het functioneren van de RvC en de groep die hier positief tegenover staat. Dit is gebeurd op basis van de vraag in welke mate men het eens is met de stelling 'Overall bezien levert de wet een bijdrage aan de kwaliteit van de taakinvulling van de RvC'. Respondenten die het (zeer) eens zijn met de stelling behoren tot de groep met positief

oordeel en de respondenten die (zeer)oneens antwoordden, tot de groep met een negatief oordeel. De groep die 'niet eens/niet oneens' heeft geantwoord, is buiten de verschillenanalyse gehouden.

De gemiddelde scores van de groepen zijn getest aan de hand van independent samples t-tests. Deze t-test is geschikt voor interval en ratio meetniveaus (Nishishiba, Jones en Kraner (2014)). Bij de meeste vragen is een Likert-schaal is toegepast. Het meetniveau van de variabele bij het gebruik van deze schaal kan worden gezien als ordinaal. Het is echter algemeen geaccepteerd om dit meetniveau als interval te beschouwen (Nishishiba, Jones & Kraner, 2014). De meetniveaus van de Likert-schalen zijn daartoe in SPSS gehercodeerd van ordinaal naar interval, zoals in onderstaand schema voor één van de gehanteerde antwoordcategorieën is weergegeven. Hiermee zijn resultaten te toetsen aan de hand van de t-test.

zeer oneens	oneens	niet eens / niet oneens	eens	zeer eens
1	2	3	4	5

Bij de tests is een betrouwbaarheid van 95% gehanteerd. De meest in het oog springende verschillen zijn in de resultaten opgenomen, de betreffende tests zijn opgenomen in bijlage 3.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek vertelt in de mate waarin de bevindingen representatief zijn voor de totale populatie. De omvang van de steekproef in relatie tot de omvang van de totale populatie bepaalt mede de betrouwbaarheid (Nishishiba, Jones & Kraner, 2014). De bruikbare respons bedraagt met 129 respondenten circa 6% van de totale geschatte populatie van 2.080 (zie par 6.1). Het betrouwbaarheidspercentage geeft de kans weer dat bij herhaling van het onderzoek hetzelfde uit het onderzoek komt. Een veel gehanteerd percentage daarbij is 95%, waarbij vaak een onzekerheidsmarge van 5% wordt gehanteerd. Bij hantering van deze uitgangspunten zou de steekproefomvang 320 dienen te bedragen. Het feit dat de steekproef kleiner is heeft daarmee gevolgen voor het betrouwbaarheidspercentage en/of foutmarge. Wel blijkt de respons een redelijke afspiegeling van de totale populatie (zie 6.1), wat de betrouwbaarheid ten goede komt.

De validiteit gaat in op de vraag of met de enquête ook het juiste wordt gemeten. Er is geen gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst die het effect van de invoering van de Woningwet op het functioneren inzichtelijk kan maken; het thema wat centraal staat in het onderzoek is daarvoor te specifiek. Ten behoeve van de validiteit zijn in de vragenlijst wel potentiële effecten van wetgeving opgenomen die in de literatuur worden omschreven. Verder is de vragenlijst, voordat deze is uitgezet, getest bij twee personen: één die behoort tot de doelgroep en één die niet behoort tot de doelgroep en juist weinig specifieke sectorkennis bezit. Ook is in de vragenlijst een toelichting gegeven op een aantal centrale begrippen. Verder zijn bij de interpretatie van de resultaten ook resultaten van andere onderzoeken betrokken.

5.2.2 Kwalitatieve fase

Inhoud en opzet gesprekken

De kwalitatieve gesprekken zijn uitgevoerd nadat een tussentijds globaal inzicht in de resultaten van de enquête beschikbaar was. Deze vormden de basis van de gehanteerde gespreksleidraad in de gesprekken (zie bijlage 2). Zo viel uit de resultaten van de enquête op dat de verschillende bepalingen uit de wet verschillend worden beoordeeld; in algemene zin spreken over 'de effecten van de wet' mist daarmee nuance. In de gesprekken is dan ook dieper ingegaan op hoe de effecten van de afzonderlijke bepalingen uit de wet worden ervaren. De gesprekken (en topiclist) waren zo opgezet dat deze zich ontwikkelde van 'algemeen en open', naar meer 'specifieke zaken voorleggen'. Daarmee werd zoveel mogelijk bewerkstelligd dat mensen spontaan met oordelen en visies kwamen. Daarmee kan de opzet worden beschouwd als semigestructureerd (Mortelmans, 2013).

Voor de interviews zijn acht mensen geselecteerd: drie bestuurders, drie toezichthouders en twee personen die zich vanuit hun functie bezighouden met de beoordeling van de governance bij verschillende corporaties. Bij de selectie is getracht mensen te selecteren die niet alleen vanuit deze hoofdfunctie op het thema kunnen reflecteren, maar tevens vanuit een breder (sectoraal) perspectief. Dan kan zijn vanwege eerder onderzoek dat zij zelf hebben uitgevoerd op aanpalende thema's of vanwege het feit dat de persoon in een andere rol een bredere groep representeert. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de geïnterviewde personen.

Zes van de acht gesprekken zijn face-to-face uitgevoerd, deze gesprekken zijn opgenomen. Twee interviews zijn vanwege agenda technische redenen telefonisch afgenomen. Daarbij zijn direct aantekeningen gemaakt. De gesprekken duurden tussen 45 en 65 minuten, waarbij de telefonische gesprekken het kortst duurden.

Verwerking resultaten

De opgenomen gesprekken zijn direct na afloop uitgeschreven, waarbij zoveel mogelijk de letterlijke tekst is aangehouden. Ook opvallende zaken zoals lange stiltes en stemverheffing zijn daarbij genoteerd. De aantekeningen zoals gemaakt van de telefonische interviews blijken minder uitgebreid dan de uitgeschreven verslagen van de opgenomen interviews.

Op basis van de verslagen is vervolgens een coderingschema gemaakt in Excel (zie bijlage 4). Een aantal van de coderingen was op basis van de antwoorden op de open vragen van de enquête al ingevuld, een aantal is daar tijdens het coderen aan toegevoegd. Hiermee is het een combinatie van a-priori benadering en inductieve benadering zoals omschreven door Mortelmans (2013). In de verdere analyse zijn de resultaten gelijktijdig met de resultaten van de enquête verwerkt. Per thema is gekeken waar logische verbanden tussen beide type data kon worden gelegd.

Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek is moeilijker te behalen dan van kwantitatief onderzoek. "Het onderzoek is namelijk sowieso sociaal geconstrueerd en evolueert tijdens de interviews." (Mortelmans, 2013, p. 477). Geen interview is daarbij hetzelfde. Wel is gewerkt met

eenzelfde systematiek; de leidraad is bij elk interview gehanteerd, de interviews zijn afgenomen door dezelfde persoon en de wijze van verwerking en codering zijn zoveel mogelijk beschreven. Mortelmans (2013) benoemt onder andere deze elementen die de betrouwbaarheid kunnen verbeteren. Wel is van belang te benoemen dat de interviewer zelf de sector goed kent en zich daarover een mening heeft gevormd. Getracht is om deze mening in de gesprekken niet naar voren te brengen, toch kan niet worden uitgesloten dat dit wel effect heeft gehad op de gesprekken, bijvoorbeeld door non-verbale reacties van de interviewer.

Verder heeft de gehanteerde triangulatie als doel de validiteit van het gehele onderzoek te verbeteren. Dit kon door in de gesprekken zaken te toetsen die eerder uit de enquête naar voren kwamen en omgekeerd door zaken die door de respondent naar voren werden gebracht te confronteren met de enquêteresultaten. Dit verhoogt de validiteit van de interviews (Mortelmans, 2013, p. 481).

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirische onderzoek beschreven. Allereerst wordt in paragraaf 6.1 de respons op de enquête besproken. In 6.2 en 6.3 wordt ingegaan op het belang van de rollen van de RvC en de waardering van de invulling daarvan. De resultaten ten aanzien van beoordeling van de prestaties van de organisatie worden in 6.4 besproken. Conform het conceptueel model is het uiteindelijke doel om enerzijds de relatie tussen de Woningwet-2015 en de rolinvulling van de RvC in kaart te brengen en anderzijds de relatie tussen het functioneren van de raad en de prestaties van de organisatie. Daartoe is gevraagd naar beoordelingen op het gebied van functioneren van de raad en prestaties van de organisatie in de huidige situatie en 2 jaar geleden, toen de wet nog niet was ingevoerd. De laatste paragraaf gaat meer specifiek in op de beoordeling van de Woningwet-2015. De resultaten van de enquête worden bij de bespreking aangevuld met informatie uit de kwalitatieve gesprekken.

6.1 Respons op de enquête

De enquête is door 165 personen geopend. Zoals in tabel 6.1 is aangegeven, heeft dit 129 bruikbare enquêtes opgeleverd.

	Aantal
Enquête aangeklikt	165
Gediskwalificeerd vanwege niet behoren tot doelgroep	24
Direct gestopt na kwalificatievraag	8
Respondenten met onbruikbare resultaten*	4
Bruikbare respondenten	129
*bijvoorbeeld omdat overal de visueel meest rechtse of linkse antwoord-categorie werd gegeven of zeer veel vragen niet werden beantwoord	

Tabel 6.1 Bruikbare respondenten.

Veertien personen zijn de enquête tussentijds gestopt. Voor zover ingevuld, zijn de resultaten van deze personen wel meegenomen in de analyse. Respondenten waren niet verplicht om vragen in te vullen. Dat betekent dat sommigen vragen hebben overgeslagen. Hierdoor is de 'n' niet in alle gevallen 129. In tabel 6.2 is de opbouw van de respons weergegeven op basis van de achtergrondvariabelen: functie (bestuurder of RvC-lid), geslacht, leeftijd, jaren in functie, omvang van de RvC en omvang van de corporatie.

FUNCTIE	Frequentie	Percentage
Bestuurder	47	36,4
RvC	82	63,6
Totaal	129	100

LEEFTIJD	Frequentie	Percentage
40 jaar of jonger	3	2,8
41 - 50 jaar	19	17,9
51 - 60 jaar	42	39,6
61 - 70 jaar	40	37,7
71 jaar of ouder	2	1,9
Totaal	106	100

OMVANG CORPORATIE	Frequentie	Percentage
< 1.000 verhuureenheden (vhe)	13	12,4
1001 - 5.000 vhe	34	32,4
5001 - 15.000 vhe	43	41,0
meer dan 15.000 vhe	15	14,3
Totaal	105	100

GESLACHT	Frequentie	Percentage
vrouw	21	19,8
man	85	80,2
Total	106	100

AANTAL JAREN IN DEZE FUNCTIE	Frequentie	Percentage
Korter dan 2 jaar	17	16,0
2 tot 4 jaar	32	30,2
4 tot 8 jaar	44	41,5
Langer dan 8 jaar	13	12,3
Totaal	106	100

OMVANG RVC	Frequentie	Percentage
3 personen	7	6,7
4 personen	19	18,1
5 personen	66	62,9
6 personen of meer	13	12,4
Totaal	105	100

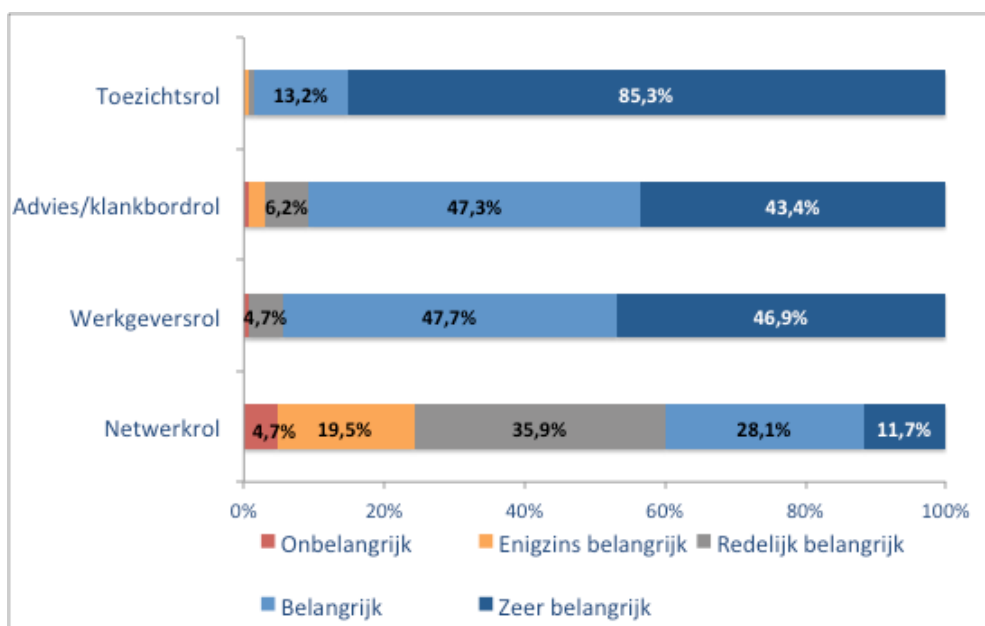
Tabel 6.2 Verdeling respons naar achtergrondvariabelen.

Het aantal corporaties in Nederland is 350, de meeste hebben één bestuurder. Bij de aanname dat er in totaal 400 corporatiebestuurders actief zijn, is de respons circa 12%. Op basis van de enquête is het gemiddeld aantal commissarissen per corporatie 4,8. Bij 350 corporaties zijn hiermee 1.680 commissarissen actief: de respons is hiermee ongeveer 5%. Het aantal bestuurders en commissarissen van de grotere corporaties is iets oververtegenwoordigd in de respons; ruim 55% van de respons is werkzaam bij een corporatie met meer dan 5.000 woningen, terwijl in werkelijkheid 37% van de corporaties een dergelijke omvang heeft (www.aedes.nl).

6.2 Belang verschillende rollen RvC

Toezicht-, advies- en werkgeversrol zeer belangrijk, verdeeld oordeel over netwerkrol

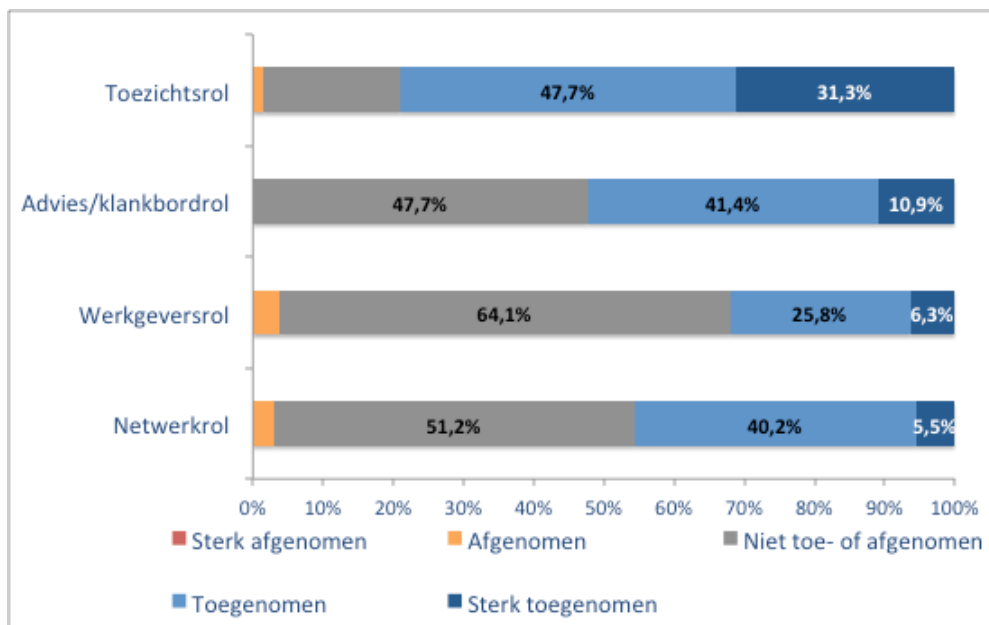
De respondenten is gevraagd naar het belang dat men toekent aan de vier rollen van de RvC binnen de eigen organisatie. De resultaten zijn weergegeven in figuur 6.1. Hieruit blijkt dat een ruime meerderheid de toezichtrol, adviesrol en werkgeversrol (zeer) belangrijk vindt. Over het belang van de netwerkrol zijn de meningen meer verdeeld. Vooral bestuurders hechten hier minder belang aan. Ook in de gesprekken kwam dit diverse malen naar voren: "Mijn commissarissen hebben niet de tijd om daar veel energie in te steken", "Het speelveld met stakeholders is zo complex, dat zie ik mijn raad niet oppakken. Daar heb ik zelf al meer dan een dagtaak aan." Ook aan de advies- en werkgeversrol hechten commissarissen meer belang dan bestuurders. Verder geven commissarissen en bestuurders die relatief kort in dienst zijn (korter dan 4 jaar) vaker aan de adviesrol en netwerkrol belangrijk te vinden dan mensen die al langer in deze functies zitten. Zie bijlage 3: 6.2a/b voor de betreffende significantietests.



