



➤ **Functioneren van de RvC**

Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills'

FUNCTIONEREN VAN DE RvC

**Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren
van raden van commissarissen in woningcorporaties
en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills'**



Dennis Veltrop
Hans van Ees
Corporate Governance Insights Centre

Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Rijksuniversiteit Groningen¹

¹ De auteurs zijn dhr. Daniel le Gras, Ton Buijs en Fort van Tulder van Pro-BoardS Consultancy veel dank verschuldigd voor de niet aflatende ondersteuning en inzet bij dit onderzoek. Zonder de constructieve inbreng van ProBoardS Consultancy had dit onderzoek niet uitgevoerd kunnen worden. Tevens zijn zij de opdrachtgever, de Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties, erkentelijk voor de enthousiaste wijze waarop dit onderzoek is geïnitieerd en begeleid. Tenslotte willen zij de deelnemers aan dit onderzoek bedanken voor de openhartige wijze waarop zij aan dit onderzoek hebben meegewerkt.

Uitgegeven door : Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)

Ontwerp : Coers en Roest ontwerpers bno, Arnhem

Druk : Zoeterhage, Zoetermeer

ISBN/EAN : 978-90-812392-8-8

NUR-code : 801

1e druk 2010



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
------------------	---

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	6
--	---

1.	Introductie en aanleiding	10
2	De resultaten van het onderzoek	13
2.1	Input	14
2.2	Proces	19
2.3	Output	28
2.4	Verbanden tussen input, proces en output	31

Bijlagen	34
-----------------	----

I	Theoretische achtergrond	34
II	Aanpak van het onderzoek	40
III	Antwoorden op de stellingen	43
IV	Geraadpleegde literatuur	52

Cultuur en gedrag. Het zijn terugkerende - en in belang toenemende - thema's in de diverse discussies over intern toezicht en niet alleen binnen de woningcorporatiesector. Op het gebied van toezicht is er een groeiend aantal codes, regels en criteria, die met enige regelmaat kritisch worden belicht en, waar mogelijk en gewenst, aangescherpt en verbeterd. Dat is belangrijk en iets waaraan structureel aandacht moet worden besteed.

Toch zijn al deze formele toetsingskaders feitelijk nutteloos, wanneer binnen een toezicht-houdend orgaan geen of te weinig aandacht wordt besteed aan cultuur en gedrag. Als deze fundamentele zaken, die hun vorm krijgen in zogenaamde *soft skills* en *soft controls*, binnen een raad van commissarissen niet op orde zijn, worden codes en andere formele instrumenten niets meer dan afvinklijstjes, waarvan de toegevoegde waarde voor de organisatie uiterst beperkt is.

De VTW heeft het Corporate Governance Insights Centre van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen opdracht gegeven het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties te onderzoeken. De resultaten daarvan liggen nu voor u. Het onderzoek heeft geleid tot boeiende inzichten, waarvan wij hopen dat zij bijdragen aan de aandacht voor de thema's cultuur en gedrag binnen het interne toezicht en de wijze waarop daarmee wordt omgegaan. Het zijn thema's die in de visie van de VTW een prominente plaats moeten hebben op de governance-agenda van iedere woningcorporatie.

Heino van Essen
Voorzitter VTW



SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het belang van de verdere professionalisering van het commissariaat wordt alom onderkend. Dit onderzoek heeft zich gericht op de “soft controls”: de minder harde factoren, die van belang zijn voor het effectief functioneren van raden van commissarissen. Zogenaamde harde of traditionele controls en instrumenten van toezicht richten zich op het vaststellen van formele meetbare resultaten en het bewaken via adequate rapportage. Soft controls appelleren aan de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van betrokkenen. Soft controls richten zich dan ook meer op het beïnvloeden van gedrag via het beïnvloeden van de organisatie en managementcultuur, het motiveren van individuen en het tonen van leiderschap.

De eerste conclusie van dit onderzoek ondersteunt de geldende opvatting dat harde formeel meetbare criteria, zoals deskundigheid, formele onafhankelijkheid en het aantal nevenfuncties vaak niet van doorslaggevend belang zijn voor de kwaliteit en effectiviteit van het interne toezicht (Zie bijvoorbeeld ook, VTW 2009). De resultaten van het huidige onderzoek laten zien dat minder grijpbare factoren betrekking hebbende op de interpersoonlijke relaties tussen commissarissen onderling en tussen bestuurders en commissarissen en het gedrag en de houding van commissarissen en bestuurders zeker zo belangrijk zijn.

De tweede conclusie van dit onderzoek is dat a) het vertrouwen tussen de commissarissen onderling van groot belang is voor de toezichthoudende taak van de raad van commissarissen en b) de vertrouwensband tussen bestuurders en commissarissen daarentegen vooral van belang is voor de adviesfunctie van de raad van commissarissen. Deze vertrouwensrelaties hebben een grotere invloed op het functioneren van de raad dan de expertise en samenstelling van de raad, factoren die in tal van codes van goed bestuur nadrukkelijk zijn opgenomen.

De derde conclusie is dat professionele spanningen binnen de raad van commissarissen een positief effect hebben op de toezichthoudende taak van de raad, terwijl relationele spanningen een negatieve invloed hebben. Deze bevinding illustreert dat professionele verschillen van inzicht niet noodzakelijkerwijs een negatieve invloed op het functioneren van de raad van commissarissen hoeven te hebben, mits deze professionele verschillen van inzicht maar niet overslaan naar de relationele (persoonlijke) sfeer.

De vierde conclusie is dat commissarissen en bestuurders neigen naar overschatting van de eigen vaardigheden, alsmede van de persoonlijke rol in het effectief functioneren van

de raad. Dit suggereert dat commissarissen onderling en commissarissen en bestuurders elkaar beperkt aanspreken op het functioneren.

>> Aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande conclusies van dit onderzoek kunnen, met erkenning van het exploratieve karakter van het onderzoek en de soms verregaande complexiteit van de bestudeerde relevante interdependenties, de volgende aanbevelingen worden gedaan.

1. Verbeter de kwaliteit van de informatie(voorziening) en laat meer diversiteit in standpunten toe. Probeer tegelijkertijd te investeren in (het behoud van) goede persoonlijke relaties.

Goed bestuur en goed toezicht kunnen niet volstaan met het voldoen aan de bekende formele objectieve criteria betreffende de samenstelling, expertise en onafhankelijk van de (raad van) commissarissen. Deze conclusie is ook al eerder door de VTW getrokken (zie o.a. de brochure Intern toezicht. Het team en de spelers, 2009). Het huidige onderzoek ondersteunt eens te meer het belang van een goede samenwerking in de raad, van goede onderlinge relaties, van betrokkenheid en ambitie van de raad en van de noodzaak van inhoudelijk debat met begrip en waardering voor afwijkende standpunten. Van met name de cognitieve diversiteit, gekoppeld aan de wil en de mogelijkheid om een breed spectrum van inzichten te bespreken en te overwegen, kunnen positieve effecten op de effectiviteit van de raad in haar taakuitoefening worden verwacht. Daartoe is belangrijk dat commissarissen EN bestuurders kunnen opereren in de wetenschap van een goede onderlinge band en vertrouwen. Het is opmerkelijk dat dit zowel relevant is voor de kwaliteit van het advies als het toezicht. Met name ten aanzien van de laatste rol is van belang vast te stellen dat het voor effectief toezicht niet voldoende is te constateren dat er voldoende afstand wordt genomen. Immers, ook voor de effectiviteit van het toezicht is het belangrijk dat de informatie(uitwisseling) tussen bestuur en raad van commissarissen optimaal is en dat de wederzijdse autonomie wordt gerespecteerd. Dit kan alleen als de onderlinge relatie en vertrouwen goed zijn. Er dient daarbij gewaakt te worden voor een te grote vanzelfsprekendheid in de onderlinge relaties (het optreden van groupthink). Om die reden zijn diversiteit van samenstelling en deskundigheid van individuen belangrijk. Het huidige onderzoek onderstreept dat het voor het effectieve functioneren van belang is dat er sprake is van debat en van het analyseren van professionele verschillen van inzicht. Het debatteren met behoud van relatie versterkt de kwaliteit van de raad van commissarissen. Bestuurders dienen actief te worden uitgedaagd door commissarissen ten einde goed voorbereid en geïnspireerd voor de dag te komen. Het belang van de klankbordfunctie, zowel in de advies- als in de toezichtrol, kan niet voldoende worden benadrukt. Uit het

huidige onderzoek komt onder meer naar voren dat de professionele verschillen van inzicht niet als erg groot worden gepercipiëerd door de respondenten. Vanwege het belang voor de uitoefening van de taken kan om die reden worden geadviseerd, enerzijds de diversiteit in de raad van commissarissen kritisch te bezien en waar nodig te vergroten. Hetzelfde geldt voor mogelijkheden tot debat en uitwisseling van inzichten. Het is belangrijk dat met name van de voorzitter van de raad van commissarissen dit debat binnen de raad stimuleert.

2. Stimuleer de verdere ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten van commissarissen

Mensen in het algemeen, maar bestuurders in het bijzonder, laten zich bij hun handelen inspireren door anderen. In dit onderzoek wordt deze stelling bevestigd door het sterke verband dat er bestaat tussen de factoren die leiderschap weergeven en de rollen van de raad van commissarissen. Ontegengesteld is het niet de taak van de commissaris om leiding aan de organisatie te geven, maar leiderschap, dat wil zeggen, het articuleren van visie, het vermogen te binden, het stimuleren van prestaties en het geven van positieve en negatieve feedback, draagt sterk bij aan de kwaliteit van de taakuitoefening van de raad van commissarissen, zo blijkt uit dit onderzoek. Bij de benoeming van commissarissen zou meer expliciet kunnen worden gelet op de leiderschapskwaliteiten van de kandidaten. Tevens laat dit onderzoek zien dat de leden van de raad en ook de voorzitter van het bestuur geneigd zijn dergelijke kwaliteiten bij zichzelf te overschatten. Althans, in de perceptie van de overige actoren. Er zou meer aandacht kunnen worden besteed aan het inzichtelijk maken en wegnemen van dergelijke verschillen in perceptie, omdat mag worden verwacht dat de kwaliteit van de gedachtewisseling hierdoor zal worden vergroot. Het regelmatig verschaffen van constructieve positieve en negatieve feedback op het persoonlijke functioneren, kan in het licht van dit onderzoek worden gezien als een van de belangrijke soft control factoren die de kwaliteit van de taakuitoefening van commissarissen verbeteren.

3. Verbeter de kwaliteit van de zelfevaluaties

Dit alles pleit voor de aanbeveling dat evaluaties van grote toegevoegde waarde zijn voor raden van commissarissen. Uit eerder onderzoek uitgevoerd in opdracht van de VTW blijkt dat "[h]et merendeel van de RvC's voert een zelfevaluatie uit: 87% van de RvC's evalueert op één of andere manier periodiek zijn functioneren en dat van zijn leden. In het overgrote deel van de gevallen, voor 75%, gebeurt dat in een aparte bijeenkomst, al dan niet met een externe gespreksleider" (Governance Code tussen de oren. Evaluatieonderzoek naar het gebruik van de Governance Code Woningcorporaties door

toezichthouders, VTW 2009, p. 8). Evaluaties zijn bij uitstek geschikt om de kwaliteit van soft control te verbeteren. Omdat er voor een raad van commissarissen normaliter weinig bijsturing is van buitenaf, is een zelfevaluatie een uitgelezen mogelijkheid om ingesloten routines tegen het licht te houden en de kwaliteit van de gedachtenwisseling te vergroten (zie ook Veltrop en Van Manen, 2010). De ervaring leert echter dat een effectieve zelfevaluatie van de raad van commissarissen een gevoelige zaak is en daarom veelal wordt vermeden. Subjectieve bezwaren vanuit het imagobeschermingsmotief zijn bijvoorbeeld weg te nemen indien individuele antwoorden worden geanonimiseerd en de individuele evaluatie alleen voor de betreffende commissaris zelf inzichtelijk is. De raad zou er ook voor kunnen kiezen de voorzitter van de raad van commissarissen wel toegang te geven tot de individuele evaluaties van afzonderlijke commissarissen en bestuurders. Het helpt zeker indien bijvoorbeeld een evaluatieprotocol zou worden ontwikkeld met duidelijke afspraken over de omgang met gevoelige informatie. Een zorgvuldige aanpak van een evaluatie van de raad verdient de voorkeur. Mits een evaluatie goed wordt uitgevoerd, rekening houdend met de bijzondere kenmerken en behoeftes van de raad, zijn objectieve bezwaren om een evaluatie uit te voeren weg te nemen.



1. INTRODUCTIE EN AANLEIDING

Professionele bestuurders en commissarissen dragen in belangrijke mate bij aan de prestaties van de organisatie. Vandaar dat het belang van de verdere professionalisering van het commissariaat niet licht kan worden overschat. Om die reden heeft de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) het Corporate Governance Insight Centre van de Rijksuniversiteit Groningen verzocht onafhankelijk onderzoek te verrichten naar de factoren die van belang zijn bij het intern toezicht bij woningcorporaties. Het onderzoek richt daarbij op de “minder harde” factoren die bepalend zijn voor het functioneren van de raad van commissarissen, zoals een goede samenwerking binnen de raad, een effectieve communicatie met het bestuur en de aanwezigheid van professionele onderlinge verhoudingen. Dergelijke factoren worden ook wel de “soft controls” genoemd, dat zijn de minder harde factoren, die van belang zijn voor het effectief functioneren van raden van commissarissen. Daar waar harde of traditionele controls en instrumenten van toezicht gericht zijn op het vaststellen van formele meetbare resultaten en het bewaken via adequate rapportage appelleren soft controls aan de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van betrokkenen. Soft controls richten zich dus meer op het beïnvloeden van gedrag via het beïnvloeden van de organisatie en managementcultuur, het motiveren van individuen en het tonen van leiderschap. Met dit onderzoek wordt aangesloten bij de opvatting dat harde formeel meetbare criteria, zoals deskundigheid, formele onafhankelijkheid en het aantal nevenfuncties vaak beperkt van belang zijn voor de kwaliteit van het intern toezicht (zie bijvoorbeeld ook de brochure Intern toezicht. Het team en de spelers, VTW 2009). Minder grijpbare factoren die betrekking hebben op de cultuur in de raad van commissarissen, de interpersoonlijke relaties, het gedrag en de houding van commissarissen en bestuurders zijn vaak minstens zo belangrijk. Dergelijke interpersoonlijke aspecten kunnen bijvoorbeeld bepalen in hoeverre sprake is van een passieve raad, waarbij de bestuursvoorzitter de facto de leidende rol heeft, of een kritische raad, waarbij de raad fungeert als mentor en klankbord voor het bestuur.

Ook in de wetenschappelijke literatuur is ruime ondersteuning voorhanden voor de opvatting dat de rollen van de raad van commissarissen en de effectiviteit ervan ten principale samenhangen met de manier waarop de leden van raad met elkaar en met het management omgaan (Westphal, 1999). Het onderzoek naar deze ‘omgangsvormen’ richt zich op de activiteiten en besluitvormingsprocessen in de raad (Zahra en Pearce, 1989; Pettigrew, 1992), en op de relatie tussen kenmerken van de raad en genoemde factoren. Voorbeelden en overzichten van dergelijk meer beschrijvend internationaal wetenschappelijk onderzoek, op basis van participerende observatie (in ‘boardrooms’), diepte-interviews met commissarissen en schriftelijke documenten (zoals notulen), zijn onder andere

vinden in Pettigrew en McNulty (1995) en Van Ees, Gabrielsson en Huse (2009). Ook bestaat is er meer conceptueel onderzoek op dit gebied. Zo proberen Forbes en Milliken (1999) de besluitvormingsprocessen in de raad van commissarissen te bestuderen met behulp van relaties tussen concepten die de normering van inzet (effort norms), de aanwezigheid en het gebruik van kennis, de aard van conflicten (cognitief dan wel affectief) en de cohesie tussen de leden van de raad beschrijven. In deze wetenschappelijke literatuur worden raden van commissarissen beschouwd als teams (Forbes and Milliken, 1999). Weliswaar zijn het bijzondere teams vanwege de lage frequentie van bijeenkomsten en het doorgaans hoge opleidingsniveau en expertise van de teamleden. Een raad van commissarissen bestaat immers veelal uit individuen die zich voorheen al hebben bewezen. Dat laat onverlet dat raden van commissarissen in grote mate onderhevig kunnen zijn aan dezelfde sociale en situationele krachten als andere kennis-georiënteerde teams . Ook voor het effectief functioneren van een team van commissarissen is het van belang dat er binding bestaat tussen de commissarissen. Daarnaast dient het bestuur zich vrij te voelen om de raad van commissarissen in vertrouwen te nemen en om advies te vragen. Het teamfunctioneren strekt dus ook uit richting (de voorzitter van) het bestuur, waarbij overigens geldt dat dit een kritische houding van de raad niet in de weg mag gaan staan (groupthink). Het gaat er bij het effectief functioneren juist om hoe de raad van commissarissen omgaat met de afweging tussen objectiviteit en afstand enerzijds en de noodzaak van vertrouwen en open communicatie anderzijds. Raden van commissarissen zijn in dit opzicht niet anders dan andere zelfsturende teams.

Vanuit onderzoek is eveneens bekend dat vertrouwen, open communicatie, constructieve samenwerking van grote invloed is op de effectiviteit van zelfsturende teams . Er zijn diensgevolge vele procesmatige onderwerpen die bij het onderzoek naar het effectief functioneren van de raad de revue kunnen passeren. Hierbij kan gedacht worden aan factoren zoals a) de kritische houding van de raad richting het bestuur en de commissarissen onderling, b) de balans tussen afstand en betrokkenheid van de raad van commissarissen, onder meer tot uiting komend in de belangen die de commissaris denkt te vertegenwoordigen, c) een pro-actieve opstelling van de raad, bijvoorbeeld in de afweging tussen advies en toezicht, d) de samenstelling van de raad op het vlak van diversiteit en expertise en de kennis van de organisatie en de industrie, e) de algehele effectiviteit van de voorzitter en leden van de raad, daar waar het gaat om invloed op de bestuursvoorzitter en f) de leiderstijl van de leden van de raad van commissarissen.

Het is de bedoeling van het huidige onderzoek om ten aanzien van genoemde factoren, de raden van commissarissen van woningcorporaties inzicht te verschaffen in het functioneren van de raad, om disfunctionele routines en verbeterpunten te identificeren, en daar vervolgens actie op te kunnen ondernemen. Meer concreet kan het huidige onderzoek

aangrijpingspunten bieden voor de verbetering van de kwaliteit van het eigen functioneren van de raad, bijvoorbeeld via de zelfevaluatie. Conform de Governance Code Woningcorporaties is ook bij veel woningbouwcorporaties de zelfevaluatie een vast onderdeel van de jaarlijkse agenda. Een kritische reflectie kan positieve effecten hebben op professionaliteit en effectiviteit van de raad van commissarissen. Met het huidige onderzoek wordt beoogd hiervoor inzichten aan te bieden.

Het onderzoek is uitgevoerd door prof. dr. H. van Ees en drs. D.B. Veltrop van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Bij het onderzoek is gebruik gemaakt van een 360-graden instrument dat via toegang tot een (vertrouwelijke) website van de Rijksuniversiteit Groningen kon worden ingevuld. De verslaggeving van de resultaten van het onderzoek is volledig geanonimiseerd. De deelnemers aan dit onderzoek hebben op een openhartige wijze aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Daarbij zijn vragen over gevoelige onderwerpen niet vermeden. De onderzoekers zijn de deelnemende commissarissen bijzonder erkentelijk voor de wijze waarop zij aan het onderzoek hebben meegewerkt.