Figuur 6.1 Toegekend belang rollen RvC in de eigen organisatie (n=129)

Vooraf belang toezichtrol afgelopen jaren toegenomen

Bestuurders en commissarissen is de vraag voorgelegd of men van mening is of de afgelopen 2 jaar het belang van elk van de rollen is toe- of afgenomen. De resultaten zijn weergegeven in figuur 6.2. Er is specifiek gevraagd naar deze periode, omdat aan het begin van deze periode de Woningwet 2015 is ingevoerd. Een ruime meerderheid van bijna 80% van de bestuurders en toezichthouders is van mening dat de toezichtsrol de afgelopen 2 jaar (sterk) in belang is toegenomen. Verder geeft bijna de helft van de bestuurders en commissarissen aan dat het belang van de adviesrol en netwerkkrol is toegenomen; commissarissen zelf zijn die mening overigens vaker toegedaan (zie bijlage 3: 6.2c). Vrijwel niemand ziet een afname van het belang van één of meerdere rollen; een toegenomen belang van de ene rol blijkt niet ten koste te gaan van een andere rol.



Figuur 6.2 Vergelijk belang rollen RvC in de eigen organisatie met 2 jaar geleden (n=129)

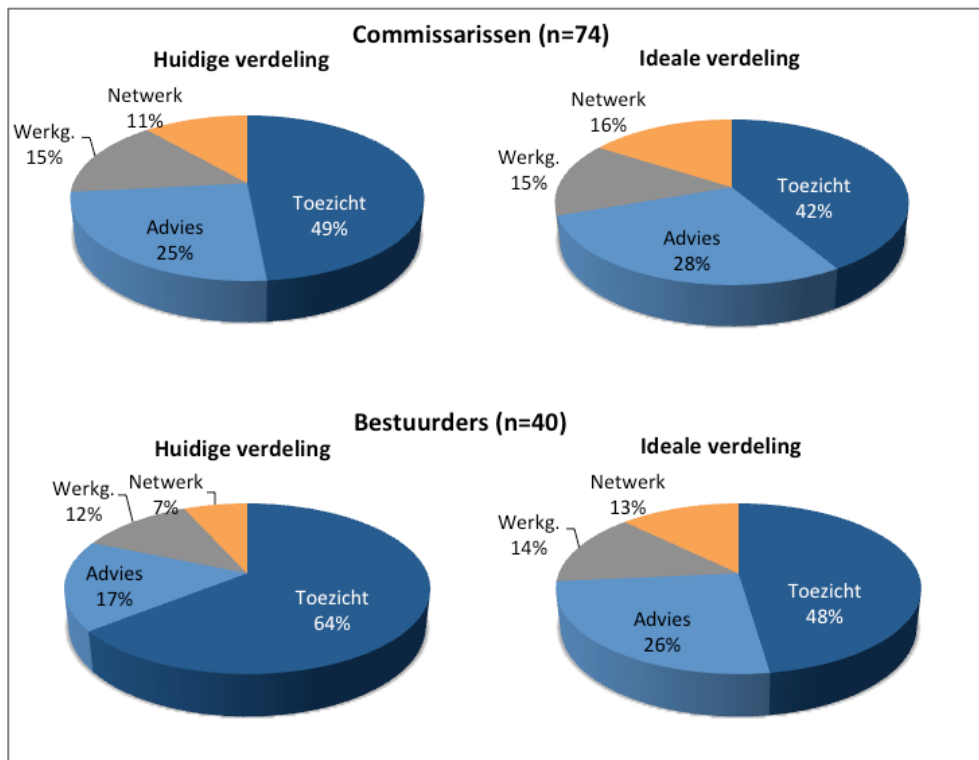
Toename wet- en regelgeving belangrijke oorzaak toegenomen belang van toezicht

De belangrijkste redenen die worden aangevoerd voor het toegenomen belang van de toezichtsrol zijn de toename van wet- en regelgeving, het toenemende belang van en druk vanuit belanghebbende en het strengere externe toezicht.

In de gesprekken wordt veelal ook een bredere context geschetst waarbinnen het belang van de toezichtsrol is toegenomen: "De vastgoedcrisis, de incidenten, de parlementaire enquête, de daardoor toegenomen maatschappelijke druk. De Woningwet is daarbij misschien meer het sluitstuk", aldus een bestuurder. Enkel geven aan dat de toegenomen aandacht voor toezicht en interne zaken ten koste gaat van andere rollen en inhoudelijke discussies. Andere geven juist aan dat door toename van wetgeving naast toezicht, ook het belang van advies toeneemt. Zo kan de invoering van de wet een inhoudelijke discussie stimuleren: "door de verplichte scheiding tussen daeb en niet-daeb activiteiten worden corporaties gedwongen een discussie te voeren over hun kerntaak en welke vastgoedportefeuille daar bij past, een discussie die zeker ook de RvC aangaat." De invoering van de wet creëert hiermee momentum om bepaalde strategische discussies te voeren. Men ziet verder diverse aanleidingen voor het toegenomen belang van de adviesrol, zoals de toegenomen spanning op de woningmarkt, een (mogelijke) aanstaande fusie of gewoonweg het feit dat de bestuurder aangeeft meer te willen klankborden met de raad. Mensen die aangeven dat het belang van de netwerkkrol is toegenomen, zien daarvoor vooral het toegenomen belang van de verschillende stakeholders als belangrijkste aanleiding; vooral gemeente en huurdersorganisaties worden daarbij genoemd.

Commissarissen en bestuurders zijn gevraagd hoe men de verdeling van de tijdsbesteding van de RvC over de vier rollen inschat. Dit is gevraagd voor de huidige situatie, de situatie 2 jaar geleden en hoe men dit in een ideale situatie ziet. De huidige tijdsverdeling verschilt niet significant van die

van 2 jaar geleden⁸; de wijzigingen in het belang dat wordt gehecht aan de verschillende rollen heeft blijkbaar geen invloed op de ingeschatte tijdsverdeling over de verschillende rollen. De huidige en 'ideale' tijdsverdeling van de RvC over de vier rollen is weergegeven in figuur 6.3. Bestuurders hebben een duidelijk (en significant, zie bijlage 3: 6.2d) verschillend beeld van de tijdsbesteding over de rollen dan commissarissen. Gezien de verschillen wordt de tijdsverdeling van beide groepen afzonderlijk weergegeven in figuur 6.3.



Figuur 6.3 Tijdsverdeling RvC naar rollen RvC in huidige situatie en ideale situatie

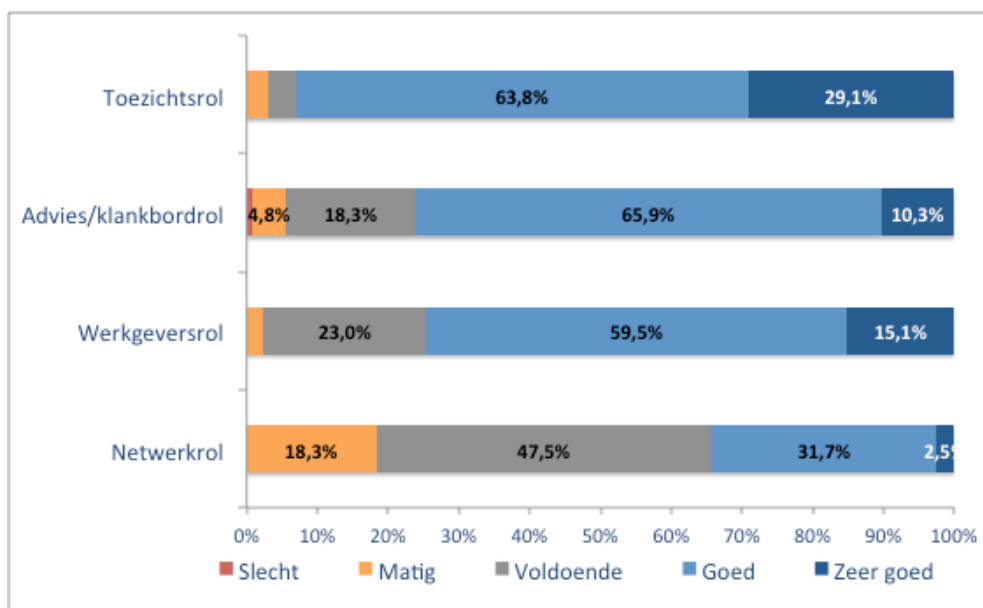
In de ideale situatie zou, ten koste van de toezichtsrol, meer tijd worden besteed aan advies en netwerken. In het ideaalbeeld nemen de verschillen tussen bestuurders en commissarissen af.

6.3 Waardering van de invulling van de rollen

Functioneren RvC op alle rollen hoog gewaardeerd

Bestuurders en commissarissen is gevraagd hoe men het huidige functioneren van de RvC binnen de eigen organisatie waardeert. In figuur 6.4 zijn de resultaten per rol weergegeven. De waardering voor de invulling van de toezichtsrol is het hoogst; maar liefst 93% van de bestuurders en commissarissen vindt deze (zeer) goed. Ook de invulling van de adviesrol en werkgeversrol wordt hoog gewaardeerd. Minder positief is men over de invulling van de netwerkrol. Dit beeld komt overeen met eerder onderzoek onder commissarissen van onder andere woningcorporaties (Lückerath-Rovers, Bos & de Vries, 2014). De invulling van de toezichtsrol en adviesrol worden door commissarissen niet significant anders beoordeeld dan door bestuurders. Commissarissen zijn wel positiever over de invulling van de werkgevers- en netwerkrol (zie bijlage 3: 6.3a).

⁸ Getoetst op significantie met de 'pared sample-t-test' (betrouwbaarheid 95%), zie bijlage 3: 6.2e.



Figuur 6.4 Waardering invulling rollen RvC door commissarissen en bestuurders (n=126)

De zeer positieve beoordeling van de invulling van de rollen behoeft wellicht enige nuancering. Ook bij externe visitaties wordt een oordeel gegeven over de invulling van het interne toezicht. Dit gebeurt aan de hand van een 10-puntschaal, in de visitatie wordt gesproken over 'waarderingscijfer'. In onderstaande tabel staan de kenmerken van deze cijfers van de in 2016 en 2017 gepubliceerde visitatierapporten⁹.

Waarderingscijfers	Frequentie	Percentage
4,0 - 4,9	5	5,1%
5,0 - 5,9	22	22,4%
6,0 - 6,9	39	39,8%
7,0 - 7,9	30	30,6%
8,0 - 8,9	2	2,0%
Totaal	98	100%

Tabel 6.3 Waarderingscijfer 'intern toezicht' in externe visitaties 2016/2017 (n=98)

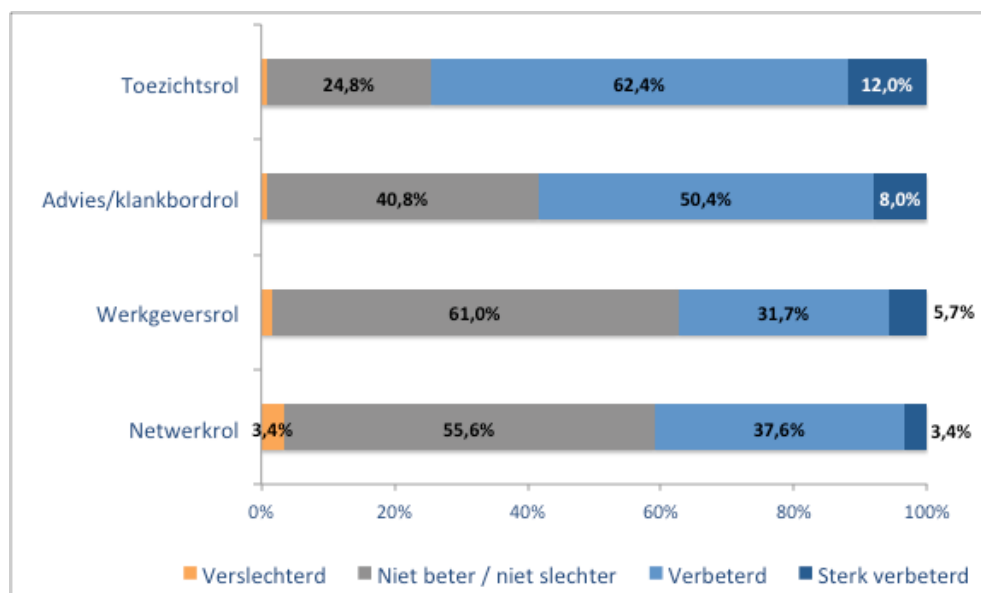
Hoewel de meetniveau's verschillen, kan uit een vergelijking van de oordelen van bestuurders en commissarissen (figuur 6.4) met de oordelen van de externe visitatoren (tabel 6.3) worden geconcludeerd dat bestuurders en commissarissen zelf een duidelijk positiever beeld hebben van het functioneren van de RvC's dan het externe oordeel. Mogelijk dat het 'Lake Wobegon-effect', waarbij mensen de neiging hebben om hun eigen prestaties hoger in te schatten dan anderen dat

⁹ Alle visitaties worden gepubliceerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (www.visitaties.nl). De in 2016 en 2017 gepubliceerde rapporten hebben betrekking op de periode 2011-2014 en 2012-2015.

doen, hier een rol speelt (Kruger & Dunning, 1999). Ook uit de gesprekken komt een genuanceerder beeld naar voren dan uit de enquête. De meesten zien een verbetering, maar geven aan dat er zeker nog ontwikkeling noodzakelijk is. "Natuurlijk is het intern toezicht goed bij veel corporaties, maar sectorbreed moet nog veel verbeteren."

Meerderheid van oordeel dat invulling toezicht en advies de afgelopen jaren is verbeterd

Bestuurders en commissarissen is gevraagd aan te geven of de invulling van de rollen door de RvC in de eigen organisatie in de afgelopen 2 jaar is verbeterd of verslechterd. In figuur 6.5 is het oordeel weergegeven. Een zeer ruime meerderheid (74%) van de bestuurders en commissarissen is van mening dat de invulling van de toezichtsrol de afgelopen 2 jaar (sterk) is verbeterd. Over de ontwikkeling van de overige rollen is men weliswaar iets minder positief, maar vrijwel niemand geeft aan dat de invulling van de rollen door de RvC is verslechterd. Commissarissen zijn overigens vaker dan bestuurders van oordeel dat de adviesrol en de netwerkrol de afgelopen jaren is verbeterd (zie bijlage 3: 6.3b).

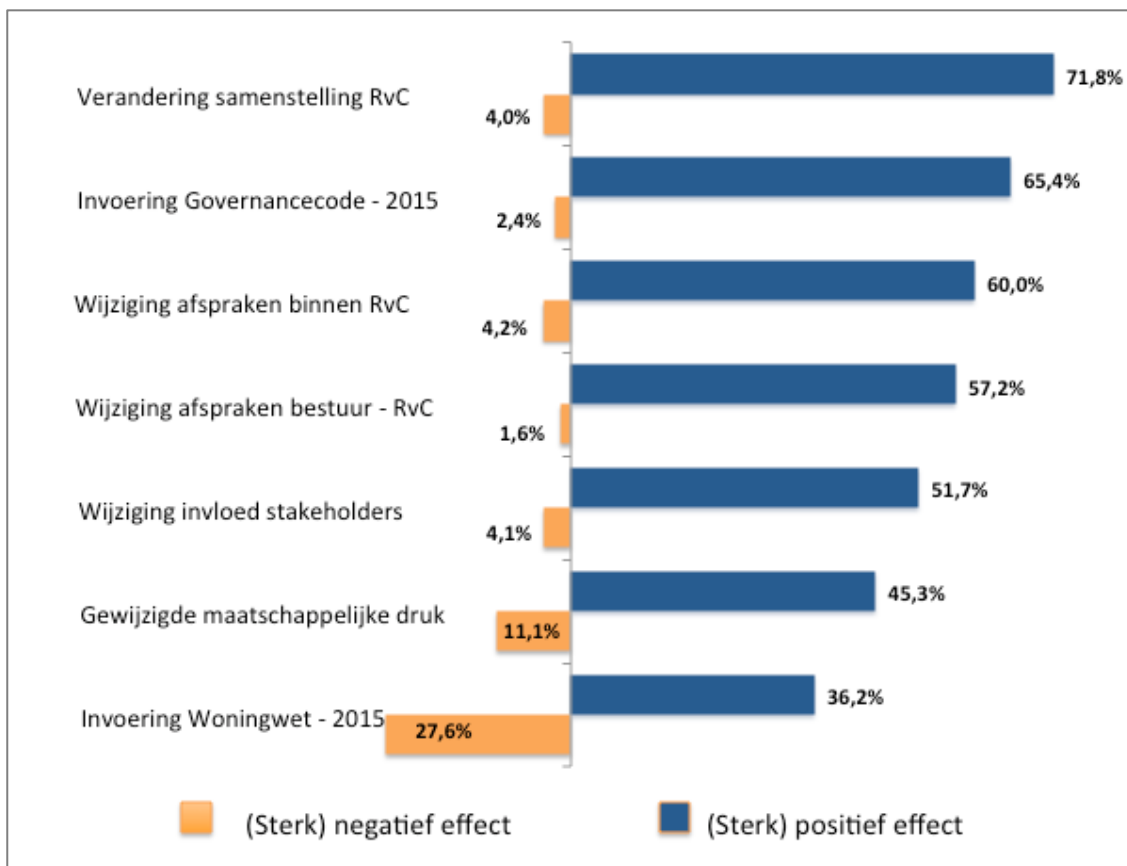


Figuur 6.5 Vergelijking waardering invulling rollen RvC in de eigen organisatie met 2 jaar gelden (n=125)

Helaas zijn nog geen externe visitatierapporten beschikbaar die betrekking hebben op de 2015-2017, waarmee de door bestuurders en commissarissen geschetste positieve ontwikkeling zou kunnen worden vergeleken.