2. DE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

>> Inleiding

De resultaten van het onderzoek zijn onderverdeeld in een inputdeel, een procesdeel en een outputdeel. In het inputdeel zijn vragen gesteld betreffende relevante kwaliteiten van de commissarissen. Zo is bijvoorbeeld gevraagd naar de specifieke deskundigheid op een aantal functionele gebieden. In het procesdeel zijn elementen van besluitvorming en gedrag aan de orde gesteld. Vragen over het onderlinge vertrouwen en over de kenmerken van leiderschap zijn in dat gedeelte beantwoord. Tenslotte, het outputdeel betrof vragen over de taakuitoefening en meer in het bijzonder de percepties ten aanzien van toezicht en advies. Wij hebben dezelfde vragen gesteld aan drie groepen, te weten: de commissarissen, de voorzitters van de raden van commissarissen en de bestuurders van de woningcorporaties. Daarbij is een methode (de 360-feedback methode) gehanteerd waarbij alle commissarissen, voorzitters en bestuursleden door middel van het voorleggen van stellingen over elkaar werden bevraagd. Op deze wijze kunnen wij verschillen in percepties over elkaar in geanonimiseerde vorm en sub-groepsgewijs analyseren. Aan de deelnemers aan het onderzoek is gevraagd hun opvatting over een bepaalde stelling in een score tot uitdrukking te brengen. Daarbij geeft de waarde één aan dat men het geheel niet eens met de stelling, terwijl de waarde zeven aangeeft dat men het geheel met de desbetreffende stelling eens is. Door de scores te aggregeren over verschillende groepen van respondenten kunnen we gemiddelde opvattingen en variatie in opvattingen per groep van respondenten berekenen. Een overzicht van de stellingen is opgenomen in bijlage III bij dit onderzoek.

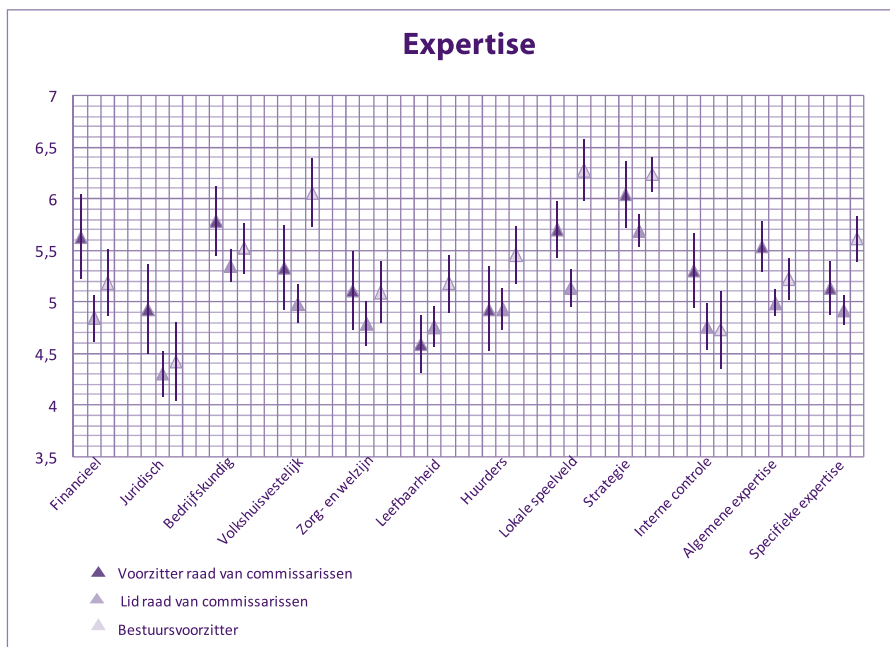
Van een aantal relevante onderwerpen presenteren wij deze beschrijvende resultaten in de onderstaande grafieken. Elke grafiek bevat doorgaans het gemiddelde per subgroep van de respondenten (te weten de voorzitter van de raad van commissarissen, lid raad van commissarissen, bestuursvoorzitter). Tevens bevatten deze grafieken een indicatie van de spreiding van de antwoorden aangegeven met een verticale lijn. Deze verticale lijn is een weergave van het 95% betrouwbaarheidsinterval. Indien twee punten buiten elkaars betrouwbaarheidsinterval liggen kunnen we aannemen dat deze significant van elkaar verschillen. In dergelijke gevallen, kunnen we concluderen dat de perceptie/opvatting betreffende een bepaalde stelling, kwaliteit of kenmerk fundamenteel tussen de groepen verschilt. Tenslotte, de hoogte van het gemiddelde is vaak minder informatief dan de spreiding van de opvattingen tussen de respondenten. Dat komt omdat aspecten van sociale wenselijkheid in de beantwoording van de vragen en stellingen een rol spelen en voor vertekening van het niveau kunnen zorgen. Echter, omdat we aannemen dat deze vertekening voor alle groepen dezelfde is, speelt deze geen rol bij de analyse van de

verschillen. Voor een theoretische verantwoording van de methode, de definitie van de variabelen en de samenstelling van de steekproef verwijzen wij naar bijlage I en II.

2.1 INPUT

>> Expertisegebieden

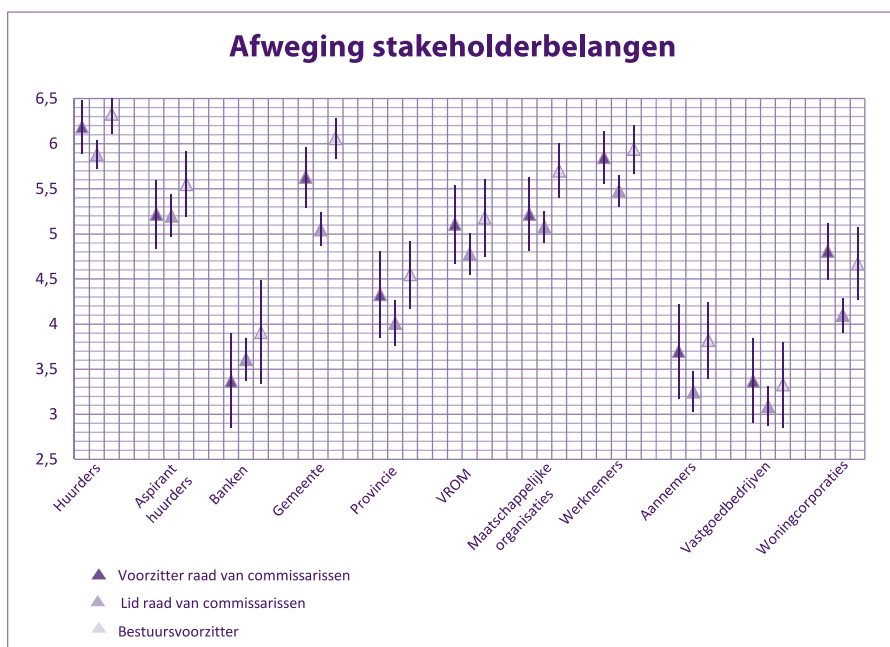
In onderstaande grafiek zijn de expertisegebieden van de bestuursvoorzitter, de voorzitter van de raad van commissarissen en van de overige commissarissen opgenomen. Uit de gerubriceerde expertisegebieden is ten eerste op te maken dat de financieel, juridische expertise relatief laag is. Hetzelfde geldt voor aspecten van zorg en welzijn en leefbaarheid in de sector. De kennis van strategie daarentegen is relatief hoog. Verder valt op dat commissarissen en de voorzitter van de raad relatief weinig sectorspecifieke expertise hebben in vergelijking met de bestuursvoorzitter. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft op nagenoeg alle expertisegebieden een hogere expertise dan overige commissarissen en op vaktechnisch gebied enigszins meer expertise dan het bestuursvoorzitter. De bestuursvoorzitter heeft daarentegen significant meer sectorspecifieke expertise. De laatste twee onderdelen, algemene expertise en specifieke expertise, zijn een rubricering van de andere expertisegebieden gebaseerd op factoranalyse (zie de bijlage II voor een nadere toelichting). De algemene expertise is samengesteld uit financiële, juridische, organisatorische en strategische deskundigheid. Specifieke expertise omvat sector-specifieke expertisegebieden, zoals volkshuisvestelijke kennis en kennis van het lokale speelveld. We kunnen concluderen dat de voorzitter van de raad van commissarissen meer algemene expertise heeft dan sectorspecifieke expertise. De leden van de raad van commissarissen hebben doorgaans een lagere algemene en sectorspecifieke expertise dan de voorzitter van de raad van commissarissen en de bestuursvoorzitter. Vanuit het oogpunt van deskundigheid kunnen we concluderen dat de kwaliteiten van de voorzitter van de raad en voorzitter van het bestuur complementair zijn. Dat kan de kwaliteit van de besluiten ten goede komen indien de kwaliteit van de uitwisseling in orde is (zie verder bij proces). Anderzijds, in het geval sectorspecifieke kennis cruciaal voor de kwaliteit van het toezicht, zoals dat bijvoorbeeld in de financiële sector het geval is, dan kan de kwaliteit van het toezicht negatief worden beïnvloed door de relatief lage sectorspecifieke kennis van de raad van commissarissen.



>> Stakeholderbelangen

Leden van de raad van commissarissen worden geacht onafhankelijk te opereren en zich niet te zeer te laten leiden door de specifieke belangen van groepen van betrokkenen, de zogenaamde stakeholders. Commissarissen worden immers geacht het belang van de organisatie als geheel te bewaken. In een dergelijke visie passen geen grote verschillen in de waardering van de verschillende stakeholderbelangen, maar zouden we een min of meer evenwichtige en gelijke score ten aanzien van de verschillende belangen van stakeholders mogen verwachten. De onderstaande grafiek bevat een weergave van de afweging van stakeholderbelangen. Uit de afweging van stakeholderbelangen is op te maken dat de sociaal-maatschappelijke belangen, belangen van huurders, werknemers en overheidsorganisaties relatief zwaar wegen bij alle actoren in de top van woningcorporaties. Voor de meer zakelijke belangen, in het bijzonder de belangen van banken, en zakenpartners als aannemers en vastgoedbedrijven geldt het tegenovergestelde. Verder valt op dat alle drie de groepen min of meer dezelfde afweging van stakeholderbelangen maken, de sociaal-maatschappelijke functie van woningcorporaties wordt als relatief belangrijk gepercipiëerd. De gemiddelde scores op de verschillende stakeholderbelangen van de voorzitters en commissarissen zijn ongeveer hetzelfde, hetgeen duidt op een zekere consensus in dit opzicht. Opvallend is dat de bestuursvoorzitter de belangen van de gemeente en van maatschappelijke organisaties een relatief grote prioriteit toekent zeker

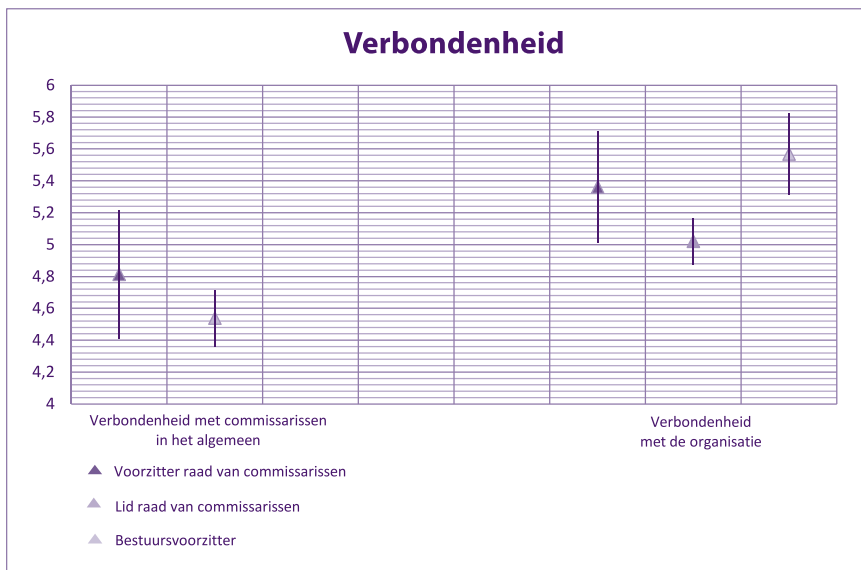
in vergelijking met de commissarissen. Opmerkelijk is ook dat commissarissen in vergelijking met de voorzitter van de raad van commissarissen minder belang hechten aan de belangen van gemeente, werknemers en andere woningcorporaties. Voor de besluitvorming in de raad en de vormgeving van de taakuitoefening kunnen deze bevindingen impliceren dat aspecten die de belangen van huurders, gemeente en werknemers betreffen relatief veel aandacht krijgen, terwijl dat in mindere mate zou kunnen gelden voor aspecten die de belangen van financiers en zakelijke partners betreffen.



>> Verbondenheid

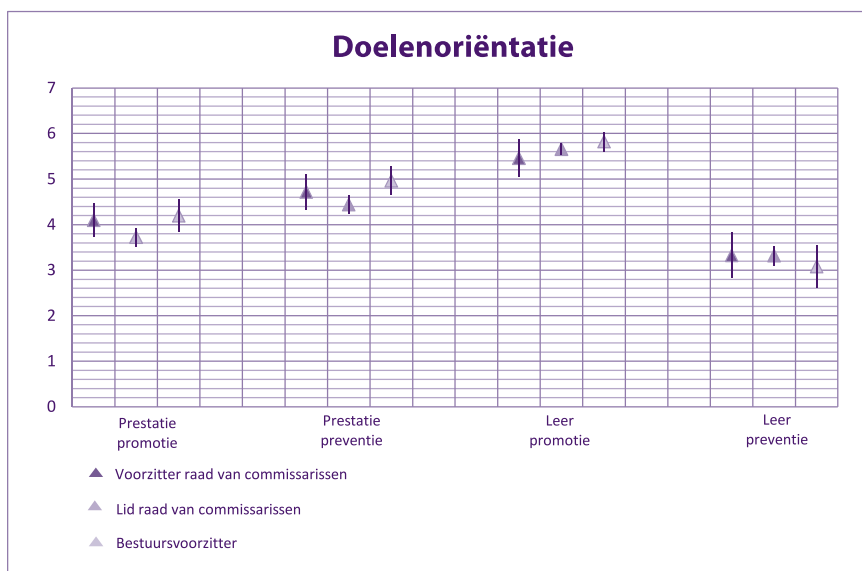
Een volgend aspect van onafhankelijkheid betreft de verbondenheid, respectievelijk met de taak die men uitoefent en de professie in het algemeen, dan wel met de organisatie waar de taak wordt uitgeoefend. Een relatief grote identificatie met de professie duidt op meer afstand en onafhankelijkheid van de organisatie, en omgekeerd. In onderstaande grafiek is de verbondenheid van commissarissen en bestuurders met de woningcorporatie weergegeven. Voor commissarissen is tevens de verbondenheid met commissarissen als groep opgenomen. Commissarissen voelen zich sterker verbonden met de corporatie waar zij als commissaris zijn aangesteld dan met het commissariaat in het algemeen. Voor de voorzitter van de raad geldt een soortgelijk verschil maar dit verschil is niet statistisch

significant, zoals kan worden geconcludeerd uit het gedeeltelijk overlappen van de lijnen in kolom één en zes van de figuur. Percepties van verbondenheid kunnen van invloed zijn op de mate van objectiviteit en onafhankelijkheid die commissarissen in hun taken betrachten. Zo zal een grote identificatie met de organisatie de objectieve oordeelsvorming over het functioneren van de organisatie en de beslissingen van het management ter zake kunnen beïnvloeden. Kritiek op de organisatie, ofwel een kritische houding ten opzichte van het functioneren van de organisatie kan in geval van een te sterke identificatie met de organisatie als persoonlijk worden ervaren. Een dergelijke attitude kan een professionele afweging van alle aspecten van het handelen van de organisatie bemoeilijken. Overigens, bij dit alles is de nuance belangrijk, commissarissen die zich totaal niet verbonden voelen met de organisatie zullen minder geneigd zijn om zich voor de belangen van de organisatie in te zetten.



>> Doelenoriëntatie

De volgende grafiek van de inputkenmerken betreft de doelenoriëntatie van de commissarissen en bestuurders. Hiermee kan een indicatie worden verkregen van de factoren die actoren belangrijk vinden ten aanzien van het persoonlijke functioneren. Een leeroriëntatie is in eerste instantie gericht op de persoonlijke ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Een prestatieoriëntatie is gericht op het eigen presteren en verschillen in prestatie ten opzichte van anderen. Binnen deze leer- en prestatieoriëntaties kunnen we nog een onderscheid maken tussen promotie en preventie. Bij promotie gaat het om het nastreven van het doel, bij preventie gaat het om het vermijden van factoren die het geïdentificeerde doel negatief beïnvloeden. In het algemeen antwoorden de respondenten dat een leeroriëntatie, als meer nastrevenswaardig en als waardevoller wordt gepercipiëerd dan een prestatieoriëntatie. Bij de prestatiepromotie is het verschil significant voor alle drie groepen van respondenten. Men beziet en beoordeelt de eigen activiteiten (en die van anderen) meer vanuit een ontwikkelings- en samenwerkingsperspectief dan vanuit een prestatieperspectief. Voorts lijkt bij prestatie vooral de nadruk te liggen op de factoren die het bereiken van goede prestaties dreigen te bemoeilijken, hetgeen kan duiden op een relatief grote mate van risicoafkeer. Ten aanzien van een leeroriëntatie zien we juist het omgekeerde, blijkbaar is de mate van risicoafkeer als het gaat om de eigen ontwikkeling minder relevant. Voor het functioneren van de raad van commissarissen kan een relatief hoge leeroriëntatie inhouden dat actoren mogelijk weinig aandacht besteden aan het identificeren van prestaties, het stellen van duidelijke prestatiecriteria en het evalueren in hoeverre criteria ook daadwerkelijk worden behaald.



2.2 PROCES

Bij proceskenmerken wordt gekeken naar de wijze waarop de besluitvorming in de raad en tussen de raad en de bestuursvoorzitter plaats vindt. Centraal staan daarbij de factoren die de taakuitoefening van de raad van commissarissen faciliteren dan wel bemoeilijken.

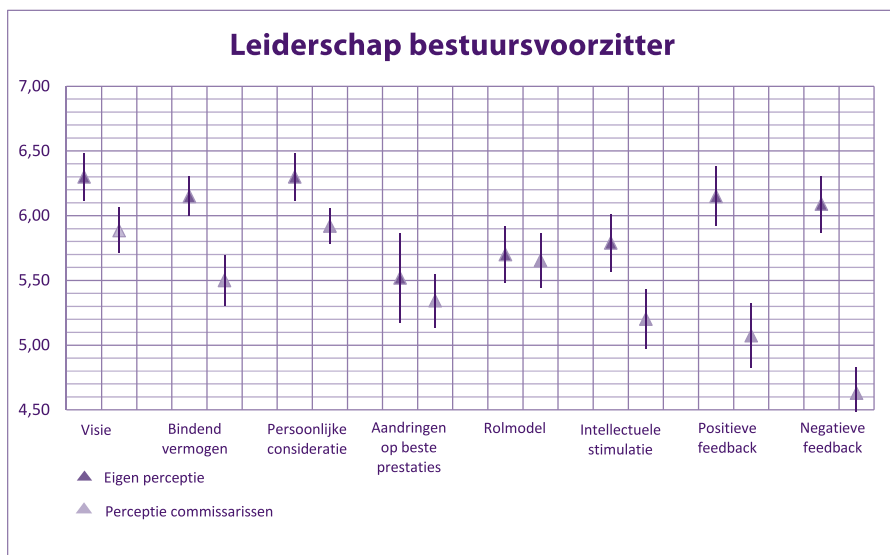
>> Leiderschap

Een belangrijke sociaal-psychologische procesfactor is de perceptie over het getoonde leiderschap door de actoren. Het vermogen tot leiderschap lijkt van groot belang voor het effectief functioneren van een raad van commissarissen. Vooral als klankbord voor het bestuur is het zeer belangrijk dat een raad van commissarissen een goed gearticuleerde visie heeft en deze kan overdragen. Het bestuur heeft een eenzame positie en naast de raad van commissarissen zijn er weinig organen waar een bestuur op een open manier mee kan klankborden.