Verbeterd functioneren RvC door gewijzigde samenstelling, andere afspraken en Governancecode

Om meer inzicht te krijgen in de achterliggende redenen van de gewijzigde beoordeling van de invulling van de rollen, is een aantal ontwikkelingen voorgelegd met de vraag of deze een positieve of negatieve bijdrage hebben geleverd aan de rolinvulling door de raad. Het aandeel van de respons dat een positief dan wel negatief effect aan de verschillende ontwikkelingen toedicht is weergegeven in figuur 6.6.



Figuur 6.6 Impact ontwikkelingen op rolinvulling RvC (n=124)

Aan de veranderde samenstelling van de RvC en de invoering van de Governancecode-2015 wordt een belangrijk positief effect op de rolinvulling van de raad toegedicht. Ook gewijzigde afspraken binnen de RvC en tussen RvC en bestuur hebben een positief effect gehad. Ten aanzien van het effect van de Woningwet-2015 op het functioneren van de raad bestaat een veel gedifferentieerder beeld; ruim een derde ziet positieve effecten, maar daarnaast is meer dan een kwart van mening dat de wet negatief uitwerkt op het functioneren van de raad.

Invoering Woningwet-2015 niet bepalend voor wijziging waardering functioneren RvC

Opvallend is ook dat de groep respondenten die aangeeft dat de Woningwet een negatief effect heeft op het functioneren van de RvC, alsnog van mening is dat het functioneren van de raad op de verschillende rollen de afgelopen 2 jaar is verbeterd. Het oordeel op dit punt wijkt daarmee niet significant af van de groep die aangeeft dat de wet juist een positief effect heeft op het functioneren van de RvC (zie bijlage 3: t-test 6.3c). Ook hieruit blijkt dat andere zaken die van invloed zijn op het functioneren van de raad, meer bepalend zijn geweest.

Ook in de gesprekken is breed benoemd dat het functioneren van raden van commissarissen de afgelopen jaren is verbeterd en geprofessionaliseerd. Daarbij wordt aangegeven dat daarvoor niet één ontwikkeling of oorzaak is aan te wijzen. Men geeft daarbij ook veelal aan dat de professionalisering al voor de invoering van de Woningwet-2015 is ingezet. De professionalisering wordt daarbij in eerste instantie gekoppeld aan een groeiend rolbewustzijn en

verantwoordelijkheidsgevoel van commissarissen. Steeds meer wordt duidelijk dat de rol in de raad serieuze aandacht vraagt en 'je er niet zomaar even bij doet'. Met name de incidenten in de sector, de parlementaire enquête en de maatschappelijke discussies die daarop volgden, worden genoemd als aspecten die het rolbewustzijn en het verantwoordelijkheidsgevoel van RvC's hebben ontwikkeld. "Oeps, het zal toch niet zo zijn dat zoiets bij ons ook mogelijk is." Ook wordt gerefereerd aan professionalisering van intern toezicht in het algemeen: "Ook in andere sectoren zie je een professionalisering van het toezicht."

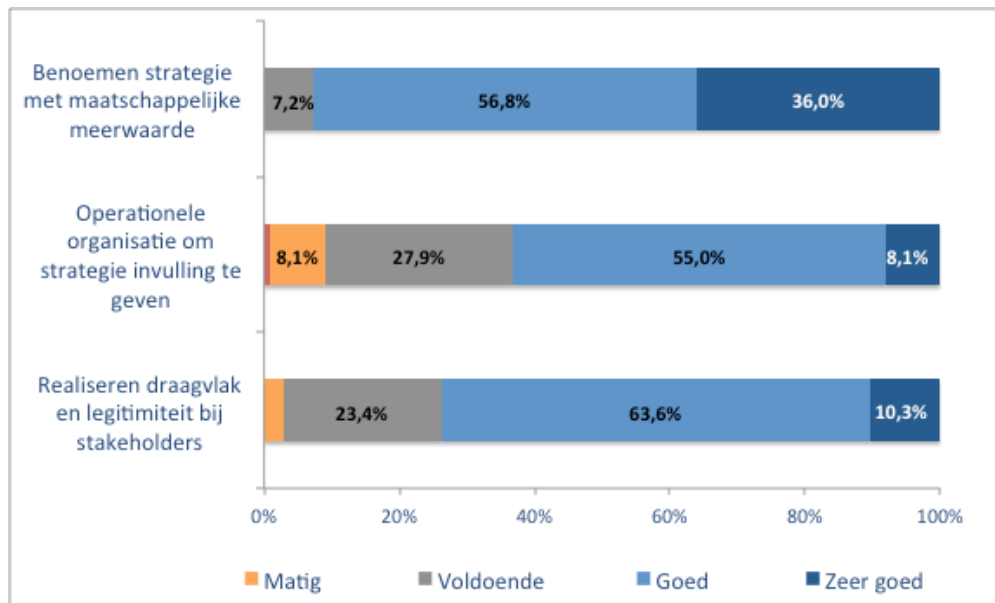
Op de expliciete vraag in de gesprekken of de Woningwet-2015 een essentiële rol speelt (of heeft gespeeld) bij de professionalisering wordt wisselend gereageerd. De meerderheid is van mening dat in de wet teveel aandacht is voor het voldoen aan de regeltje en het 'vinkgedrag' in de hand werkt, zonder dat het bijdrage levert aan houding en gedrag. Er wordt daarbij gerefereerd aan verplichte statuten, reglementen en administratieve eisen. Anderen zijn juist van mening dat deze regels een juist basis vormen voor goede governance en in sommige gevallen juist aanleiding zijn voor inhoudelijke discussies die anders wellicht niet waren gevoerd. Wel is er consensus over het punt dat de Woningwet niet op zich staat en deze uitvloeisel is van andere ontwikkelingen die zich in de sector hebben voorgedaan en politieke en maatschappelijke discussies die hebben plaatsgevonden. Het effect van de wet is om die reden moeilijk geïsoleerd van deze ontwikkelingen te benoemen.

6.4 Oordeel prestaties van de organisatie

Prestaties organisatie goed beoordeeld

Om te bepalen of er een relatie bestaat tussen het functioneren van de RvC en prestaties van de organisatie¹⁰ is bestuurders en commissarissen gevraagd naar hun beoordeling van de organisatieprestaties. Dit is gebeurd aan de hand van de drie prestatievelden uit het Public value model van Moore (1995). Het oordeel over de huidige prestaties op de drie prestatievelden van de organisatie zijn weergegeven in figuur 6.7. Hieruit blijkt dat vrijwel iedereen de benoemde strategie van de organisatie als (zeer) goed bestempeld. Ook over de legitimering bij stakeholders is een overgrote meerderheid (bijna driekwart) positief. Over de operationele organisatie heeft men een iets minder positief oordeel, maar alsnog geeft circa tweederde van de bestuurders en commissarissen aan die als (zeer) goed te beschouwen.

¹⁰ Relatie-2 in het conceptueel model, figuur 5.1 (pag. 21)



Figuur 6.7 Oordeel prestaties organisatie (n=111)

Meerderheid van oordeel dat organisatieprestaties de afgelopen jaren zijn verbeterd

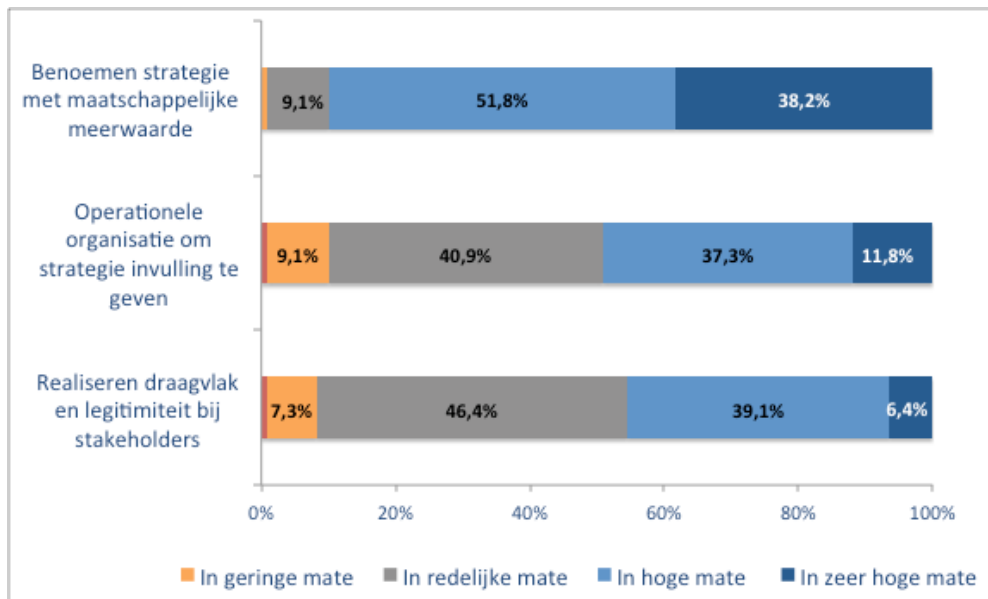
De meerderheid is van mening dat de prestaties van de eigen organisatie op deze drie prestatievelden de afgelopen 2 jaar zijn verbeterd:

- 74% geeft aan dat de organisatie nu meer in staat is om een strategie met maatschappelijk meerwaarde te benoemen;
- 68% is van oordeel dat de operationele organisatie (sterk) is verbeterd, en;
- 56% geeft aan dat het draagvlak en legitimering bij stakeholders (sterk) is verbeterd.

Slechts enkelen zijn van mening dat de prestaties in deze periode zijn verslechterd; dat heeft dan vooral betrekking op de operationele invulling van de organisatie.

Meeste aandacht RvC voor strategie

In figuur 6.8 is weergegeven in welke mate bestuurders en commissarissen de drie prestatievelden daadwerkelijk tot het aandachtsgebied van de RvC vinden behoren. Vooral de vorming van de strategie ziet men als aandachtspunt voor de RvC. Op de overige prestatievelden is men dat iets minder van oordeel. Commissarissen zelf beschouwen de operationele organisatie en het zorgdragen voor legitimiteit overigens vaker als aandachtsgebied voor de raad dan bestuurders. Hoewel significantie niet op alle prestatievelden is aangetoond, valt op dat relatief jonge bestuurders en commissarissen en ook mensen die relatief kort in functie zitten over de gehele linie de prestatievelden meer als aandachtsgebied van de RvC beschouwen.



Figuur 6.8 Prestatievelden als aandachtsgebied van de RvC (n=110)

Wijziging beoordeling functioneren RvC geen effect op beoordeling organisatieprestaties

Aangezien alle drie de prestatievelden in aanzienlijke mate tot het aandachtsgebied van de RvC behoren, mag worden verondersteld dat het functioneren van de RvC ook tot uiting komt in de prestaties van de organisatie. Als we de groep die van mening is dat de invulling van de rollen van de RvC de afgelopen jaren is verbeterd afzetten tegen de groep die daarin geen wijziging (of zelfs een verslechtering) ziet, dan zien we vrijwel geen significant verschillen in de mate waarin deze groepen een verbetering van de organisatieprestaties ervaren (zie bijlage 3: t-test 6.4). Het enige significante verschil dat naar voren komt is dat mensen die aangeven dat de netwerkrol van de RvC is verbeterd, vaker aangeven dat de organisatieprestaties op het gebied van de operationele organisatie zijn verbeterd. Dit is echter niet logisch verklaarbaar, de netwerkrol lijkt namelijk juist meer verband te hebben met het creëren van legitimiteit.

6.5 Beoordeling Woningwet-2015 in relatie tot de RvC

Woningwet creëert bewustwording, duidelijkheid, scherpheid en focus

Bestuurders en commissarissen is in de enquête gevraagd aan te geven wat zij zien als positieve en negatieve effecten van de Woningwet-2015 op het functioneren van de RvC. Als belangrijkste positieve effecten worden genoemd de toegenomen bewustwording van de rol en verantwoordelijkheid van de RvC, de rolduidelijkheid die de wet de RvC biedt en de duidelijkheid die de wet geeft omtrent de taken die corporaties dienen uit te voeren. Tabel 6.4 geeft een overzicht van de genoemde positieve effecten van de Woningwet op het functioneren van de RvC weergegeven, indien minimaal door 5 respondenten genoemd.

Ook in de gesprekken is veel gerefereerd aan betere bewustwording, rolduidelijkheid en focus. "De verhouding tussen bestuur en RvC is veel meer in evenwicht gekomen, van applausmachine voor het bestuur, wordt het meer een kritisch orgaan." Enkelens geven daarbij wel expliciet aan dat het niet de wet is die daar een rol bij heeft gespeeld, maar dat andere zaken daaraan ten grondslag lagen: vooral de incidenten en de parlementaire enquête.

Positieve effecten Woningwet-2015 op functioneren RvC	Aantal keer genoemd
Bewustwording, toegenomen scherpheid en focus bij RvC	28
Duidelijkheid over waar corporaties voor staan / kerntaak	17
Duidelijkheid over de rol van de RvC	15
Benoemd expliciet geen positieve punten te kennen	13
Bedrijfmatiger werken / professionalisering	9
Meer aandacht voor stakeholders / maatschappij	8
Eindelijk is er een wet: einde aan onzekerheid	7
Eisen aan bestuurders en commissarissen	5
Vergroot de transparantie	5

**Tabel 6.4 Positieve effecten Woningwet op functioneren RvC
(n=109)**

Negatief over hoeveelheid en detaillering van de regelgeving

Een duidelijk negatief oordeel heeft men over het aantal regels dat de Woningwet met zich meebrengt en de detaillering daarvan. Dit aspect wordt door een ruime meerderheid naar voren gebracht. Termen als bureaucratie, regelzucht en afvinklijstjes worden daarbij veel gebruikt. Daarbij wordt ook gewezen op extra kosten die het voldoen aan deze regels met zich meebrengt en dat het afleidt van de uiteindelijke taak van de corporatie.

Ook in de gesprekken is dit thema veelvuldig aan de orde gekomen. Daarbij werd overigens aangegeven dat de extra regels niet ten koste gaan van de overige taken van de RvC, maar dat het de RvC wel veel extra inspanning heeft gevraagd en dat er expliciet (extra) tijd voor moest worden vrijgemaakt. Regelmatig wordt in de gesprekken gewezen op de vraag of er nog gekeken wordt naar de achterliggende bedoeling van de regels. "Wordt de regel van de wet getoetst of de strekking van de wet?"; "Het lijkt alsof de accountantsmethode wordt toegepast, zonder te kijken of de governance daadwerkelijk verbetert". Daarbij wordt ook gewezen op het punt dat de wet weinig aandacht heeft voor de specifieke context van individuele corporaties ("one-size-fits-all"). Enkele anderen – die duidelijk een positiever oordeel hebben over de wet – geven aan dat het goed is dat er uniforme regels zijn en benadrukken het belang van handhaving van die regels: "de zelfregulering is immers mislukt". Meer overeenstemming blijkt te bestaan over het feit dat het niet logisch is dat verschillende partijen (AW, het WSW en de externe visitor), soms binnen een zeer kort tijdsbestek, de governance beoordelen.

Tabel 6.5 geeft een overzicht van de negatieve effecten van de wet op het functioneren van de RvC.

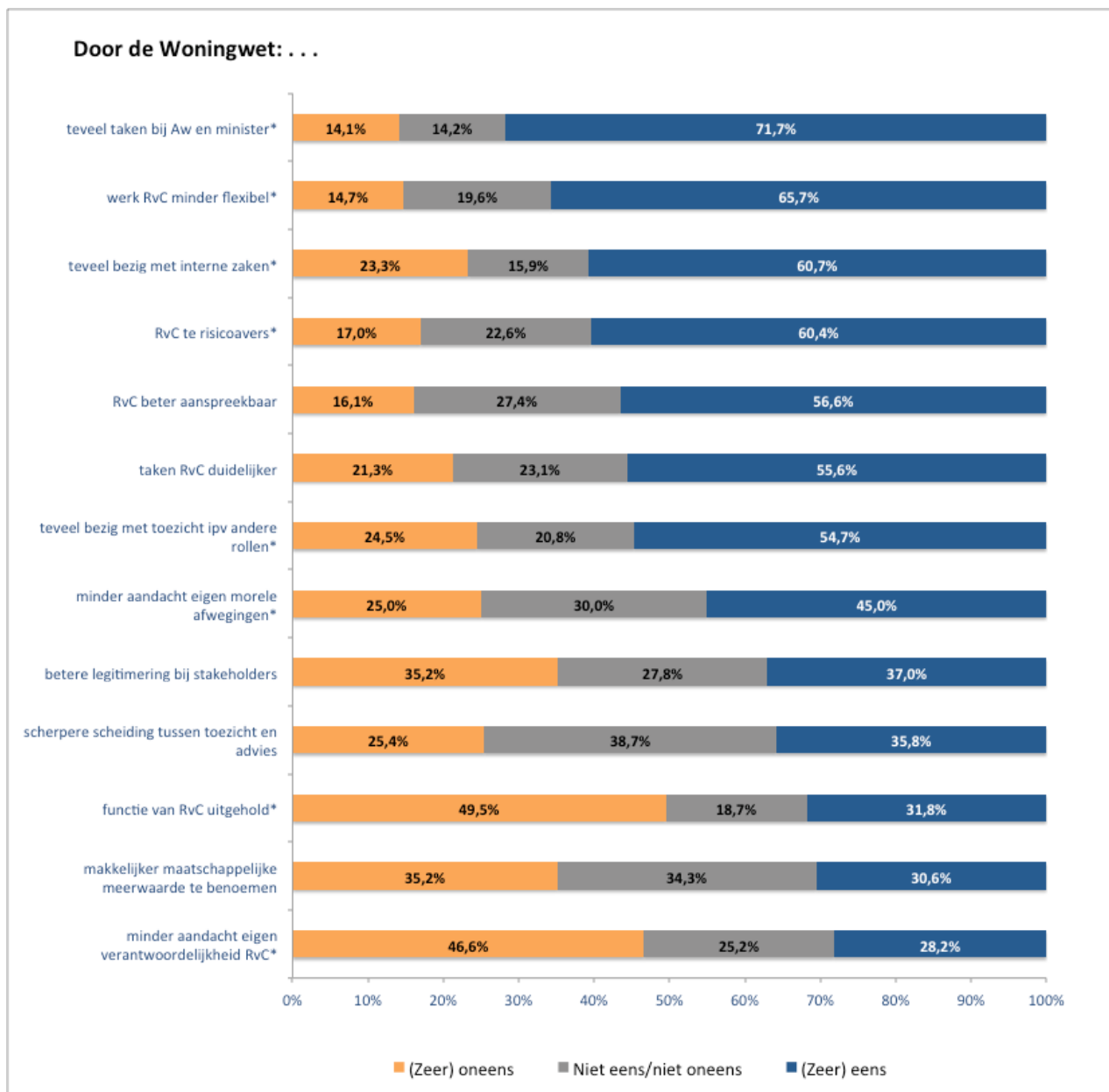
<u>Negatieve effecten Woningwet-2015 op functioneren RvC</u>	<u>Aantal keer genoemd</u>
Regels, bureaucratie en afvinklijstjes	66
Leidt af van de kerntaak / waar corporaties voor staan	9
Leidt tot verkramping / angstcultuur	8
Kostenverhogend / aanslag op de organisatie	8
Te grote inperking activiteiten: o.a. middeldure huur	6
Formaliteiten geen garantie goed toezicht / schijnzekerheid	6
Te voorzichtig, risicoavers	5
Te grote invloed extern toezicht	5

**Tabel 6.5 Negatieve effecten Woningwet op functioneren RvC
(n=109)**

Om meer inzicht te krijgen in hoe bestuurders en commissarissen aankijken tegen de Woningwet-2015 en hoe ze de invloed van die wet op het functioneren van de raad inschatten, is een aantal stellingen voorgelegd met de vraag in hoeverre men het eens is met deze stellingen. Deze stellingen zijn mede gebaseerd op potentiële effecten van wet- en regelgeving op het intern toezicht zoals die in de literatuur (hoofdstuk 4) zijn beschreven. De resultaten zijn weergegeven in figuur 6.9. De met een * gemarkeerde stellingen zijn daarbij negatief geformuleerd, de overige hebben een positieve formulering.

Negatieve effecten die men herkent, zijn met name de afname van flexibiliteit en een te risico-averse en intern gerichte RvC. Vooral bestuurders zijn van oordeel dat de wet de raad te risico-avers en intern gericht maakt (zie bijlage 3: 6.5a). In de gesprekken kwam veelvuldig naar voren dat door deze interne oriëntatie, de volkshuisvestelijke discussie soms op de achtergrond raakt. “Je moet dat echt bewust op de agenda zetten in de RVC, anders ben je alleen maar bezig met de regeltjes.”

Ook uit figuur 6.9 blijkt dat men overwegend positief is over de duidelijkheid die de wet biedt ten aanzien van de taken van de RvC. Ook geeft een meerderheid aan dat de RvC door de wet beter aanspreekbaar is.



Figuur 6.9 Stellingen effect Woningwet-2015 op functioneren RvC (n=107)

Verdeeldheid over de vraag of de wet een bijdrage levert aan de kwaliteit taakinvulling RvC

Tevens is de 'overall beoordeling' gevraagd door middel van de stelling: "Overall bezien levert de wet een bijdrage aan de kwaliteit van de taakinvulling van de RvC." De antwoorden op deze stelling laten een verdeeld beeld zien:

- 46% van de bestuurders en commissarissen is het (zeer) eens met deze stelling en geeft daarmee aan dat de wet een positieve bijdrage levert;
- 29% is het (zeer) oneens met de stelling en is van mening dat de wet een negatieve bijdrage levert.

Dit beeld wordt gesterkt door het beeld dat uit de gesprekken naar voren komt, waar een gedeelte van de respondenten overwegend positief en een gedeelte overwegend negatief stond tegenover de wet en de effecten op het functioneren van de RvC. De respondenten die negatief staan, geven

vooral aan dat de wet uiteindelijk geen effect heeft op houding en gedrag, wat als bepalend wordt gezien voor een succesvolle raad.

Ten aanzien van de resultaten van *alle* vragen is gekeken of er significante verschillen voordoen tussen de groep die aangeeft dat de wet een positieve bijdrage levert aan de taakinvulling van de RvC en de groep die aangeeft dat de wet een negatief effect heeft. Eerder zagen we al dat tussen deze groepen geen verschil bestaat in de mate waarin men van oordeel is dat de rolinvulling door de raad de afgelopen jaren is verbeterd. Er is wel een aantal andere opvallende significante verschillen tussen deze groepen (zie bijlage 3: t-tests: 6.5b). In de groep die een positief effect van de wet toekent aan het functioneren van de raad:

- wordt meer belang gehecht aan de netwerkkrol;
- wordt vaker aangegeven dat het belang van de netwerkkrol is toegenomen;
- wordt vaker aangegeven dat toegenomen maatschappelijke druk de oorzaak is waarom men van oordeel is dat de raad beter is gaan functioneren;
- wordt momenteel gemiddeld minder tijd besteed aan toezicht;
- wordt vaker aangegeven dat het realiseren van draagvlak en legitimiteit bij stakeholders een belangrijk aandachtgebied is van de RvC;
- ervaart men vaker de volgende positieve effecten van de wet:
 - o betere legitimering richting stakeholders
 - o gemakkelijker maatschappelijke meerwaarde te benoemen;
 - o betere aanspreekbaarheid van de RvC.
- wordt juist minder vaak onderschreven dat de wet de rol van de RvC uitholt, en;
- worden vrijwel alle afzonderlijke bepalingen in de wet (zie figuur 6.10) positiever beoordeeld.

Uit bovenstaande verschillen valt op dat deze veelal betrekking hebben op het creëren van legitimiteit en de daarmee samenhangende netwerkkrol. De groep die de effecten van de wet op de RvC positief beoordeeld, lijkt daar mee aandacht aan te geven en meer belang aan te hechten.

De groepen zijn tevens vergeleken op de achtergrondvariabelen (geslacht, leeftijd, aantal jaren in functie en grootte van de organisatie). Op deze punten zijn geen significante verschillen te benoemen tussen deze groepen.

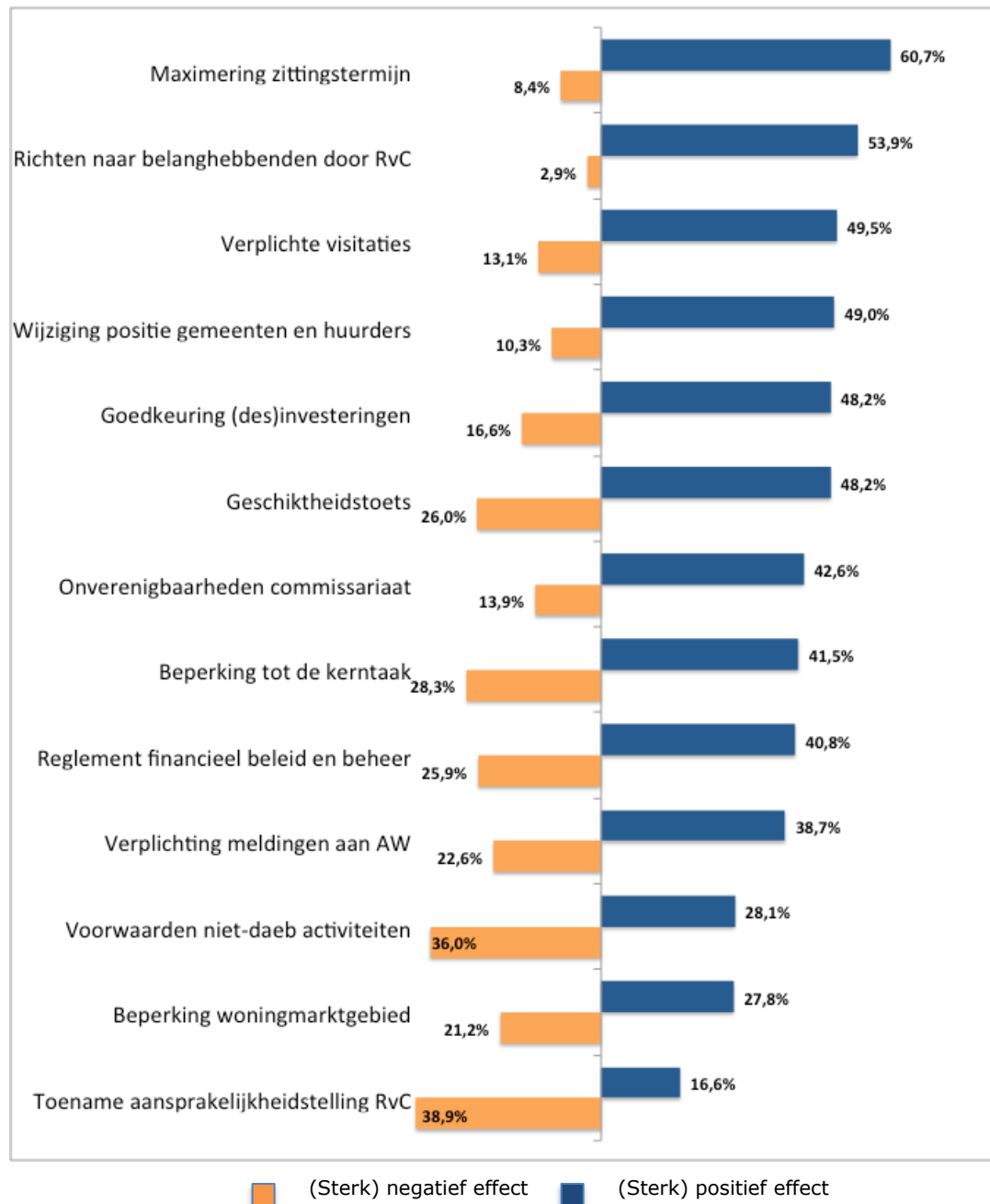
Afzonderlijke bepalingen uit de wet grotendeels positief beoordeeld

Tot dusverre is in algemeenheid gesproken over de Woningwet en de effecten daarvan. Deze wet bevat echter veel verschillende bepalingen die direct of indirect van invloed zijn op de RvC. Om meer inzicht te krijgen in de effecten van de afzonderlijke bepalingen zijn deze voorgelegd met de vraag of deze in positieve of negatieve zin bijdragen aan het functioneren van de raad. De resultaten zijn weergegeven in figuur 6.10, waarbij alleen het aandeel van de respondenten is weergegeven dat van mening is dat de betreffende bepaling een (sterk) positief of (sterk) negatief effect heeft.

Hieruit blijkt dat aan de meeste bepalingen vaker een positief effect dan een negatief effect wordt toegedicht. Het meest positief is men over de maximering van de zittingstermijn en de bepaling

dat de RvC zicht dient te richten naar het belang van belanghebbenden: een meerderheid ziet een positief effect van deze bepalingen.

De enige twee bepalingen waar men vaker een negatief effect dan een positief effect aan toedicht, zijn de voorwaarden voor het uitvoeren van niet-daeb activiteiten en de mogelijke aansprakelijkheidstelling van commissarissen die expliciet in de wet is opgenomen.



Figuur 6.10 Inschatting effect wetsbepalingen op functioneren RvC in de eigen organisatie (n=108)

Opvallend is dat een aanzienlijk aantal bepalingen door commissarissen positiever worden beoordeeld dan door bestuurders (zie bijlage 3: 6.5c). Het betreft:

- Verplichte goedkeuring van (des)investeringen door de RvC;
- De bepaling die stelt dat commissarissen zich dienen te richten naar het belang van alle belanghebbenden;
- Verplichte 4-jaarlijkse visitatie;
- Verplichting dat commissarissen de AW signalen van financiële problemen of integriteit dienen te melden;
- Verplicht reglement financieel beleid en beheer.

In de gesprekken is uitgebreider ingegaan op de wetsbepalingen. Hoewel van een aantal bepalingen de uitgangspunten worden onderschreven, stellen velen de vraag of de regels niet te gedetailleerd zijn, waardoor bijvoorbeeld onvoldoende rekening kan worden gehouden met de individuele situatie van de betreffende corporatie. Duidelijk negatief zijn de meesten over de eisen ten aanzien van de scheiding van daeb en niet-daeb activiteiten en de verplichte waardering van het vastgoed op marktwaarde. Verschillende respondenten vragen zich af welk doel daarmee wordt gediend.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

Bij het beoordelen van het functioneren van raden van commissarissen dient te worden gekeken naar alle vier de rollen die deze hebben: toezichtsrol, advies/klankbordrol, werkgeversrol en netwerkrol. Uit het onderzoek blijkt dat de Woningwet-2015 er toe heeft geleid dat de toezichtrol in belang is toegenomen. Dit lijkt daarbij niet ten koste te zijn gegaan van de overige rollen. Wel bestaat bij zowel commissarissen en bestuurders een duidelijke behoefte om juist de overige rollen van de commissaris in de toekomst meer aandacht te geven; vooral de rol als adviseur en netwerker.

In de literatuur worden verschillende mogelijke effecten van extra wet- en regelgeving op RvC's benoemd. Zo kan het duidelijkheid creëren, zorgen voor betere aanspreekbaarheid, meer rolbewustzijn en meer focus. Uit het onderzoek blijkt dat deze effecten inderdaad aan de Woningwet-2015 kunnen worden toegedicht. De RvC lijkt meer 'in positie' gebracht. Deze ontwikkeling naar meer bewustzijn en een meer professionele raad staat echter niet op zich en is niet alleen aan de wet toe te wijzen. De wet is in een bredere context tot stand gekomen: de incidenten in de sector, de parlementaire enquête, maar ook de economische crisis hebben daarbij een rol gespeeld. Sprak de parlementaire enquêtecommissie over onmachtige RvC ten opzichte van een dominant bestuur: de balans tussen bestuur en RvC lijkt meer in evenwicht te komen. Dit zou mede de reden kunnen zijn dat commissarissen diverse bepalingen uit de wet positiever beoordelen dan bestuurders. Uiteindelijk zou het functioneren van de RvC tot uiting moeten komen in de prestaties van de organisatie. Deze relatie is met het onderzoek echter niet aangetoond.

Ook de negatieve effecten van extra wetgeving zoals in de literatuur benoemd, komen tot uiting; in de ogen van veel bestuurders en commissarissen is de wet doorgeschoten in de regulering en de gedetailleerdheid daarvan. Hierdoor is de RvC meer intern gericht, meer gefocust op de toezichtstaken en kan deze minder flexibel handelen. De behoefte om in de toekomst juist meer aandacht te willen geven aan de advies- en netwerkrol zou hierdoor kunnen worden verklaard. Verder houdt de wet in de ogen van bestuurders en commissarissen weinig rekening met lokale opgaven en de individuele context waarin de corporatie opereert: 'one-size-fits-all'.

De strekking van de wet, waarmee corporaties minder vrijheden hebben, zich meer moeten verantwoorden en zich meer moeten richten op de kerntaak, lijkt breed te worden onderschreven. Echter, op sommige punten lijkt de regel van de wet de strekking daarvan te overvleugelen. Voor een aantal corporaties lijkt het voldoen aan de regels een doel op zich te worden, zonder dat het bijdraagt aan de discussies over en realisatie van maatschappelijke meerwaarde. In sommige gevallen kunnen de regels juist een momentum creëren om inhoudelijke discussies te voeren.

Voor semipublieke organisaties is legitimiteit van de activiteiten van zeer groot belang. Zeker voor corporaties, gezien de achtergrond van incidenten in de afgelopen decennia. In de literatuur wordt gesproken over een mogelijke betere legitimering die op basis van wetgeving kan worden

gerealiseerd. De Woningwet-2015 lijkt dit in potentie via twee wegen te realiseren. Enerzijds door het normerende karakter van de wet en de afgedwongen transparantie over de prestaties. Anderzijds door stakeholders een meer gelijkwaardige positie te bieden. Uit het onderzoek blijkt dat commissarissen die meer oog hebben voor het thema legitimiteit en de netwerkkrol richting stakeholders, een veel positiever beeld hebben van de bijdrage van de wet op dit thema. De wet lijkt commissarissen ook op dit punt meer in positie te brengen.