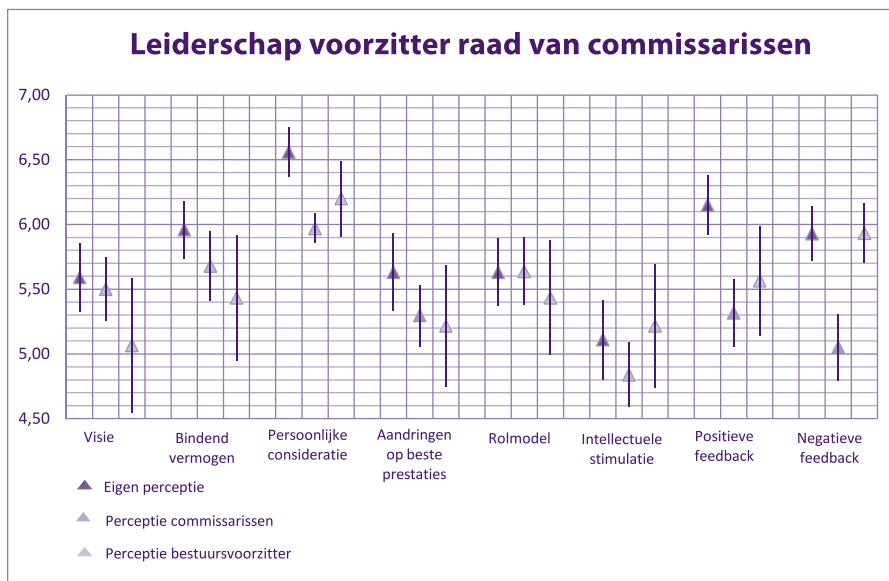
De leiderschapstijl kan aan de hand van twee onderscheidende concepten worden bepaald. Transformationeel leiderschap zorgt ervoor dat men de persoonlijke korte-termijn doelen overstijgt ten gunste van meer generieke lange-termijn doelen. Transformationeel leiderschap zorgt ervoor dat volgers zich identificeren met de doelen van de leider en zich boven verwachting zullen inzetten. Transactioneel leiderschap bestaat onder andere uit inspirerend vermogen, het aanzetten tot hoge prestaties, het vermogen te binden, het dwingen tot nieuwe inzichten, en voorbeeldgedrag. Transactioneel leiderschap richt zich meer op de uitwisseling van resources, de leider specificeert wat hij of zij verwacht en maakt duidelijk wat daar als beloning of sanctie bij behoort.

Het transformationeel leiderschap wordt gemeten met behulp van de eerste zes items in de onderstaande figuur, het transactionele leiderschap wordt gemeten met de laatste twee items. Het gaat daarbij om gedrag dat kenmerkend is voor de betreffende leiderschapstijl. In de eerste grafiek zijn de bevindingen betreffende het leiderschap van de voorzitter van het bestuur opgenomen. Dit leiderschap is mogelijk een indicatie voor de mate waarin de bestuursvoorzitter de commissarissen kan overtuigen van de effectiviteit van zijn/haar besluiten. Er kan worden geconcludeerd dat aspecten van de beide leiderschapstijlen in min of meer gelijke mate belangrijk zijn, er is niet een dominante leiderschapstijl in de grafiek te onderscheiden. Daarbij valt op dat de leiderschapskwaliteiten door de voorzitter van het bestuur hoger worden gepercipiëerd dan door de overige commissarissen. In dit opzicht is er sprake van een zekere zelfoverschatting. Deze zelfoverschatting is het sterkst

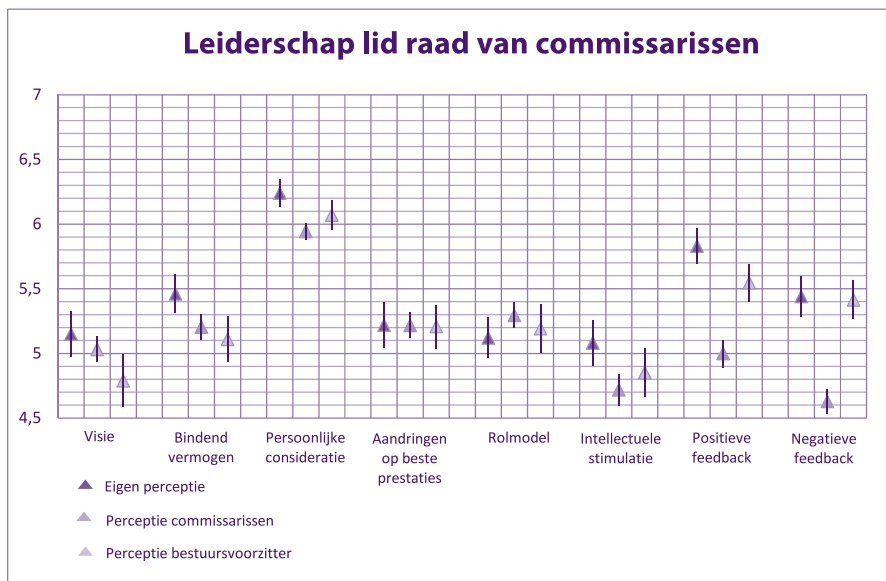
bij de inschatting van het bindend vermogen van de bestuursvoorzitter, de intellectuele stimulans, het verschaffen van positieve feedback en het verschaffen van negatieve feedback. De geconstateerde zelfoverschatting duidt op verschillen in percepties ten aanzien van het succesvol functioneren. Blijkbaar leven daar bij de verschillende actoren verschillende ideeën over. Dergelijke verschillen kunnen de effectiviteit van het proces van besluitvorming in de raad verminderen. Het is in dit opzicht van belang dat percepties worden gedeeld en bijvoorbeeld bij zelfevaluaties worden geëxpliciteerd.



Voor wat betreft de perceptie van de leiderschapstijl van de voorzitter van de raad van commissarissen valt bovendien op dat deze denkt dat hij/zij meer op resultaat stuurt dan dat feitelijk gebeurt, althans in de perceptie van de overige commissarissen. Ook is opvallend dat het belang van de positieve feedback ten opzichte van de overige commissarissen en de voorzitter van het bestuur nog al wordt overschat door de voorzitter van de raad.



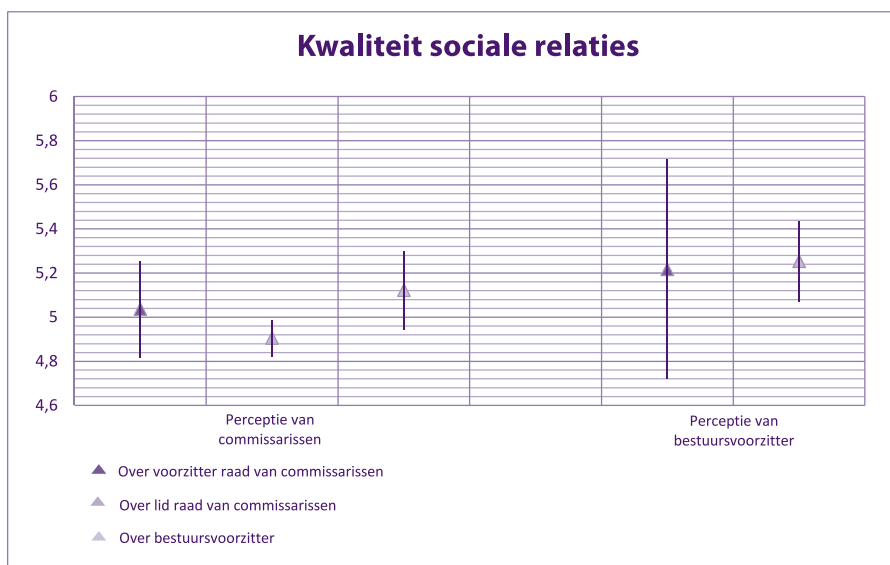
Tenslotte valt nog op dat de voorzitter van het bestuur een relatief lage perceptie heeft van het vermogen tot visievorming en -ontwikkeling van de leden van de raad van commissarissen, inclusief de voorzitter van de raad. Zoals gesteld, als klankbord voor het bestuur is het zeer belangrijk dat een raad van commissarissen een goed gearticuleerde visie heeft en deze kan overdragen. Indien de perceptie van de voorzitter van het bestuur in dit verband relatief laag is dan kan dat negatieve implicaties voor de effectiviteit waarmee de raad als klankbord kan functioneren voor het bestuur.



De stellingen betreffende het leiderschap van de verschillende actoren leren ons dat er sprake is van zelfoverschatting. Kenmerkend is dat alle actoren structureel de eigen leiderschapskwaliteiten overschatten. Deze overschatting is het meest prominent bij de inschattingen van het geven van positieve en negatieve feedback. Deze items meten met name de aanwezigheid van kenmerken betreffende het transactionele leiderschap. De relatief lage scores, alsmede de relatief grote verschillen in perceptie duiden op een relatief geringe aanwezigheid/hantering van deze leiderschapsstijl. Voor met name de effectiviteit van het uitoefenen van toezicht is het van belang dat wederzijdse verwachtingen omtrent prestaties helder worden gespecificeerd en dat duidelijkheid over de mogelijke positieve of negatieve gevolgen wordt geboden. Tevens is belangrijk dat door middel van feedback doelstellingen en prestaties met elkaar worden vergeleken. De bovenstaande bevindingen kunnen impliceren dat aan de specificatie van verwachtingen omtrent het uitoefenen van bestuurstaken alsmede aan het helder specificeren van bijbehorende beloningen en/of sancties meer aandacht zou kunnen worden besteed.

>> Kwaliteit van sociale relaties

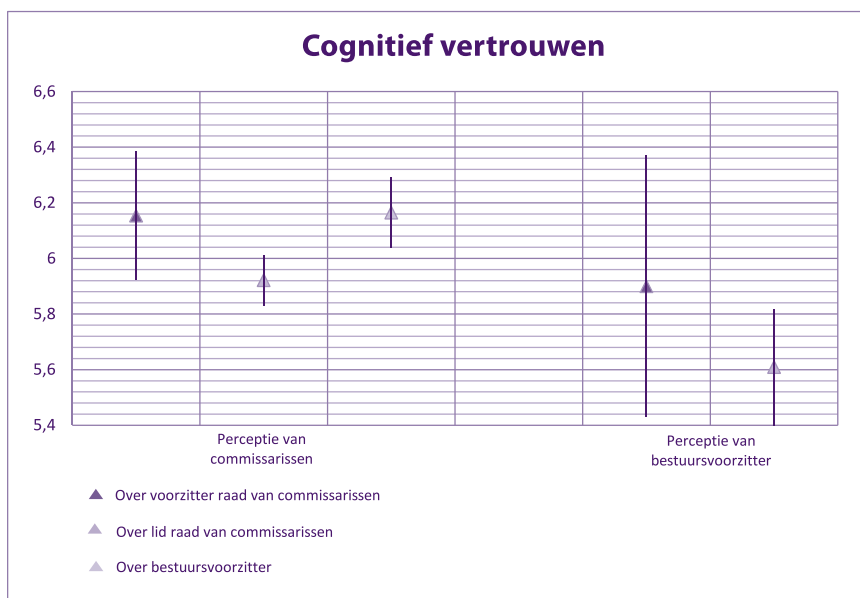
In onderstaande grafiek is de kwaliteit van sociale relaties binnen de raad van commissarissen opgenomen in de perceptie van commissarissen en de voorzitter van het bestuur. Er kan worden geconcludeerd dat de verschillende groepen eenzelfde perceptie hebben over de kwaliteit van de sociale relaties. Er is weinig verschil tussen de kwaliteit van de relatie van de bestuursvoorzitter met commissarissen ten opzichte van de sociale relaties tussen commissarissen onderling. Er is zelfs een kleine afwijking naar boven ten aanzien van de kwaliteit van de sociale relatie tussen commissarissen en de bestuursvoorzitter in vergelijking met de onderlinge relaties van commissarissen. Het is vooralsnog de vraag wat dit betekent voor de noodzakelijke afstand tussen commissarissen en bestuurders.