7.2 Aanbevelingen: de strekking van de wet meer centraal

Kijk naar de achterliggende bedoeling van regelgeving en voer intern de discussie

Voor bestuurders en commissarissen dient niet alleen het sec voldoen aan de wetgeving centraal te staan, maar moet deze juist aanleiding zijn om een inhoudelijke discussie te voeren rondom het betreffende thema. Dit zou de rol van commissarissen als adviseur verder invulling kunnen geven. De regelgeving hoeft dan niet zozeer te worden beschouwd als 'ballast', maar brengt de raad meer in positie, waardoor meer tegenwicht richting het bestuur wordt geboden. Tussen de RvC en bestuur zouden deze nieuwe verhoudingen expliciet gespreksonderwerp moeten zijn.

Aandacht voor legitimering en netwerkkrol van de RvC

De netwerkkrol van de RvC lijkt nog het minst ontwikkeld, maar kan wel een bijdrage leveren aan het realiseren van legitimiteit van de organisatie. De wet lijkt commissarissen ook op dit punt meer in positie te brengen. Op dit punt zou een discussie moeten worden gevoerd tussen de raad en het bestuur.

Extern toezicht op basis van de strekking van de wet

Ook het externe toezicht zou de strekking van de wet meer centraal kunnen stellen, door daarop te toetsen in plaats van op de regel van de wet. Zo kan de specifieke context waarbinnen een woningcorporatie opereert en daarmee ook de specifieke volkshuisvestelijke opgave meer worden meegenomen in de beoordeling. Dat betekent overigens niet dat het extern toezicht meer coulant moet worden of meer vrijheden moet geven: 'flexibel waar het kan en streng waar het moet'. Dit vraagt wel meer discretionaire bevoegdheden van de extern toezichthouder.

Meer flexibiliteit in wetgeving

Tevens zal de regelgeving zo moeten zijn ingericht dat de extern toezichthouder ook rekening *kan* houden met deze specifieke context. Dit kan door meer differentiatie in regelgeving toe te passen, zoals meer verschillen in vereisten tussen kleine en grote corporaties of meer mogelijkheid tot differentiatie op basis van specifieke woningmarktkenmerken. Verder is het voor de wetgever bij evaluatie van de wet van belang de afzonderlijke bepalingen in de wet te toetsen op de bijdrage die deze uiteindelijk leveren aan de algemene strekking van de wet.

Minder stapeling van extern toezicht

Conform de wet zijn er diverse partijen die zich bezighouden met taken op het gebied van toezicht en governancebeoordelingen: de minister, de AW en externe visitatoren. Daarnaast hebben de meeste corporaties te maken met het WSW die tevens de governance beoordeelt. Elke partij doet dit vanuit het eigen werkgebied en verantwoordelijkheid. Daar waar overlap bestaat, zou meer kunnen worden samengewerkt. Verder kan worden gekeken hoe verschillende toetsingskaders beter op elkaar kunnen aansluiten.

Integraal onderzoek naar functioneren intern toezicht

Dit onderzoek spitst zich toe op de effecten van de Woningwet-2015 op het functioneren van RvC's. Het blijkt dat deze moeilijk zijn te isoleren van andere factoren die van invloed zijn op het functioneren van de raad. Zo speelt ook de Governancecode-2015 een belangrijke rol en wordt houding en gedrag vaak genoemd als bepalend voor een succesvol functioneren van de RvC. Het is aan te bevelen om in toekomstig onderzoek op integrale wijze het functioneren te bestuderen en tevens te kijken hoe verschillende factoren samenhangen. Gezien de resultaten van het onderzoek is het daarbij zeker aan te bevelen om wetgeving daarbij expliciet als factor mee te nemen.

8. Discussie en reflectie

8.1 Discussie

In het onderzoek is gekeken naar de effecten van de Woningwet-2015 op (het functioneren van) RvC's. Het effect van de wet op het functioneren van de RvC blijkt echter moeilijk te isoleren van andere effecten die van invloed zijn op het functioneren van de raad. De wet is binnen een bepaalde context ontstaan en staat daarmee niet op zich. Ook blijkt dat het effect op de RvC moeilijk te isoleren van effecten op het bestuur of de organisatie in het algemeen.

In het empirische onderzoek is geen gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst. De vragenlijst is opgesteld vanuit de inzichten vanuit de literatuur en de persoonlijk kennis van de sector. De persoonlijke betrokkenheid bij de sector kan ook invloed hebben gehad op het eindresultaat, ondanks dat is getracht om bij de dataverzameling en de analyse van de resultaten de persoonlijke visie niet te laten doorklinken.

Bestuurders en commissarissen zelf vormen de belangrijkste bronnen van informatie. Feitelijk is dus niet het *werkelijke* effect in kaart gebracht, maar het door bestuurders en commissarissen *gepercipieerde* effect. Zoals eerder benoemd lijkt een positieve inschatting te zijn gemaakt van het functioneren van de raad. Verder is van belang dat op sommige punten is gevraagd naar de huidige situatie en de situatie 2 jaar geleden (voor de invoering van de wet). Dit is niet de meeste geschikte methode om verschillen over de tijd in kaart te brengen; idealiter wordt over de tijd tweemaal een meting gedaan om een bepaalde ontwikkeling aan te tonen (Nishishiba, Jones & Kraner, 2014).

Het onderzoek is zeer breed van opzet, waarbij vooral gekeken is naar effecten van de wet in het algemeen. Op afzonderlijke bepalingen van de wet is slechts kort ingegaan. Om uitspraken te kunnen doen over specifieke bepalingen, zoals de wenselijkheid en de specifieke effecten, is aanvullend en meer specifiek onderzoek nodig. Wel heeft het onderzoek zeer veel data opgeleverd, die gezien de beperkingen in tijd en ruimte niet geheel zijn uitgediept.

De Woningwet-2015 is nog pas relatief kort in werking. Mogelijk is het om die reden momenteel nog vroeg om de effecten daarvan op het functioneren van de RvC in kaart te brengen. Dit vraagt om die reden ook de komende jaren nog aandacht voor dit thema

8.2 Reflectie

In 2014 heb ik de meeste openbare verhoren van de parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties gevolgd. Vaak met grote verbazing: 'dat kan toch niet waar zijn?' Ook het wetgevingsproces dat heeft geleid tot de Woningwet-2015 heb ik van nabij gevolgd. Een zeer belangrijke wet in mijn ogen, maar ik had uiteindelijk wel mijn vraagtekens bij de complexiteit en gedetailleerdheid van de wet. Zou dat wel bijdragen aan waar het om gaat, namelijk een betere governance in de sector en uiteindelijk het leveren van meer 'public value'? Dat was voor mij dan ook de persoonlijke aanleiding om verder onderzoek te doen naar dit thema.

Dat ik hiermee een relevant thema te pakken heb, bleek ook weer de afgelopen weken. Diverse corporatiebestuurders en commissarissen ageerden tegen de toegenomen administratieve lasten en accountantskosten. Daarbij werd veelvuldig de vraag gesteld, welke bijdrage deze regelgeving nu levert aan de maatschappelijke taak die corporaties hebben.

Ik hoop dan ook dat mijn onderzoek ook door de sector wordt omarmd. De contacten met de VTW en Aedes zijn daarbij veelbelovend. Ik ben graag bereid om samen met deze organisaties na te denken over hoe hiermee verder te gaan. Ondanks dat mijn thesis hiermee is afgerond, zal het thema me de komende periode dan ook nog niet loslaten.

Literatuurlijst

- Aedes vereniging van woningcorporaties (2017). *Toelichting Corporatie in Perspectief. Verslagjaar 2015*. Opgeroepen op januari 18, 2017, www.aedes.nl.
- Aedes vereniging van woningcorporaties [Aedes] & de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties [VTW], 2015. *Governancecode Woningcorporaties 2015*. Opgeroepen op januari 18, 2017, van http://www.vtw.nl/data/media/files/20152304_Aedes_Governancecode_woningcorporaties_2015_web.pdf
- Aguilera, R. V. (2005). Corporate governance and director accountability: An institutional comparative perspective. *British Journal of Management*, 16(s1), S39-S53.
- Algemene Rekenkamer (2008). *Goed bestuur in uitvoering. De praktijk van onderwijsinstellingen, woningcorporaties, zorgorganisaties en samenwerkingsverbanden*.
- Autoriteit woningcorporaties. (2016). *Contouren van het toezicht door de Autoriteit woningcorporaties*. Opgeroepen op februari 4, 2017, van www.ilent.nl.
- Bezemer, P. J., Maassen, G., van den Bosch, F., & Volberda, H. (2008). De adviserende rol van commissarissen in het licht van de code Tabaksblat: Minder overlappende commissariaten meer interne verantwoordelijkheden. *Goed Bestuur*, 2, 45-51.
- Boers, I., & van Montfort, C.J. (2006) Goed bestuur in governancecodes. *Goed Bestuur, Tijdschrift over Governance*, (4-2006).
- Bokhorst, A.M. (2015). *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht*. WRR-Policy Brief, nr. 3 Oktober 2015, Den Haag: WRR
- Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. (2003). *Tussen regels en rolopvatting. Het invullen van professioneel intern toezicht bij woningcorporaties*. Opgeroepen op februari 4, 2017, van www.ilent.nl.

- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- De Jong, R. (2013). *De Balans verstoord, een rapport over de corporatiesector ten behoeve van de parlementaire Enquête Commissie Woningcorporaties*. Aedes vereniging van woningcorporaties. 's-Gravenhage.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Elsinga, M., Hoekstra, J., van 't Hof, A., van der Leij, E., & van Rijn, E. (2014, 30 oktober). *Literatuurstudie ten behoeve van de parlementaire enquête Woningcorporaties*. Opgeroepen op januari 28, 2017, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33606-8.html>
- Eyck van Heslinga, V. H., & Schoenmakers, J. (2006). Codes & Commissarissen. Integriteit, discipline en risicomijdend gedrag in de boardroom.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Goodijk, R. (2011). *Toezicht in semipublieke organisaties: leren we van de misstanden?*. Tilburg University.
- Goodijk, R. (2015). *Van afvinken naar aanspreekbaarheid*. Opgeroepen op januari 5, 2017, van http://www.feweb.vu.nl/nl/Images/Goodijk,_Rienk_Van_afvinken_naar_aanspreekbaarheid_tcm257-683355.pdf
- Halsema, F., Februari, M., Kalleveen, M. V., & Terpstra, D. (2013). Een lastig gesprek: Advies Commissie Behoorlijk Bestuur. *Den Haag: Commissie Behoorlijk Bestuur*.

- Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting*. (2015, 20 maart). Opgeroepen op januari 17, 2017, van wetten.overheid.nl/BWR0036530
- Hoekstra, C., Hoogduin, L. H., & Van der Schaar, J. (2012). Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties. *Eindrapportage, december*.
- Hooge, E. H., & Helderman, J. K. (2007). *Toezicht op scherp. Een studie naar de institutionele context, de theorie en de praktijk van intern toezicht bij woningcorporaties*. Zoetermeer: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kerssies, A. (2015, 15 oktober). Strengere regels intern toezicht. *Het Financieele Dagblad*.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121.
- Lückerath-Rovers, M. (2011). *Mores leren: Soft controls in corporate governance*. Nyenrode Business Universiteit.
- Lückerath-Rovers, M. (2014). *Bouwstenen voor high performing boards*. Tilburg University.
- Lückerath-Rovers, M., Bos, A., & de Vries, R. E. (2014). Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013.
- Luursema, M. A. (2003). *Toekomst voor raden van toezicht?*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Meijeren, D., & Bier, B. (2014). 'Het wetsvoorstel Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting'. *Tijdschrift voor de Ondernemingsrechtpraktijk*, (2), 172.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011). *Herziening Woningwet en Governancecode Woningcorporaties*. Brief aan Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties. Opgeroepen op januari 27, 2017, van rijksoverheid.nl.

- Monitoring Commissie Corporate Governancecode (2016). *Herziene corporate governancecode 2016*. Opgeroepen op januari 30, 2017, van mccg.nl.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Nadler, D. A. (2004). Building better boards. *Harvard Business Review*, 82(5), 102-105.
- Nishishiba, M., Jones, M., & Kraner, M. (2013). *Research methods and statistics for public and nonprofit administrators: A practical guide*. SAGE Publications.
- Peij, S. (2015). *Ontwikkelingen in boardroom en maatschappij*. In handboek Corporate Governance (red. S. Peij).
- Peij, S., & Stolp, M. M. (2015). *Corporate governance vanuit gedragskundig perspectief: boardroom dynamics*. In handboek Corporate Governance (red. S. Peij).
- Peij, S., Bezemer, P. J., & Maassen, G. (2015). Role ambiguity and conflicts: A study of company secretaries and two-tier boards in the Netherlands. *Corporate Ownership and Control*, 12(3), 114-123.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Sonnenfeld, J. A. (2002). What makes great boards great. *Harvard business review*, 80(9), 106-113.
- Tweede Kamer der Staten Generaal (2014). *Parlementaire enquête Woningcorporaties – Hoofdrapport*. 's-Gravenhage: SDU.
- Van Dongen, M.C.P., & Hopmans, J.P.W.V. (2015). Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting; een gemiste kans? *Tijdschrift voor vennootschapsrecht*, (2).

- Van de Loo, E., & Winter, J. (2016). Cultuur en gedrag volgens de nieuwe corporate governance code. *Ondernemingsrecht*, 72.
- Van Montfort, C. J., & Boers, I. (2009). Raden van Toezicht. In T. Schillemans, & M. Bovens (Eds.), *Handboek publieke verantwoording*. (pp. 143-160). Den Haag: Lemma.
- VTW (2013). *De relatie tussen de raad van commissarissen, het bestuur en de externe accountant: spel met meerwaarde*. Opgeroepen op januari 21, 2017, van <https://www.vtw.nl/overzicht-publicaties>.
- VTW (2015). *Handreiking: Intern toezicht onder de Woningwet 2015. De veranderingen van de wet voor het interne toezicht*. Opgeroepen op januari 14, 2017, van http://vtwpublicaties.h5mag.com/handreiking_woningwet_2015.
- Winter, H.B. (2016). *De fit en proper toets woningcorporaties in de praktijk. Een empirische onderzoek naar het functioneren van de geschikt- en betrouwbaarheidstoets bij woningcorporaties*. Opgeroepen op februari 14, 2017, van <http://www.rug.nl/rechten/news/archief/2016/onderzoeksrapport-fit-en-proper-toets-woningcorporaties.pdf>.

Bijlage 1: enquête

De afgelopen periode is er heel veel veranderd in de context waarbinnen raden van commissarissen van woningcorporaties hun taken uitvoeren, onder andere als gevolg van de invoering van de Herziene Woningwet.

Deze enquête gaat in op de effecten die deze wetgeving - in de ogen van RvC-leden en bestuurders - heeft op het functioneren van de RvC, waarbij specifiek wordt gekeken naar de verschillende rollen die de RvC heeft.

De vragenlijst is bedoeld voor zowel RvC-leden als bestuurders van woningcorporaties. De vragen hebben betrekking op de gehele RvC, dus niet op de eigen rol of dat van een individueel lid.

Ik stel het zeer op prijs dat u wilt meewerken. Het invullen neemt ongeveer 10 minuten in beslag. Uw antwoorden worden anoniem verwerkt en vertrouwelijk behandeld. De enquête sluit op 30 maart en de resultaten worden medio 2017 gepubliceerd.

Succes bij het invullen en hartelijk dank voor uw medewerking! René Goorden

1. Bent u bestuurder of voorzitter/lid van de RvC van een woningcorporatie?

- ☐ Bestuurder
- ☐ Voorzitter RvC
- ☐ RvC-lid
- ☐ Geen van bovenstaande functies

In deze enquête wordt gesproken over de vier rollen van de RvC, daaronder wordt het volgende verstaan:

Toezietsrol: onder andere het toezien op beleid, strategie, doelstellingen, risico's, processen, voldoen aan wet- en regelgeving en het goedkeuren van besluiten.

Advies-/klankbordrol: onder andere het reflecteren en adviseren over strategie, belangrijke operationele beslissingen, investeringen en fusie (gevraagd en ongevraagd).

Werkgeversrol: onder andere het bepalen van de topstructuur en het werven, selecteren, beoordelen, belonen en ontwikkeling van competenties van het bestuur.

Netwerkkrol: brugfunctie richting in- en externe stakeholders. In dat verband wordt ook wel gesproken over 'ambassadeursrol' en belangenbehartiger, zowel binnen de organisatie als naar de buitenwereld. Deze meer informele rol is niet benoemd in de governancecode.

De volgende vragen gaan over het belang van de vier rollen van de RvC voor de organisatie.

2. Welk belang kent u toe aan deze vier rollen van de RvC voor uw organisatie?

	Onbelangrijk	Enigszins belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk	Weet niet / geen mening
Toezietsrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Advies/klankbordrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werkgeversrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Netwerkkrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Is het belang van elk van deze rollen van de RvC voor uw organisatie de afgelopen 2 jaar toe- of afgenomen?

	Sterk afgenomen	Afgenomen	Niet toe- of afgenomen	Toegenomen	Sterk toegenomen	Weet niet / geen mening
Toezietsrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Advies/klankbordrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werkgeversrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Netwerkkrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Kunt u daar een korte toelichting op geven?

De volgende vragen gaan in op uw waardering van de invulling van de vier rollen door de RvC.

5. Hoe waardeert u op dit moment de invulling van deze vier rollen door de RvC in uw organisatie?

	Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Zeet goed	Weet niet / geen mening
Toezietsrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Advies/klankbordrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werkgeversrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Netwerkkrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Als u de huidige invulling van de vier rollen vergelijkt met die van 2 jaar geleden, is de invulling van deze rollen door de RvC in uw ogen verbeterd of verslechterd?

	Sterk verslechterd	Verslechterd	Niet beter / niet slechter	Verbeterd	Sterk verbeterd	Weet niet / geen mening
Toezietsrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Advies/klankbordrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werkgeversrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Netwerkkrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Hebben de volgende ontwikkelingen in de afgelopen jaren in uw ogen een negatief of positief effect gehad op de invulling van deze rollen door de RvC?

	Sterk negatief effect	Negatief effect	Neutraal	Positief effect	Sterk positief effect	Weet niet / geen mening
Verandering samenstelling RvC	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wijziging afspraken tussen bestuur en RvC	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Invoering Governancecode 2015	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wijziging afspraken binnen RvC	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verandering invloed van stakeholders	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Invoering Herziene Woningwet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gewijzigde maatschappelijke druk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuele overige ontwikkelingen die een negatief of positief effect hebben gehad op rolinvulling RvC (graag toelichten)

De volgende vragen gaan over de procentuele verdeling van tijdsbesteding binnen de RvC over de vier rollen. Daarbij wordt gevraagd naar de huidige situatie, de situatie 2 jaar geleden en de ideale situatie. U kunt getallen invullen, die telkens samen dienen op te tellen tot 100%.

8. Hoe is de **huidige** procentuele verdeling van tijdsbesteding van de RvC over de vier rollen? (vul getallen in zonder %-teken, deze dienen op te tellen tot 100)

Toezietsrol	
Advies-/klankbordrol	
Werkgeversrol	
Netwerklol	

9. Hoe was **2 jaar geleden** de procentuele verdeling van tijdsbesteding van de RvC over de vier rollen? (vul getallen in zonder %-teken, deze dienen op te tellen tot 100)

Toezietsrol	
Advies-/klankbordrol	
Werkgeversrol	
Netwerklol	

10. Hoe ziet in uw ogen de **ideale** procentuele verdeling van tijdsbesteding van de RvC over de vier rollen er uit? (vul getallen in zonder %-teken, deze dienen op te tellen tot 100)

Toezietsrol	
Advies-/klankbordrol	
Werkgeversrol	
Netwerklol	

Prestaties van semipublieke organisatie zoals woningcorporaties kunnen worden afgemeten aan een drietal prestatievelden, die gezamenlijk de prestatie bepalen:

1. De mate waarin de organisatie een strategie heeft die een duidelijke maatschappelijk meerwaarde kan bieden.
2. De mate waarin de operationele organisatie voldoende is ingericht om deze maatschappelijke meerwaarde daadwerkelijk te leveren.
3. De mate waarin de organisatie draagvlak en legitimiteit weet te creëren bij stakeholders en in de samenleving, zoals huurders, gemeente en politiek.

De onderstaande vragen hebben betrekking op deze drie prestatievelden.

11. Hoe waardeert u op dit moment de prestaties van uw organisatie op deze drie prestatievelden?

	Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Zeet goed	Weet niet / geen mening
Duidelijke strategie met een <u>maatschappelijke meerwaarde</u> .	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Operationele organisatie</u> om de strategie te kunnen invullen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Draagvlak en legitimiteit</u> bij stakeholders	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Als u de prestaties op deze drie prestatievelden vergelijkt met 2 jaar geleden. Zijn deze in uw organisatie dan verbeterd of verslechterd?

	Sterk verslechterd	Verslechterd	Niet beter / niet slechter	Verbeterd	Sterk verbeterd	Weet niet / geen mening
Duidelijke strategie met een <u>maatschappelijke meerwaarde</u> .	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Operationele organisatie om de strategie te kunnen invullen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Draagvlak en legitimiteit bij stakeholders	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. In welke mate behoren de drie prestatievelden tot het specifiek aandachtsgebied van de RvC binnen uw organisatie?

	In zeer geringe mate	In geringe mate	In redelijke mate	In hoge mate	In zeer hoge mate	Weet niet / geen mening
Zorgdragen voor een duidelijke strategie met een <u>maatschappelijke meerwaarde</u> .	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zorgdragen voor een goede operationele organisatie om de strategie te kunnen invullen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zorgdragen voor <u>draagvlak en legitimiteit</u> bij stakeholders	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Hoe belangrijk zijn de verschillende rollen van de RvC voor de bijdrage aan deze drie prestatievelden binnen uw organisatie?

	Toezichtrol	Advies/klankbordrol	Werkgeversrol	Netwerkwrol
Zorgdragen voor een duidelijke strategie met een <u>maatschappelijke meerwaarde</u> .				
Zorgdragen voor een goede operationele organisatie om de strategie te kunnen invullen.				
Zorgdragen voor <u>draagvlak en legitimiteit</u> bij stakeholders.				

De volgende vragen gaan meer specifiek in op de Herziene Woningwet die in 2015 van kracht is geworden.

15. Wat ziet u als belangrijkste positieve effect van de Herziene Woningwet op het functioneren van de RvC in uw organisatie?

16. Wat ziet u als belangrijkste negatieve effect van de Herziene Woningwet op het functioneren van de RvC in uw organisatie?

17. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

	Zeer oneens	Oneens	Niet eens/niet oneens	Eens	Zeer eens	Weet niet / geen mening
De Herzene Woningwet holt de functie van de RvC uit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Met de Herzene Woningwet hebben minister en Autoriteit verantwoordelijkheden gekregen die bij de RvC behoren te liggen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Door de wet weet de RvC beter welke taken het behoort uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De wet maakt commissarissen beter aanspreekbaar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De wet maakt het makkelijker de maatschappelijke meerwaarde van onze corporatie te benoemen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De wet helpt ons bij de legitimering richting onze stakeholders.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De wet maakt het werk van de RvC minder flexibel.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De wet maakt de RvC te risico-avers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Door de wet is de RvC veel bezig met toezicht, dit gaat ten koste van andere rollen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Door de wet zijn we te weinig bezig met de huurder en stakeholders en teveel met interne zaken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De voorgeschreven regels in de wet maken dat er minder tijd en aandacht is voor eigen morele afwegingen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Door de wet is er minder aandacht voor eigen verantwoordelijkheid binnen de RvC.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De wet zorgt voor een scherpere scheiding tussen Toezicht en Advies binnen de RvC.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Overall gezien levert de wet een bijdrage aan de kwaliteit van de taakinvulling van de RvC.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Hoe schat u het effect in van onderstaande thema's uit de Herziene Woningwet op het functioneren van de RvC in uw organisatie?

	Zeer negatief effect	Negatief effect	Neutraal	Positief effect	Zeer positief effect	Weet niet / geen mening
Geschiktheidstoets bij benoeming bestuurders en RvC-leden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maximering van de zittingstermijn RvC	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toename van het aantal onverenigbaarheden lidmaatschap RvC met andere functies	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Expliciete goedkeuring RvC van investeringen en verkoop boven vastgestelde bedragen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bepaling dat RvC zich dient te richten tot belang van alle betrokken belanghebbenden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verplichting 4-jaarlijkse visitatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mogelijke aansprakelijkheidstelling van RvC-leden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verplichting melding signalen financiële problemen, integriteit etc. door de RvC aan de Autoriteit woningcorporaties	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Corporatie dient zich meer te beperken tot de kerntaak	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toename voorwaarden voor het uitvoeren van niet-DAEB activiteiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Corporatie dient zich meer te beperken tot het woningmarktgebied	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verplichting opstelling reglement financieel beleid en beheer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verbetering van de positie van gemeenten en huurders	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuele overige thema's uit Woningwet met een negatief of positief effect op functioneren RvC (graag toelichten)

Tot slot volgen enkele achtergrondvragen.

19. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

20. Wat is uw leeftijd?

- ☐ 40 jaar of jonger
- ☐ 41 - 50 jaar
- ☐ 51 - 60 jaar
- ☐ 61 - 70 jaar
- ☐ 71 jaar of ouder

21. Hoe lang bent u nu bestuurder/commissaris binnen de huidige organisatie?

- ☐ Korter dan 2 jaar
- ☐ 2 tot 4 jaar
- ☐ 4 tot 8 jaar
- ☐ Langer dan 8 jaar (geef aantal jaar onderstaand weer)

22. Wat is de omvang van de RvC in uw organisatie?

- ☐ 2 personen
- ☐ 3 personen
- ☐ 4 personen
- ☐ 5 personen
- ☐ 6 personen of meer

23. Wat is de omvang van 'uw' woningcorporatie?

- ☐ minder dan 1.000 verhuureenheden (vhe)
- ☐ 1001 - 5.000 vhe
- ☐ 5001 - 15.000 vhe
- ☐ meer dan 15.000 vhe

24. Indien u nog opmerkingen of aanvullingen heeft kunt u die onderstaand kwijt.

Bijlage 2: Overzicht respondenten en gespreksleidraad kwalitatieve gesprekken

Overzicht respondenten

Carry Bomhof	Extern visitator bij Raeflex
Tjapko van Dalen	Bestuurder Kleurrijk Wonen
Karin van Dreven	Bestuurder Haag Wonen
Rob Hordijk	Coördinerend inspecteur Autoriteit Woningcorporaties
Marien de Langen	Bestuurder Stadgenoot en voorzitter De Vernieuwde Stad
Jan van der Moolen	Voorzitter RvC Lefier, lid RvC SSH Utrecht en oud directeur CFV
Jan Veuger	Lid RvC Patrimonium Groningen, Mitros en Accolade en lector maatschappelijk vastgoed Hanzehogeschool Groningen
Arco van de Ven	Lid RvC Trivire en hoogleraar Bestuurlijke Informatievoorziening TIAS

Gespreksleidraad

- Aanleiding onderzoek
- Interviews naast een uitgebreide enquête
- Spreek met 3 bestuurders, 3 RvC-leden, medewerker AW (extern toezicht) en extern visitator
- Antwoorden in de rapportage niet terug te leiden naar individu

Hoe zou u het huidige functioneren van de raad willen typeren?

- Positief / negatief
- Hoe is de samenwerking tussen RvC en RvB en binnen de RvC
- Rolinvulling: toezicht, advies, werkgever, netwerk.

Als u het huidige functioneren vergelijkt met dat van enkele jaren geleden, wat is veranderd?

- In positieve zin.
- In negatieve zin.

Waarin ligt de oorzaak van deze wijzigingen?

Welke rol speelt de Herziene Woningwet daarbij?

- In positieve zin.
- In negatieve zin.
- Hoe verhoudt een eventueel effect van deze wet zich tot andere (in- en externe) ontwikkelingen die het functioneren van de RvC hebben beïnvloed?

Wat zijn in uw ogen positieve effecten van de wet op het functioneren van de RvC?

- Met welke bepalingen in de wet hangen deze effecten samen?
- Hoe komen deze positieve invloeden in de praktijk tot uiting? Eventueel met voorbeelden.

Wat zijn in uw ogen negatieve effecten van de wet op het functioneren van de RvC?

- Met welke bepalingen in de wet hangen deze effecten samen?
- Hoe komen deze positieve invloeden in de praktijk tot uiting? Eventueel met voorbeelden.

Indien de volgende bepalingen uit de wet nog onvoldoende behandeld zijn. Hoe beoordeelt u – in het licht van het functioneren van de RvC – de volgende bepalingen uit de wet:

- Geschiktheidstoets
- Maximering van de zittingstermijn RvC
- Toename van het aantal onverenigbaarheden lidmaatschap RvC met andere functies
- Expliciete goedkeuring RvC van investeringen en verkoop boven vastgestelde bedragen
- Bepaling dat RvC zich dient te richten tot belang van alle betrokken belanghebbenden
- Verplichting 4-jaarlijkse visitatie
- Mogelijke aansprakelijkheidstelling van RvC-leden
- Verplichting melding signalen financiële problemen, integriteit etc. door de RvC aan de Autoriteit woningcorporaties
- Corporatie dient zich meer te beperken tot de kerntaak
- Toename voorwaarden voor het uitvoeren van niet-DAEB activiteiten
- Corporatie dient zich meer te beperken tot het woningmarktgebied
- Extra administratieve eisen
- Verplichting opstelling reglement financieel beleid en beheer
- Wijziging positie van gemeenten en huurders

Nog iets toe te voegen, gemist?

Significanties (betrouwbaarheid 95%) zijn groen gearceerd.

a) Verschil tussen bestuurders en RvC-leden in toegekend belang aan de vier rollen van de RvC

b) Aantal jaar in functie en toegekend belang aan de vier rollen van de RvC

62

c) Verschil bestuurders en RvC-leden in oordeel over wijziging belang van de vier rollen van de RvC in de eigen organisatie in de afgelopen 2 jaar

Group Statistics			N	Mean	Std. Deviat	Std. Error Mean
V3 wijziging belang toezicht	V1bestuurofrvc		47	4,0426	0,75058	0,1095
	Bestuurder		81	4,1111	0,75829	0,0843
V3wijziging belang advies	Bestuurder		47	3,383	0,57306	0,0836
	RvC		81	3,7778	0,6892	0,0766
V3wijziging belang werkgever	Bestuurder		47	3,2553	0,67464	0,0984
	RvC		81	3,3951	0,64574	0,0718
V3wijziging belang netwerk	Bestuurder		47	3,1915	0,57628	0,0841
	RvC		80	3,65	0,63843	0,0714

Independent Samples Test			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
V3 wijziging belang toezicht	Equal variances assumed		0,49	0,485	-0,495	126	0,622	-0,06856	0,13853	-0,3427	0,20559
	Equal variances not assumed				-0,496	97,047	0,621	-0,06856	0,13815	-0,34274	0,20563
V3wijziging belang advies	Equal variances assumed		1,325	0,252	-3,316	126	0,001	-0,3948	0,11904	-0,63038	-0,15922
	Equal variances not assumed				-3,483	110,76	0,001	-0,3948	0,11336	-0,61944	-0,17016
V3wijziging belang werkgever	Equal variances assumed		0,521	0,472	-1,161	126	0,248	-0,13974	0,12037	-0,37794	0,09846
	Equal variances not assumed				-1,147	92,823	0,254	-0,13974	0,12178	-0,38159	0,1021
V3wijziging belang netwerk	Equal variances assumed		5,219	0,024	-4,048	125	0	-0,45851	0,11326	-0,68267	-0,23435
	Equal variances not assumed				-4,158	104,59	0	-0,45851	0,11028	-0,67718	-0,23984

d) Verschil tussen bestuurders en RvC-leden in inschatting huidige tijdsbesteding over de vier rollen van de RvC

Group Statistics			N	Mean	Std. Deviat	Std. Error Mean
V8huidig percentage aan toezicht	V1bestuurofrvc		40	64,375	10,69313	1,6907
	Bestuurder		74	48,5135	12,26784	1,4261
V8huidig percentage aan advies	Bestuurder		40	17,175	8,74097	1,3821
	RvC		74	24,7838	9,36515	1,0887
V8 huidig percentage aan werkgevers	Bestuurder		40	11,875	4,62539	0,7313
	RvC		74	15,3243	7,99162	0,929
V8huidig percentage aan netwerkrol	Bestuurder		39	6,7436	4,42908	0,7092
	RvC		74	11,3784	5,82085	0,6767

Independent Samples Test			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
V8huidig percentage aan toezicht	Equal variances assumed		0,476	0,492	6,882	112	0	15,86149	2,30464	11,29513	20,42784
	Equal variances not assumed				7,171	89,919	0	15,86149	2,21187	11,46717	20,2558
V8huidig percentage aan advies	Equal variances assumed		0,558	0,457	-4,236	112	0	-7,60878	1,79619	-11,16771	-4,04986
	Equal variances not assumed				-4,325	84,942	0	-7,60878	1,75935	-11,10689	-4,11068
V8 huidig percentage aan werkgevers	Equal variances assumed		9,836	0,002	-2,509	112	0,014	-3,44932	1,37482	-6,17334	-0,7253
	Equal variances not assumed				-2,917	111,42	0,004	-3,44932	1,18233	-5,7921	-1,10655
V8huidig percentage aan netwerkrol	Equal variances assumed		2,178	0,143	-4,35	111	0	-4,63479	1,06556	-6,74627	-2,5233
	Equal variances not assumed				-4,728	96,881	0	-4,63479	0,98024	-6,58031	-2,68926

e) Verschil tussen huidige verdeling en ideale verdeling

Paired Samples Statistics		Mean	N	Std. Deviat	Std. Error Mean
Pair 1	V8 Huidig percentage toezicht	54,079	114	13,94626	1,3062
	V10 Ideaal percentage toezicht	43,746	114	14,30565	1,3399
Pair 2	V8 huidige percentage advies	22,114	114	9,81489	0,9193
	V10 Ideaal percentage advies	27,412	114	8,89746	0,8333
Pair 3	V8 Huidig percentage werkgever	14,062	113	7,17795	0,6752
	V10 Ideaal percentage werkgever	14,319	113	6,58497	0,6195
Pair 4	V8 Huidig percentage netwerk	9,8214	112	5,80806	0,5488
	V10 Ideaal percentage netwerk	14,777	112	8,06696	0,7623