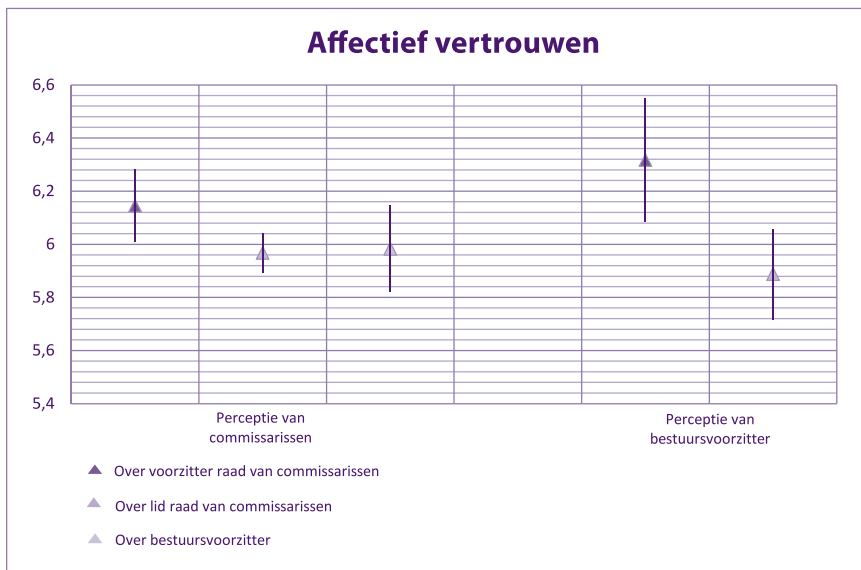
>> Vertrouwen

Naast de algehele kwaliteit van de sociale relatie wordt de communicatie over en weer in de raad van commissarissen beïnvloed door het vertrouwen dat men in elkaar heeft. Het interpersoonlijke vertrouwen stelt mensen in staat om te gaan met onzekerheden. Vanwege de grote complexiteit van de materie en bijvoorbeeld ook de relatief lage frequentie van ontmoetingen (men leert elkaar maar beperkt kennen) dienen commissarissen en bestuurders veelvuldig besluiten te nemen in situaties van onzekerheid. Zonder vertrouwen in elkaar en in elkaars handelen is het niet mogelijk tot effectieve besluitvorming te komen in dergelijke gevallen. Vertrouwen kan ook wel worden omschreven als de

perceptie dat anderen geen misbruik zullen maken van de situatie. In geval van vertrouwen gaan actoren ervan uit dat hetgeen men verwacht ook zal gebeuren en niet hetgeen men wil vermijden. We onderscheiden twee soorten van vertrouwen, cognitief en affectief vertrouwen. Cognitief vertrouwen is gebaseerd op rationele redenen ten aanzien van bijvoorbeeld de vaardigheden en kennis (expertise) van de persoon die men vertrouwt. Men vertrouwt een persoon vanwege zijn/haar handelingsbekwaamheid. Affectief vertrouwen is meer emotioneel, het betreft dan meer de daadwerkelijke interesse van de persoon die men vertrouwt in gevoelsmatige zin. Men vertrouwt iemand, omdat men deze persoon aardig of vriendelijk vindt. De onderstaande twee figuren geven respectievelijk, het cognitief en het affectief vertrouwen van respondenten in elkaar weer. Het cognitief vertrouwen betreft het vertrouwen van respectievelijk, de commissarissen en de voorzitter van het bestuur in de vaardigheden en kwaliteiten van de verschillende actoren. In de onderstaande figuur kan worden afgelezen dat het vertrouwen in de vaardigheden en de kennis van de collega-commissarissen als relatief laag wordt gepercipieerd. Commissarissen hebben significant meer vertrouwen in de vaardigheden van de voorzitter van het bestuur dan in de vaardigheden en kennis van de overige commissarissen. Dergelijke percepties over vertrouwen kunnen een rol spelen bij de afwegingen die commissarissen in de raad maken. In het algemeen zijn actoren meer geneigd het oordeel te volgen van een individu, in dit geval de voorzitter van het bestuur, wiens kennis en kunde men meer vertrouwt.

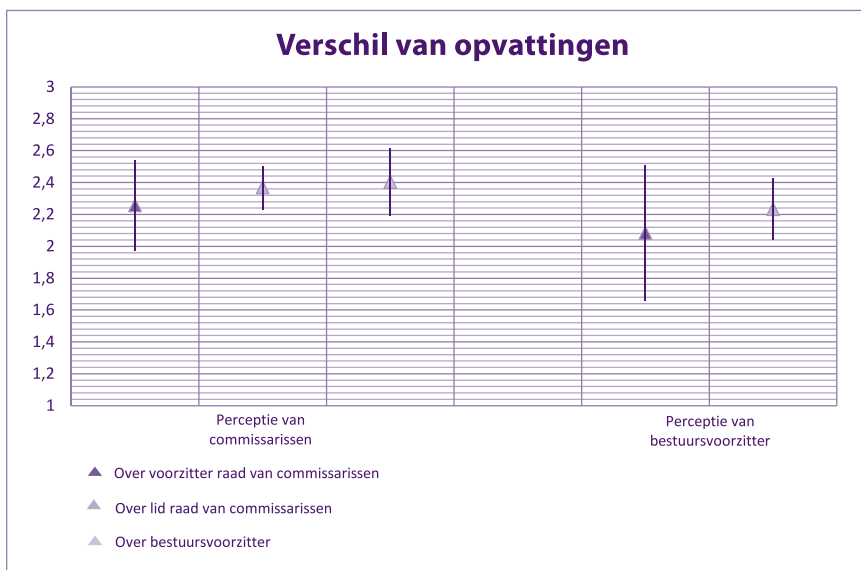


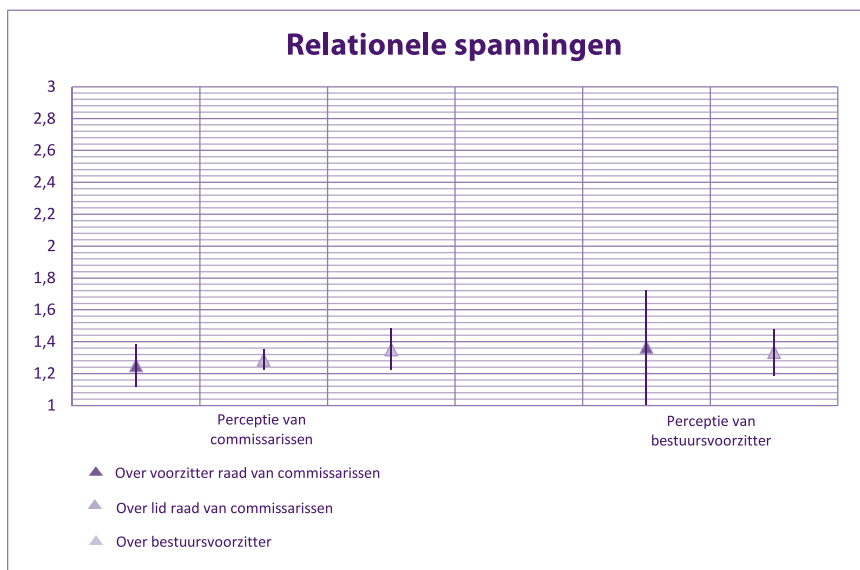
Vertrouwen heeft, zoals al uiteengezet ook een affectieve component. Uit de onderstaande figuur kan worden geconcludeerd dat het affectief vertrouwen doorgaans hoog is en dat in de perceptie van de bestuursvoorzitter, er duidelijk sprake is van een relatief goede relatie met de voorzitter van de raad van commissarissen. Ook de commissarissen hebben doorgaans een goede vertrouwensband met de voorzitter van de raad van commissarissen.



>> Verschil van opvatting

Naast vertrouwen is het belangrijk dat er verschillen van opvatting bestaan. Immers, vertrouwen en gelijke opvattingen kunnen tot vanzelfsprekendheid, een geringe betrokkenheid en mogelijk zelfs tot onverschilligheid leiden. Voor de kwaliteit van de communicatie over en weer in de raad is het belangrijk dat actoren worden uitgedaagd en met elkaar in debat willen gaan. Onderstaande twee grafieken geven een beeld van de professionele verschillen van inzicht en persoonlijke frictie binnen de raad van commissarissen enerzijds en tussen het bestuur en de raad van commissarissen, anderzijds. Uit de figuren kan worden geconcludeerd dat er nagenoeg geen sprake is persoonlijke frictie. Ook zijn er relatief weinig professionele verschillen van inzicht. Daarbij moet worden aangetekend dat de percepties in het algemeen laag kunnen zijn vanwege verschillen in de sociale wenselijkheid van de antwoorden. De algehele indicatie uit de onderstaande twee figuren is dat in de perceptie van de respondenten, zakelijke en emotionele verschillen van opvatting, geen belangrijke rol in de besluitvorming van de raad van commissarissen van woningcorporaties vervullen. Dat leidt tot de bevinding dat aan de kwaliteit van het debat in de raad meer aandacht zou kunnen worden besteed omdat de kwaliteit van de taakuitoefening wel degelijk in positieve zin zal worden beïnvloed door (de bespreking van) professionele verschillen van inzicht.