Paired Samples Test		Paired Differences		t		df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean Difference	Lower	Upper
Pair 1	V8 Huidig - V10 Ideaal toezicht	10,333	11,99828	1,12374	8,107	12,55967	9,195
Pair 2	V8 Huidig - V10 Ideaal advies	-5,298	9,16025	0,85794	-6,998	-3,59852	-6,176
Pair 3	V8 Huidig - V10 Ideaal werkgever	-0,257	5,42774	0,5106	-1,2683	0,75505	-0,503
Pair 4	V8 Huidig - V10 Ideaal netwerk	-4,955	6,53113	0,61713	-6,1783	-3,73247	-8,03

T-Tests paragraaf 6.3

a) Verschil tussen bestuurders en RvC-leden in waardering van de vier rollen van de RvC

Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V5waarderingtoezicht	V1bestuurofrvc	46	4,087	0,7839	0,11558
	Bestuurder	81	4,2469	0,55971	0,06219
V5waarderingadvies	Bestuurder	45	3,6667	0,8528	0,12713
	RvC	81	3,8765	0,62014	0,0689
V5waarderingwerkgever	Bestuurder	45	3,5778	0,72265	0,10773
	RvC	81	4,037	0,60093	0,06677
V5waarderingnetwerk	Bestuurder	42	2,8571	0,6833	0,10544
	RvC	78	3,359	0,7381	0,08357

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances t-test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
V5waarderingtoezicht	Equal variances assumed	0,734	0,393	-1,334	125	0,185	-0,15996	0,11989	-0,39724	0,07732	
	Equal variances not assumed			-1,219	71,459	0,227	-0,15996	0,13125	-0,42163	0,10172	
V5waarderingadvies	Equal variances assumed	8,617	0,004	-1,587	124	0,115	-0,20988	0,13228	-0,47169	0,05194	
	Equal variances not assumed			-1,451	70,311	0,151	-0,20988	0,1446	-0,49825	0,0785	
V5waarderingwerkgever	Equal variances assumed	9,132	0,003	-3,819	124	0	-0,45926	0,12025	-0,69726	-0,22126	
	Equal variances not assumed			-3,624	77,971	0,001	-0,45926	0,12674	-0,71158	-0,20694	
V5waarderingnetwerk	Equal variances assumed	2,008	0,159	-3,644	118	0	-0,50183	0,13771	-0,77454	-0,22913	
	Equal variances not assumed			-3,73	89,824	0	-0,50183	0,13454	-0,76913	-0,23454	

b) Verschil tussen bestuurders en RvC-leden in oordeel over wijziging waardering van de vier rollen van de RvC

Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
V6wijzwaarderingtoezicht	V1bestuurofrvc	46	3,7174	0,65534	0,09662
	Bestuurder	79	3,9367	0,58489	0,06581
V6wijzwaarderingadvies	Bestuurder	46	3,4348	0,58318	0,08598
	RvC	79	3,7848	0,63389	0,07132
V6wijzwaarderingwerkgever	Bestuurder	45	3,4	0,57997	0,08646
	RvC	78	3,4231	0,65504	0,07417
V6wijzwaarderingnetwerk	Bestuurder	43	3,2326	0,47994	0,07319
	RvC	74	3,5135	0,6671	0,07755

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances t-test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
V6wijzwaarderingtoezicht	Equal variances assumed	4,509	0,036	-1,933	123	0,055	-0,21932	0,11343	-0,44385	0,00521	
	Equal variances not assumed			-1,876	85,778	0,064	-0,21932	0,1169	-0,45172	0,01309	
V6wijzwaarderingadvies	Equal variances assumed	0,098	0,755	-3,065	123	0,003	-0,35003	0,11421	-0,57611	-0,12395	
	Equal variances not assumed			-3,133	100,714	0,002	-0,35003	0,11171	-0,57164	-0,12841	
V6wijzwaarderingwerkgever	Equal variances assumed	1,062	0,305	-0,196	121	0,845	-0,02308	0,11771	-0,25611	0,20995	
	Equal variances not assumed			-0,203	101,255	0,84	-0,02308	0,11391	-0,24904	0,20288	
V6wijzwaarderingnetwerk	Equal variances assumed	13,614	0	-2,42	115	0,017	-0,28096	0,1161	-0,51094	-0,05097	
	Equal variances not assumed			-2,635	109,694	0,01	-0,28096	0,10663	-0,49228	-0,06963	

c) Verschillen in de mate waarin men de invulling van de rollen nu beter beoordeeld dan 2 jaar geleden tussen de groep die een positief effect toekent aan de wet op het functioneren van de RvC en de groep die een negatief effect toekent

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
V17groepPOS_en_NEG					
V6 wijziging waardering toezicht	Woningwet heeft overall negatief effect	30	3,8000	0,66436	0,12130
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,9388	0,59190	0,08456
V6 wijziging waardering advies	Woningwet heeft overall negatief effect	30	3,6667	0,66089	0,12066
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,7347	0,63821	0,09117
V6 wijziging waardering werkgever	Woningwet heeft overall negatief effect	30	3,6000	0,67466	0,12318
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,3542	0,63546	0,09172
V6 wijziging waardering netwerk	Woningwet heeft overall negatief effect	28	3,2500	0,51819	0,09793
	Woningwet heeft overall positief effect	47	3,4894	0,65516	0,09556

Independent Samples Test											
		Levene's Test for				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
V6 wijziging waardering toezicht	Equal variances assumed	3,267	0,075	-0,965	77	0,337	-0,13878	0,14377	-0,42506	0,14751	
	Equal variances not assumed			-0,939	56,039	0,352	-0,13878	0,14786	-0,43497	0,15742	
V6 wijziging waardering advies	Equal variances assumed	0,261	0,611	-0,454	77	0,651	-0,06803	0,14995	-0,36662	0,23057	
	Equal variances not assumed			-0,450	59,792	0,654	-0,06803	0,15123	-0,37056	0,23451	
V6 wijziging waardering werkgever	Equal variances assumed	0,897	0,347	1,623	76	0,109	0,24583	0,15144	-0,05579	0,54746	
	Equal variances not assumed			1,601	58,902	0,115	0,24583	0,15357	-0,06148	0,55315	
V6 wijziging waardering netwerk	Equal variances assumed	5,312	0,024	-1,649	73	0,103	-0,23936	0,14517	-0,52869	0,04996	
	Equal variances not assumed			-1,749	67,161	0,085	-0,23936	0,13683	-0,51246	0,03374	

T-Tests paragraaf 6.4

Wijziging oordeel organisatieprestaties - Wijziging oordeel invulling toezichtsrol

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Hercod_vr6_verbeteringToezicht					
V12 wijziging waardering strategie	Waardering toezicht niet verbeterd	26	3,7692	0,71036	0,13931
	Waardering toezicht verbeterd	80	3,8375	0,62528	0,06991
V12 wijziging waardering operationeel	Waardering toezicht niet verbeterd	26	3,5769	0,70274	0,13782
	Waardering toezicht verbeterd	81	3,8025	0,71449	0,07939
V12 wijziging waardering legitimiteit	Waardering toezicht niet verbeterd	26	3,4615	0,64689	0,12686
	Waardering toezicht verbeterd	81	3,7037	0,64118	0,07124

		Independent Samples Test		t-test for Equality of Means						
		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval Lower	Upper
V12 wijziging waardering strategie	Equal variances assumed	1,094	0,298	-0,468	104	0,641	-0,06827	0,14600	-0,35780	0,22126
	Equal variances not assumed			-0,438	38,405	0,664	-0,06827	0,15587	-0,38370	0,24716
V12 wijziging waardering operationeel	Equal variances assumed	0,567	0,453	-1,406	105	0,163	-0,22555	0,16042	-0,54363	0,09254
	Equal variances not assumed			-1,418	42,868	0,163	-0,22555	0,15905	-0,54633	0,09523
V12 wijziging waardering legitimiteit	Equal variances assumed	0,068	0,794	-1,672	105	0,097	-0,24217	0,14483	-0,52934	0,04501
	Equal variances not assumed			-1,664	41,950	0,103	-0,24217	0,14550	-0,53581	0,05148

Wijziging oordeel organisatieprestaties - Wijziging oordeel invulling adviesrol

		Group Statistics			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hercod_vr6_verbeteringAdvies					
V12 wijziging waardering strategie	Waardering advies niet verbeterd	45	3,7556	0,64511	0,09617
	Waardering advies verbeterd	61	3,8689	0,64486	0,08257
V12 wijziging waardering operationeel	Waardering advies niet verbeterd	45	3,8000	0,69413	0,10347
	Waardering advies verbeterd	62	3,7097	0,73300	0,09309
V12 wijziging waardering legitimiteit	Waardering advies niet verbeterd	45	3,6444	0,71209	0,10615
	Waardering advies verbeterd	62	3,6452	0,60318	0,07660

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval	
									Lower	Upper
V12 wijziging waardering strategie	Equal variances assumed	0,844	0,361	-0,894	104	0,373	-0,11330	0,12674	-0,36463	0,13804
	Equal variances not assumed			-0,894	94,944	0,374	-0,11330	0,12675	-0,36493	0,13833
V12 wijziging waardering operationeel	Equal variances assumed	0,282	0,597	0,643	105	0,521	0,09032	0,14041	-0,18808	0,36872
	Equal variances not assumed			0,649	97,824	0,518	0,09032	0,13919	-0,18589	0,36654
V12 wijziging waardering legitimiteit	Equal variances assumed	1,726	0,192	-0,006	105	0,996	-0,00072	0,12750	-0,25352	0,25208
	Equal variances not assumed			-0,005	85,111	0,996	-0,00072	0,13091	-0,26099	0,25955

Wijziging oordeel organisatieprestaties - Wijziging oordeel invulling werkgeversrol

		Group Statistics								
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error					
Herdoc_vr6_verbeteringWerk										
V12 wijziging waardering strategie	Waardering werkgeversrol niet verbeterd	66	3,7727	0,60244	0,07416					
	Waardering werkgeversrol verbeterd	38	3,8421	0,67888	0,11013					
V12 wijziging waardering operationeel	Waardering werkgeversrol niet verbeterd	66	3,7424	0,77083	0,09488					
	Waardering werkgeversrol verbeterd	39	3,7436	0,63734	0,10206					
V12 wijziging waardering legitimiteit	Waardering werkgeversrol niet verbeterd	66	3,5758	0,68074	0,08379					
	Waardering werkgeversrol verbeterd	39	3,7692	0,58316	0,09338					
Independent Samples Test										
Levene's Test for										
t-test for Equality of Means										
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval	
									Lower	Upper
V12 wijziging waardering strategie	Equal variances assumed	0,033	0,857	-0,540	102	0,591	-0,06938	0,12854	-0,32434	0,18559
	Equal variances not assumed			-0,523	69,970	0,603	-0,06938	0,13277	-0,33418	0,19542
V12 wijziging waardering operationeel	Equal variances assumed	2,923	0,090	-0,008	103	0,994	-0,00117	0,14632	-0,29135	0,28902
	Equal variances not assumed			-0,008	91,929	0,993	-0,00117	0,13935	-0,27793	0,27560
V12 wijziging waardering legitimiteit	Equal variances assumed	4,418	0,038	-1,482	103	0,141	-0,19347	0,13057	-0,45242	0,06547
	Equal variances not assumed			-1,542	89,796	0,127	-0,19347	0,12546	-0,44274	0,05579

Wijziging oordeel organisatieprestaties - Wijziging oordeel invulling netwerkrol

		Group Statistics			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GHercod_vr6_verbeteringNetwerk					
V12 wijziging waardering strategie	Waardering netwerkrol niet verbeterd	61	3,7705	0,73922	0,09465
	Waardering netwerkrol verbeterd	39	3,9744	0,42841	0,06860
V12 wijziging waardering operationeel	Waardering netwerkrol niet verbeterd	61	3,6230	0,66242	0,08481
	Waardering netwerkrol verbeterd	40	4,0250	0,65974	0,10431
V12 wijziging waardering legitimiteit	Waardering netwerkrol niet verbeterd	61	3,5574	0,64613	0,08273
	Waardering netwerkrol verbeterd	40	3,8000	0,64847	0,10253

Independent Samples Test										
		Levene's Test for				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval	
									Lower	Upper
V12 wijziging waardering strategie	Equal variances assumed	18,761	0,000	-1,561	98	0,122	-0,20387	0,13059	-0,46302	0,05529
	Equal variances not assumed			-1,744	97,230	0,084	-0,20387	0,11689	-0,43586	0,02813
V12 wijziging waardering operationeel	Equal variances assumed	4,887	0,029	-2,988	99	0,004	-0,40205	0,13456	-0,66904	-0,13506
	Equal variances not assumed			-2,990	83,802	0,004	-0,40205	0,13444	-0,66941	-0,13469
V12 wijziging waardering legitimiteit	Equal variances assumed	0,887	0,349	-1,843	99	0,068	-0,24262	0,13165	-0,50384	0,01859
	Equal variances not assumed			-1,842	83,348	0,069	-0,24262	0,13175	-0,50464	0,01940

T-Tests paragraaf 6.5

a) Verschillen tussen bestuurders en RvC-leden ten aanzien van beoordeling inschatting effecten Woningwet

Group Statistics

	V1bestuurofrc	N	Mean	Std. Deviatir	Std. Error Mean
V17Holt_functie_RVC_uit	Bestuurder	39	2,9231	0,95655	0,15317
	RvC	68	2,7059	1,023	0,12406
V17VerantwoordRVC_bij_AW_Minister	Bestuurder	39	3,7692	0,84173	0,13478
	RvC	67	3,6119	0,88686	0,10835
V17RVC_weet_taken_beter	Bestuurder	40	3,425	0,95776	0,15144
	RvC	68	3,3529	1,0895	0,13212
V17Comm_beter_aanspreekbaar	Bestuurder	39	3,3846	0,87706	0,14044
	RvC	67	3,4478	0,94201	0,11508
V17Maatschappelijke_meerwaarde	Bestuurder	40	2,75	0,86972	0,13751
	RvC	68	3	0,99251	0,12036
V17Legitimering_stakeholders	Bestuurder	40	2,75	1,05612	0,16699
	RvC	68	3,1324	0,97589	0,11834
V17RVC_minder_flex	Bestuurder	34	3,7059	0,93839	0,16093
	RvC	68	3,6471	0,91038	0,1104
V17RVC_TE_risicoavers	Bestuurder	39	4,0769	1,01007	0,16174
	RvC	67	3,403	1,01593	0,12412
V17Veelbezigmattoezicht_ipv_andere_rollen	Bestuurder	39	3,641	0,93153	0,14916
	RvC	67	3,2537	1,04943	0,12821
V17Teveel_met_internezaken	Bestuurder	39	3,9487	0,91619	0,14671
	RvC	68	3,3382	1,10102	0,13352
V17Mindermorele_afwegingen	Bestuurder	33	3,5152	1,12142	0,19521
	RvC	67	3,194	0,95725	0,11695
V17Minder_eigen_verantwoordelijkheid	Bestuurder	35	2,9714	1,12422	0,19003
	RvC	68	2,8676	1,03526	0,12554
V17Scherpere_scheiding_advies_toezicht	Bestuurder	38	3,3158	0,84166	0,13654
	RvC	68	2,9559	0,83637	0,10142
V17Overall_bijdrage_kwaliteitRVC	Bestuurder	39	2,9744	1,0879	0,1742
	RvC	68	3,2353	1,02386	0,12416

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
V17Holt_functie_RVC_uit	Equal variances assumed	0,18	0,676	1,082	105	0,282	0,21719	0,20076	-0,18087	0,61526	
	Equal variances not assumed			1,102	83,764	0,274	0,21719	0,19711	-0,17479	0,60919	
V17VerantwoordRVC_bij_AW_Minister	Equal variances assumed	0,86	0,357	0,897	104	0,372	0,15729	0,17536	-0,19045	0,50503	
	Equal variances not assumed			0,91	83,019	0,366	0,15729	0,17293	-0,18667	0,50125	
V17RVC_weet_taken_beter	Equal variances assumed	1,46	0,23	0,347	106	0,729	0,07206	0,20782	-0,33997	0,48409	
	Equal variances not assumed			0,359	90,46	0,721	0,07206	0,20097	-0,32717	0,47129	
V17Comm_beter_aanspreekbaar	Equal variances assumed	0,01	0,906	-0,341	104	0,734	-0,06315	0,18506	-0,43012	0,30383	
	Equal variances not assumed			-0,348	84,286	0,729	-0,06315	0,18157	-0,4242	0,29791	
V17Maatschappelijke_meerwaarde	Equal variances assumed	0,72	0,399	-1,322	106	0,189	-0,25	0,18914	-0,62498	0,12498	
	Equal variances not assumed			-1,368	90,668	0,175	-0,25	0,18275	-0,61302	0,11302	
V17Legitimering_stakeholders	Equal variances assumed	0,22	0,637	-1,907	106	0,059	-0,38235	0,20049	-0,77984	0,01514	
	Equal variances not assumed			-1,868	76,746	0,066	-0,38235	0,20467	-0,78993	0,02522	
V17RVC_minder_flex	Equal variances assumed	0	1	0,305	100	0,761	0,05882	0,19318	-0,32444	0,44209	
	Equal variances not assumed			0,301	64,349	0,764	0,05882	0,19516	-0,33101	0,44866	
V17RVC_TE_risicoavers	Equal variances assumed	0,27	0,605	3,301	104	0,001	0,67394	0,20419	0,26902	1,07885	
	Equal variances not assumed			3,306	79,965	0,001	0,67394	0,20387	0,26821	1,07966	
V17Veelbezigmattoezicht_ipv_andere_rollen	Equal variances assumed	2,06	0,154	1,908	104	0,059	0,38729	0,20301	-0,01529	0,78988	
	Equal variances not assumed			1,969	87,416	0,052	0,38729	0,19669	-0,00362	0,77821	
V17Teveel_met_internezaken	Equal variances assumed	9,89	0,002	2,928	105	0,004	0,61048	0,20849	0,19709	1,02387	
	Equal variances not assumed			3,078	91,44	0,003	0,61048	0,19837	0,21647	1,00449	
V17Mindermorele_afwegingen	Equal variances assumed	1,02	0,315	1,489	98	0,14	0,32112	0,2156	-0,10673	0,74897	
	Equal variances not assumed			1,411	55,617	0,164	0,32112	0,22756	-0,13481	0,77705	
V17Minder_eigen_verantwoordelijkheid	Equal variances assumed	0,66	0,418	0,468	101	0,641	0,10378	0,22177	-0,33615	0,54371	
	Equal variances not assumed			0,456	63,973	0,65	0,10378	0,22775	-0,35121	0,55878	
V17Scherpere_scheiding_advies_toezicht	Equal variances assumed	1,27	0,262	2,12	104	0,036	0,35991	0,16978	0,02323	0,69659	
	Equal variances not assumed			2,116	76,275	0,038	0,35991	0,17009	0,02117	0,69864	
V17Overall_bijdrage_kwaliteitRVC	Equal variances assumed	0,16	0,692	-1,24	105	0,218	-0,26094	0,2104	-0,67813	0,15626	
	Equal variances not assumed			-1,22	75,381	0,226	-0,26094	0,21392	-0,68706	0,16515	

b) Significante verschillen tussen groep die een positief effect van de wet toekent aan het functioneren van de RvC en de groep die een negatief effect toekent

	V17groepPOS_en_NEG	N	Mean	Std. Deviatik	Std. Error Mean
V2belang netwerkrol	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,9677	1,11007	0,19937
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,4792	1,07168	0,15468
V3wijziging belang netwerkrol	Woningwet heeft overall negatief effect	31	3,2581	0,51431	0,09237
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,6327	0,75537	0,10791
V7maatschappelijkedruk	Woningwet heeft overall negatief effect	31	3,0323	0,79515	0,14281
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,625	0,73296	0,10579
V10ideaalperctoezicht	Woningwet heeft overall negatief effect	31	46,839	15,70583	2,82085
	Woningwet heeft overall positief effect	48	40,313	12,56499	1,8136
V13_Legitimiteit_aandachtsgebied RvC	Woningwet heeft overall negatief effect	31	3,2258	0,762	0,13686
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,6531	0,75142	0,10735
V17Holt_functie_RVC_uit	Woningwet heeft overall negatief effect	30	3,0667	0,98027	0,17897
	Woningwet heeft overall positief effect	49	2,449	0,95876	0,13697
V17RVC_weet_taken_beter	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,5484	1,02758	0,18456
	Woningwet heeft overall positief effect	49	4	0,677	0,09671
V17Comm_beter_aanspreekbaar	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,8065	1,01388	0,1821
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,9167	0,57735	0,08333
V17Maatschappelijke_meerwaarde	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,3226	0,87129	0,15649
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,2653	0,95253	0,13608
V17Legitimering_stakeholders	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,4194	0,95827	0,17211
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,3673	0,92857	0,13265
V17RVC_TE_risicoavers	Woningwet heeft overall negatief effect	30	3,9333	1,08066	0,1973
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,375	1,08422	0,15649
V17Teveel_met_internezaken	Woningwet heeft overall negatief effect	30	3,8667	0,7303	0,13333
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,3469	1,1646	0,16637
V18Effect_geschiktheidstoets	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,6129	0,91933	0,16512
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,7959	0,76321	0,10903
V18Effect_maxzittingstermijn	Woningwet heeft overall negatief effect	31	3,0968	0,65089	0,1169
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,9592	0,64418	0,09203
V18Effect_onverenigbaarheden	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,871	0,84624	0,15199
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,6939	0,65205	0,09315
V18Effect_goedkeruinginvesteringen	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,7419	0,85509	0,15358
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,7959	0,67637	0,09662
V18Effect_bepaling_dienen_te_richten	Woningwet heeft overall negatief effect	29	3,2759	0,70186	0,13033
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,8542	0,58308	0,08416
V18Effect_visitaties	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,7419	0,81518	0,14641
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,8125	0,70428	0,10165
V18Effect_aansprakelijkheidstelling	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,3226	0,83215	0,14946
	Woningwet heeft overall positief effect	49	2,898	0,82272	0,11753
V18Effect_verplichte_melding_AW	Woningwet heeft overall negatief effect	30	2,6333	0,85029	0,15524
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,5417	0,65097	0,09396
V18Effect_kerntaak	Woningwet heeft overall negatief effect	30	2,7667	0,85836	0,15671
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,5102	1,04328	0,14904
V18Effect_beperkenWMR	Woningwet heeft overall negatief effect	30	2,7333	0,98027	0,17897
	Woningwet heeft overall positief effect	48	3,2917	0,74258	0,10718
V18Effect_reglement	Woningwet heeft overall negatief effect	31	2,4839	0,81121	0,1457
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,5306	0,79325	0,11332
V18Effect_positie_huurders_gemeenten	Woningwet heeft overall negatief effect	30	2,8667	0,77608	0,14169
	Woningwet heeft overall positief effect	49	3,7143	0,6455	0,09221

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
V2belang netwerkrol	Equal variances assumed	0,48	0,489	-2,042	77	0,045	-0,51142	0,25042	-1,01007	-0,01278	
	Equal variances not assumed			-2,027	62,525	0,047	-0,51142	0,25234	-1,01577	-0,00708	
V3wijziging belang netwerkrol	Equal variances assumed	7,99	0,006	-2,426	78	0,018	-0,37459	0,15444	-0,68205	-0,06713	
	Equal variances not assumed			-2,637	77,52	0,01	-0,37459	0,14205	-0,65741	-0,09177	
V7maatschappelijkedruk	Equal variances assumed	1,13	0,292	-3,395	77	0,001	-0,59274	0,17461	-0,94043	-0,24505	
	Equal variances not assumed			-3,335	60,358	0,001	-0,59274	0,17773	-0,94821	-0,23727	
V10ideaal percentage toezicht	Equal variances assumed	2,1	0,151	2,042	77	0,045	6,52621	3,19667	0,16082	12,8916	
	Equal variances not assumed			1,946	54,034	0,057	6,52621	3,35356	-0,19717	13,2496	
V13_Legitimiteit_aandachtsgebied RvC	Equal variances assumed	0,03	0,876	-2,464	78	0,016	-0,42725	0,17338	-0,77243	-0,08208	
	Equal variances not assumed			-2,456	63,294	0,017	-0,42725	0,17394	-0,7748	-0,0797	
V17Holt_functie_RVC_uit	Equal variances assumed	0,5	0,481	2,756	77	0,007	0,61769	0,22415	0,17134	1,06403	
	Equal variances not assumed			2,741	60,399	0,008	0,61769	0,22537	0,16695	1,06843	
V17RVC_weet_taken_beter	Equal variances assumed	17,8	0	-7,625	78	0	-1,45161	0,19038	-1,83062	-1,0726	
	Equal variances not assumed			-6,967	46,545	0	-1,45161	0,20836	-1,87089	-1,03233	
V17Comm_beter_aanspreekbaar	Equal variances assumed	17,5	0	-6,2	77	0	-1,11022	0,17907	-1,46679	-0,75364	
	Equal variances not assumed			-5,544	42,686	0	-1,11022	0,20026	-1,51417	-0,70626	
V17Maatschappelijke_meerwaarde	Equal variances assumed	1,15	0,286	-4,455	78	0	-0,94273	0,21162	-1,36403	-0,52142	
	Equal variances not assumed			-4,546	68,163	0	-0,94273	0,20738	-1,35652	-0,52893	
V17Legitimering_stakeholders	Equal variances assumed	0	0,997	-4,394	78	0	-0,94799	0,21575	-1,37751	-0,51848	
	Equal variances not assumed			-4,363	62,455	0	-0,94799	0,2173	-1,3823	-0,51368	
V17RVC_TE_risicoovers	Equal variances assumed	0,37	0,547	2,215	76	0,03	0,55833	0,25202	0,05639	1,06028	
	Equal variances not assumed			2,217	61,86	0,03	0,55833	0,25183	0,05491	1,06175	
V17Teveel_met_interne zaken	Equal variances assumed	20,6	0	2,192	77	0,031	0,51973	0,23713	0,04753	0,99192	
	Equal variances not assumed			2,438	76,931	0,017	0,51973	0,21321	0,09517	0,94428	
V18Effect_geschiktheidstoets	Equal variances assumed	4,35	0,04	-6,235	78	0	-1,18302	0,18973	-1,56074	-0,80529	
	Equal variances not assumed			-5,979	55,295	0	-1,18302	0,19787	-1,5795	-0,78653	
V18Effect_maxzittingstermijn	Equal variances assumed	0,43	0,513	-5,81	78	0	-0,86241	0,14843	-1,15791	-0,56691	
	Equal variances not assumed			-5,797	63,468	0	-0,86241	0,14878	-1,15968	-0,56514	
V18Effect_onverenigbaarheden	Equal variances assumed	0,57	0,452	-4,893	78	0	-0,82291	0,16818	-1,15774	-0,48808	
	Equal variances not assumed			-4,616	52,169	0	-0,82291	0,17826	-1,18059	-0,46523	
V18Effect_goedkeruinginvesteringen	Equal variances assumed	4,68	0,034	-6,122	78	0	-1,05398	0,17216	-1,39672	-0,71124	
	Equal variances not assumed			-5,809	53,237	0	-1,05398	0,18145	-1,41788	-0,69008	
V18Effect_bepaling_dienen_te_riichten	Equal variances assumed	0,86	0,358	-3,903	75	0	-0,5783	0,14818	-0,8735	-0,28311	
	Equal variances not assumed			-3,728	50,942	0	-0,5783	0,15514	-0,88978	-0,26683	
V18Effect_visitaties	Equal variances assumed	1,21	0,274	-6,2	77	0	-1,07056	0,17268	-1,41442	-0,72671	
	Equal variances not assumed			-6,006	57,384	0	-1,07056	0,17824	-1,42743	-0,7137	
V18Effect_aansprakelijkheidstelling	Equal variances assumed	0,71	0,401	-3,034	78	0,003	-0,57538	0,18964	-0,95293	-0,19783	
	Equal variances not assumed			-3,026	63,419	0,004	-0,57538	0,19014	-0,95529	-0,19547	
V18Effect_verplichte_melding_AW	Equal variances assumed	2,09	0,152	-5,321	76	0	-0,90833	0,1707	-1,24831	-0,56836	
	Equal variances not assumed			-5,006	49,999	0	-0,90833	0,18146	-1,27281	-0,54386	
V18Effect_kerntaak	Equal variances assumed	2,11	0,15	-3,28	77	0,002	-0,74354	0,22666	-1,19488	-0,29219	
	Equal variances not assumed			-3,438	70,392	0,001	-0,74354	0,21627	-1,17483	-0,31224	
V18Effect_beperkenWMR	Equal variances assumed	0,86	0,357	-2,852	76	0,006	-0,55833	0,19579	-0,94828	-0,16839	
	Equal variances not assumed			-2,676	49,596	0,01	-0,55833	0,20861	-0,97743	-0,13924	
V18Effect_reglement	Equal variances assumed	0,13	0,724	-5,7	78	0	-1,04674	0,18364	-1,41234	-0,68114	
	Equal variances not assumed			-5,671	62,891	0	-1,04674	0,18458	-1,41561	-0,67788	
V18Effect_positie_huurders_gemeenten	Equal variances assumed	0,47	0,495	-5,242	77	0	-0,84762	0,16171	-1,16962	-0,52562	
	Equal variances not assumed			-5,014	53,021	0	-0,84762	0,16906	-1,1867	-0,50855	

Bijlage 4: Coderingschema

Codering 1	Codering 2	Codering 3	Respondent							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Functioneren RvC gewijzigd	Geprofessionaliseerd		x	x		x	x	x7	x	x5
	Minder vrijblijvend					x	x	x	x	x
	Meer bewust		x	x	x	x	x6		x	x
	Meer rolduidelijkheid			x	x	x			x	x
	Dichter op, assertiever, doorvragen		x	x		x			x	x
	Meer op toezicht gericht	Positief/neutraal				x				
		Negatief	x					x		
	Meer inhoudelijke discussie		x		x12		x		x4	x
Oorzaak wijziging functioneren	Belangstelling stakeholders toegenomen	Vanuit toezichtrol	x1	x		x	x2	x	x	x
		Vanuit netwerkrol				x				
	Economische crisis		x3							
	Incidenten in de sector				x	x	x	x	x	x
	Parlementaire enquête				x		x		x	x
Plaatsing woningwet in context	Woningwet								x	x
	Corporatiespecifieke zaken		x	x						
Negatieve aspecten Woningwet	Sluitstuk maatsch. Discussie, gevolg van ontwikkelingen		x3		x		x			x
	Bureaucratie, slaat door, teveel details		x				x	x	x	
	Afvinken		x	x	x		x	x		
	Te risico avers			x	x	x		x		
	Creëert verkokering per sector		x							
	Kostenverhogend		x		x		x	x	x	
	Creëert wantrouwen			x			x	x		
	Weinig flexibel / one-size-fits-all		x	x		x		x		
	Onduidelijkheid verantwoordelijkheden Rvc				x			x		
Positieve aspecten Woningwet	Gaat ten koste van waar het over moet gaan			x				x		
	Mogelijk meer inhoudelijke discussie		x			x	x	x	x4	x
	Zeker dat de basis op orde is				x	x			x	x11
Betere governance door wet	Toegenomen aandacht / positie RvC				x	x			x	x8
	Ja	Regels leiden tot interne discussie							x	x
	Nee	Regels nog geen beter gedrag	x		x	x	x	x	x	x
	Nee	Alleen bureaucratie	x	x			x10	x		

Fit & propertest	Negatief		x			x		x		
	Positief			x			x		x	x
Indicatieve bestedingsruimte	Negatief	Zegt weinig	x						x	
	Positief								x	x
Zittingstermijn	Negatief							x		
	Positief	Doorstroming/verjonging	x			x		x	x	x
Niet-daeb	Negatief	Vhv probleem niet centraal	x					x		
	Negatief	Teveel administratie		x	x					
	Positief								x	x
Waardering op marktwaarde	Negatief	Toegevoegde waarde	x	x	x		x		x	
	Positief								x	x
Extern toezicht	Teveel op de regel		x	x		x	x			
	Rol nog niet duidelijk		x					x		x
	Verschillende governance audits (AW/WSW/vistatie)			x	x	x		x		
Regel versus strekking van de wet			x	x ⁹	x		x	x		
Overall beeld	Positief				x	x			x	x
	Negatief		x	x	x	x	x	x		

- x1 "Het speelveld met stakeholders is zo complex, dat zie ik mijn raad niet oppakken. Daar heb ik zelf al meer dan een dagtaak aan.
- x2 Mijn commissarissen hebben niet de tijd om daar veel energie in te steken.
- x3 De vastgoedcrisis, de incidenten, de parlementaire enquête, de daardoor toegenomen maatschappelijke druk. De Woningwet is daarbij misschien meer het sluitstuk
- x4 te voeren over hun kerntaak en welke vastgoedportefeuille daar bij past, een discussie die zeker ook de RvC aangaat
- x5 natuurlijk is het intern toezicht bij veel corporaties goed, maar sectorbreed moet nog veel verbeteren
- x6 Oeps, het zal toch niet zo zijn dat dit bij ons ook mogelijk is.
- x7 Ook in andere sectoren zie je een professionalisering van het intern toezicht
- x8 De verhouding tussen bestuur en RvC is veel meer in evenwicht gekomen, van applausmachine voor het bestuur wordt het meer een kritisch orgaan"
- x9 Wordt de regel van de wet getoetst, of de achterliggende bedoeling?
- x10 Het lijkt alsof de accountantsmethode wordt toegepast, zonder te kijken of de governance verbetert.
- x11 De zelfregulering is immers mislukt.
- x12 Je moet inhoudelijke discussie bewust op de agenda zetten, anders ben je alleen maar bezig met de regeltjes.

Masterthesis

Meer regels, betere governance?

René Goorden | TIAS | Master of Public and Non-Profit Management | 8 mei 2017