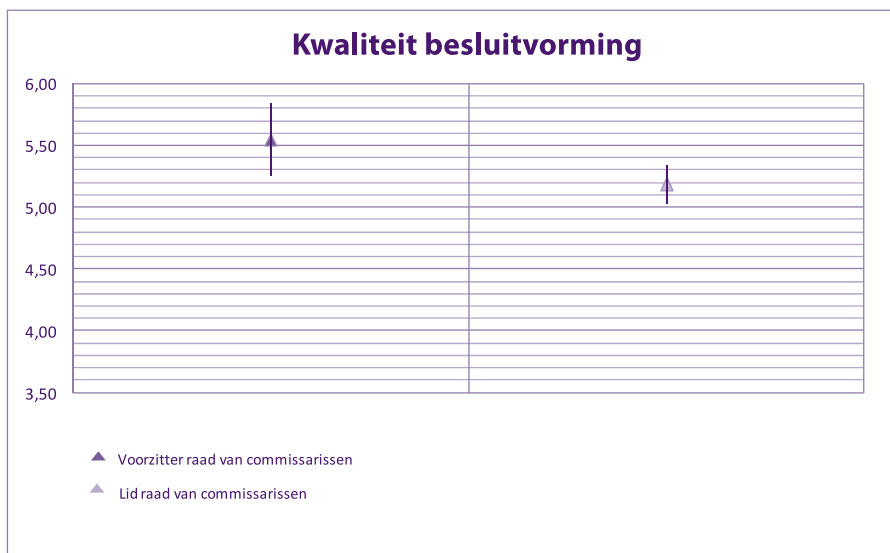
Uit de bestudering van de verschillende factoren die het proces van besluitvorming in de raad beïnvloeden, kan worden geconcludeerd dat de besluitvorming in de raad van commissarissen wordt gekenmerkt door een relatief grote harmonie en consensus. Belangrijke verschillen van mening komen niet vaak voor in de perceptie van de respondenten, men hecht aan de goede sociale relaties en men heeft aanzienlijk vertrouwen in elkaars kennen en kunnen. Daarnaast wordt het eigen vermogen tot leiden, in dit geval, het daadwerkelijk sturen van de besluitvorming, systematisch en significant overschat. Ten einde de kwaliteit van het debat en de resulterende besluitvorming te verbeteren, kan worden overwogen procedures te ontwikkelen die ertoe leiden dat de verschillende actoren in de bestuurlijke top van woningcorporaties elkaar meer intensief aanspreken op activiteiten en opvattingen.

2.3 OUTPUT

>> Rollen raad van commissarissen

De raad van commissarissen vervult bepaalde taken in een organisatie. De perceptie betreffende de uitoefening van de taak duiden we aan met het begrip “rol”. In het onderzoek hebben door middel van een aantal stellingen de kwaliteit van de taakuitoefening proberen te meten. Het gaat daarbij om de perceptie van deze kwaliteit door de respondenten. In geval van algehele effectiviteit proberen we de invloed van de raad van commissarissen op de taakuitoefening van de bestuurder(s) te meten. Het gaat daarbij niet zozeer om de aard van de invloed maar meer in hoeverre bestuurders zich in hun besluiten en activiteiten laten leiden, coachen, inspireren door, dan wel rekening houden met, de opvattingen die de raad van commissarissen daaromtrent heeft en communiceert. Het hebben van invloed in het algemeen kan worden beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor het effectief uitoefenen van meer specifieke activiteiten op het gebied van monitoring en advies. De klassieke taak van de raad van commissarissen betreft het uitoefenen van toezicht. Toezichtstaken zijn vaak welomschreven en betreffen activiteiten op het gebied van werving, selectie, benoeming en ontslaan van bestuurders, de beloning van bestuurders, soms de directe supervisie van activiteiten en de interne control van bestuurlijke activiteiten. Kenmerkend voor de monitoring activiteiten is dat ze een ex post karakter hebben. Het gaan vooral om de verantwoording van het handelen nadat het heeft plaatsgevonden. Onafhankelijkheid en objectiviteit van commissarissen zijn sleutelbegrippen bij de vormgeving en kwaliteit van de monitoringactiviteiten. De adviesrol betreft de bijdrage van de commissaris aan de besluitvorming en vormgeving van strategische activiteiten. In tegenstelling tot monitoring, gaat het hierbij om activiteiten ex ante, de raad is actief in raad en daad en soms ook door gebruikmaking van het relevante netwerk, betrokken bij de vormgeving van de strategie van de organisatie, i.c. de woningcorporatie. Betrokkenheid en geïnvolveerdheid zijn belangrijk daar waar het gaat om de vormgeving en kwaliteit van het advies van de raad van commissarissen.

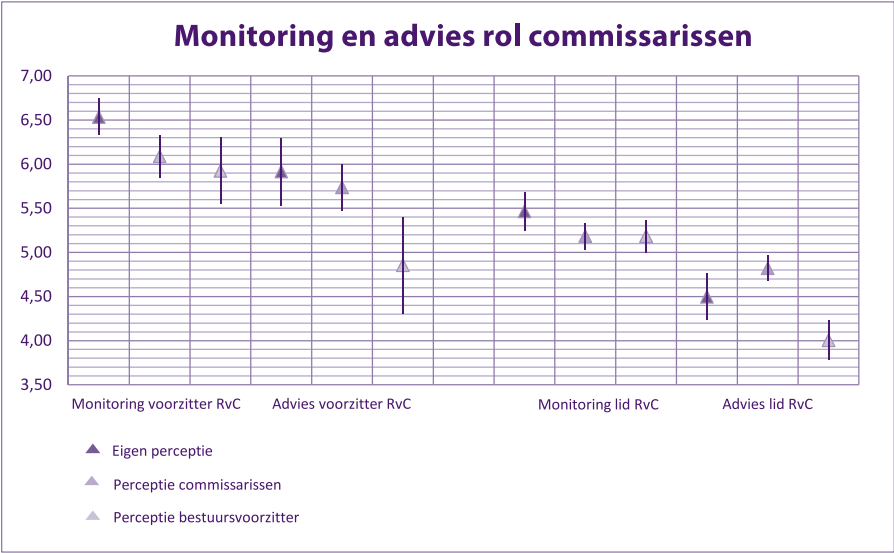
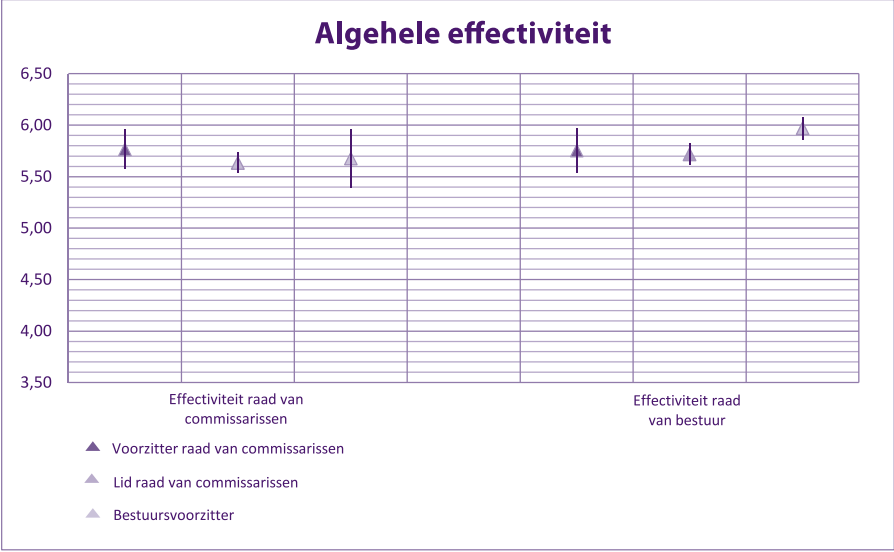
Als eerste geeft de onderstaande grafiek een beeld van de perceptie van de kwaliteit van de besluitvorming in de raad. Deze wordt in het algemeen als redelijk hoog gepercipiëerd, waarbij de voorzitter de kwaliteit hoger inschat dan de commissarissen.



>> Effectiviteit

De volgende grafieken geven een beeld van de perceptie van de taakuitvoering van de raad van commissarissen. De onderstaande grafiek geeft een beeld van de algehele effectiviteit van het bestuur en de raad van commissarissen althans in de perceptie van de respondenten. Er zijn geen grote verschillen tussen de verschillende groepen. De voorzitter van het bestuur overschat licht de effectiviteit van het bestuur. De algehele effectiviteit van de raad van commissarissen gemeten in termen van invloed op de activiteiten van de bestuursvoorzitter wordt redelijk hoog en uniform ingeschat. Bij de uitsplitsing naar de twee belangrijke rollen, monitoring en advies ontstaan er verschillen.

In de eerste plaats valt wederom op dat sprake is van zelfoverschatting ten aanzien van de roluitoefening. Vooral de voorzitter van de raad van commissarissen percipieert zijn/haar bijdrage aan de taakuitvoering hoger dan de overige actoren. In de tweede plaats percipieert de voorzitter van het bestuur de bijdrage van de raad in monitoring en advies in het algemeen lager dan de raad van commissarissen. Het belang van de eigen activiteiten van de raad wordt in die zin overschat. Ten derde, de bijdrage aan de adviesrol door individuele commissarissen wordt als relatief laag gepercipieerd. Ten slotte, monitoring wordt als belangrijker gepercipieerd dan advies, vooral door de commissarissen. De perceptie van de voorzitter is meer homogeen. De voorzitter van het bestuur percipieert het advies door de voorzitter van de raad als minder relevant dan de leden van de Raad.



2.4 VERBANDEN TUSSEN INPUT, PROCES EN OUTPUT

Nadat we in het voorgaande de belangrijkste bevindingen betreffende de afzonderlijke factoren van input, proces en output hebben beschreven en van een interpretatie voorzien, is het vervolgens interessant om mogelijke verbanden tussen de factoren te analyseren (zie bijlage I voor het onderliggende conceptuele model). Alvorens hiertoe over te gaan, is het van belang te benadrukken voorzichtig te zijn met leggen van causale verbanden. Zoals al gesteld, de complexiteit van de interdependenties tussen de verschillende input, proces en outputkenmerken is vele malen groter dan in onze betrekkelijk simpele analyse wordt verondersteld. Toch is het inzichtelijk om te onderzoeken welke van de verschillende input en proceskenmerken meer of minder sterk gerelateerd zijn aan de variabelen die de taakuitoefening van de raad van commissarissen (de output) beschrijven. Een indicatieve weergave van mogelijke verbanden kan worden weergegeven met behulp van correlaties tussen de onderdelen die we hiervoor hebben beschreven. Een correlatie- (coëfficiënt) is een simpele getalsmatige weergave van een direct verband tussen twee onderdelen. De waarde van een correlatie kan variëren tussen -1 (perfect negatief verband) en +1 (perfect positief verband), een waarde van 0 geeft aan dat er geen verband is.

De correlatietabel (tabel 1) geeft dus een indicatie van dergelijke verbanden. Deze correlatietabel bevat de zogenaamde bivariate Pearson correlatiecoëfficiënten (zie bijlage II voor een nadere toelichting). Tevens bevat deze tabel informatie omtrent de statistische significantie van de correlatie. Met significantie geven we de mogelijkheid aan dat een verband al dan niet bij toeval wordt gevonden. Men spreekt van een significant verband als dit verband niet toevallig is gevonden. Een significantie van niveau 0.01 geeft een relatief hoge significantie aan, een significantie van niveau 0.05 kan als regulier significant worden geïnterpreteerd en een significantie van niveau 0.10 kan als marginaal significant worden aangeduid. Des te lager het niveau van de significantie des te groter de betrouwbaarheid van de conclusie dat het verband tussen de twee gecorreleerde variabelen ook daadwerkelijk bestaat en niet bij toeval is gevonden. Elke kolom in tabel 1 bevat een outputkenmerk, respectievelijk, monitoring, advies, kwaliteit van de besluitvorming en algehele effectiviteit. De rijen van de tabel bevatten steeds één input- of proceskenmerk. De waarde in iedere cel geeft het directe verband (de correlatie) aan tussen het input of proceskenmerk in de rij en het outputkenmerk in de kolom. Hoe hoger het getal, des te sterker het verband. De sterretjes in de cellen geven aan in welke mate het gevonden verband significant is, d.i. de celwaarde verschilt al dan niet significant van nul. Ten aanzien van de procesonderdelen geeft de letter 'C' aan dat het de perceptie van commissarissen betreft en de letter 'B' dat het de perceptie van de bestuursvoorzitter betreft.

Op basis van tabel 1 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- a) De algemene vaktechnische expertise is positief gerelateerd aan alle factoren die de taakuitoefening van de raad van commissarissen beschrijven.
- b) De (sector)specifieke expertise is niet significant van belang voor de kwaliteit van de monitoring en adviesrol.
- c) Er bestaat een positief verband tussen de aandacht voor maatschappelijke en sociale belangen van commissarissen en de algehele invloed van de raad. Dit verband zien we niet terug indien het meer specifiek de monitoring en adviestaken betreft.
- e) De verbondenheid (identificatie) van de commissarissen met respectievelijk de organisatie en de professie laat een minder duidelijk beeld zien. Er is een duidelijk positief verband met de kwaliteit van de besluitvorming maar het verband met de belangrijke rollen is niet eenduidig.
- f) oor wat betreft de doeloriëntatie valt op dat een oriëntatie op presteren meer effectief lijkt ten aanzien van de taakuitoefening, dan een leer- en ontwikkelings-oriëntatie. Een oriëntatie op presteren is positief gerelateerd aan de toezichtrol.

Bezien we in meer detail de effecten van de procesfactoren dan vallende volgende verbanden op:

- a) Het transactioneel en transformationeel leiderschap hebben zowel in de opvatting van de bestuurder (B), als van de commissarissen (C), een aanzienlijk en significant verband met de roluitoefening van de raad van commissarissen.
- b) De factoren die het onderlinge vertrouwen en de kwaliteit van de sociale relaties proberen te duiden hebben een sterk positief verband met de toezicht- en adviesrollen.
- c) Professionele spanningen binnen de raad van commissarissen hebben een positief effect op de toezichthoudende taak van de raad
- d) Relationale spanningen hebben een negatieve invloed op de toezichthoudende taak van de raad.

Samenvattend, professionele verschillen van inzicht hebben niet noodzakelijkerwijs een negatieve invloed op het functioneren van de raad van commissarissen. Belangrijk is daarbij dat deze professionele verschillen van inzicht niet overslaan naar de relationele sfeer. Duidelijk blijkt uit tabel 1 dat de invloed van de meer zachte en minder grijpbare proceskenmerken op de wijze waarop de raad van commissarissen functioneert en de effectiviteit van de raad niet licht kan worden onderschat. Bovendien lijkt het directe belang van de inputkenmerken minder sterk te zijn dan het belang van de proceskenmerken. De wijze waarop de taken worden uitgeoefend lijkt te domineren boven de aspecten die de samenstelling van de raad betreffen.

Tabel 1: Correlaties tussen relevant input, proces en outputfactoren

Advies perceptie bestuur	Monitoring	Advies	Kwaliteit besluit-vorming RvC	Effectiviteit RvC
Algemene expertise	0,28***	0,24***	0,23***	0,17**
Specifieke expertise	-0,01	-0,03	0,16**	0,10
Zakelijke belangen	-0,04	0,01	0,05	0,11
Sociale belangen	0,05	0,02	0,18**	0,23***
Maatschappelijke belangen	0,05	0,04	0,19**	0,22***
Verbondenheid met de organisatie	0,13*	0,00	0,25***	0,11
Verbondenheid met commissarissen	0,07	0,16**	0,22***	0,24***
Prestatie promotie oriëntatie	0,21***	0,14*	0,13*	0,03
Prestatie preventie oriëntatie	0,13*	0,20**	0,05	-0,09
Leer promotie oriëntatie	-0,05	-0,01	0,18**	0,21***
Leer preventie oriëntatie	-0,08	0,07	0,16**	-0,01
Verskil van opvattingen [C]	0,12*	0,27***	0,00	0,07
Relationele spanningen [C]	-0,13*	-0,07	-0,10	-0,05
Verskil van opvattingen [B en C]	0,00	-0,06	-0,22***	-0,13
Relationele spanningen [B en C]	0,05	0,02	-0,20**	-0,12
Cognitief vertrouwen [C]	0,43***	0,36***	0,01	0,01
Affectief vertrouwen [C]	0,47***	0,39***	0,20	0,16**
Cognitief vertrouwen [B en C]	0,13*	0,18**	0,06	-0,02
Affectief vertrouwen [B en C]	0,11	0,11	0,09	0,00
Kwaliteit sociale relatie [C]	0,30***	0,37***	0,17**	0,03
Kwaliteit sociale relatie [B en C]	0,17**	0,25***	0,05	-0,04
Transformationeel leiderschap [C]	0,584***	0,634***	0,209***	0,070
Transactioneel leiderschap [C]	0,525***	0,481***	0,201***	0,155**
Transformationeel leiderschap [B]	0,192**	0,288***	0,045	-0,025
Transactioneel leiderschap [B]	0,233***	0,237***	0,024	-0,055

*** Correlatie is significant op 0.01-niveau (2-zijdig)

** Correlatie is significant op 0.05-niveau (2-zijdig)

* Correlatie is significant op 0.10-niveau (2-zijdig)

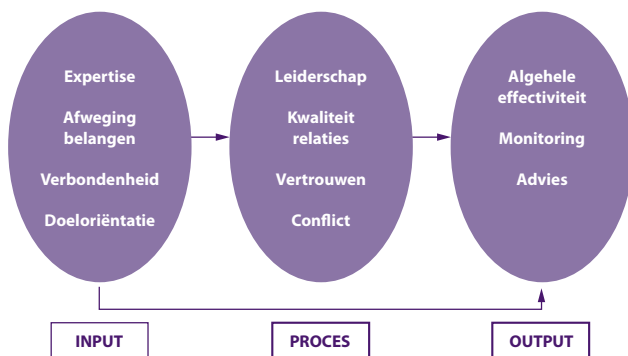
 BIJLAGE I: Theoretische achtergrond²

De rollen van de raad en de effectiviteit ervan hangen ten principale samen met de manier waarop de leden van raad met elkaar en met het management omgaan (Westphal, 1999). Het onderzoek naar deze 'omgangsvormen' richt zich op de activiteiten en besluitvormingsprocessen in de Raad (Zahra en Pearce, 1989; Pettigrew, 1992), evenals de relatie tussen kenmerken van de Raad en genoemde factoren. Voorbeelden en overzichten van dergelijk meer beschrijvend internationaal wetenschappelijk onderzoek, op basis van participerende observatie (in 'boardrooms'), diepte-interviews met commissarissen en schriftelijke documenten (zoals notulen), zijn onder andere vinden in Pettigrew en McNulty (1995) en Van Ees, Gabriëlsson en Huse (2009). Ook is er meer conceptueel onderzoek op dit gebied. Zo proberen Forbes en Milliken (1999) de besluitvormingsprocessen in de Raad te bestuderen met behulp van relaties tussen concepten die de normering van inzet ('effort norms'), de aanwezigheid en het gebruik van kennis, de aard van conflicten (cognitief dan wel affectief) en de cohesie tussen de leden van de Raad beschrijven. In deze wetenschappelijke literatuur worden raden van commissarissen beschouwd als teams (Forbes and Milliken, 1999). Wel zijn het bijzondere teams vanwege de lage frequentie van bijeenkomsten en het doorgaans hoge opleidingsniveau en expertise van de teamleden. Een raad van commissarissen bestaat immers veelal uit individuen met een aantal die zich voorheen al hebben bewezen. Dat laat onverlet dat raden van commissarissen in grote mate onderhevig kunnen zijn aan dezelfde sociale en situationele krachten als andere kennisgeoriënteerde teams. Ook voor een team van commissarissen is het van belang dat er binding bestaat tussen de commissarissen. Daarnaast dient het bestuur zich vrij te voelen om de raad van commissarissen in vertrouwen te nemen en om advies te vragen. Het teamfunctioneren strekt dus ook uit richting (de voorzitter van) het bestuur, waarbij overigens geldt dat dit een kritische houding van de raad niet in de weg mag staan (groupthink). Bij dit alles gaat het er ten aanzien van het effectief functioneren juist om hoe de raad van commissarissen omgaat met de afweging tussen objectiviteit en afstand, enerzijds en de noodzaak van vertrouwen en open communicatie, anderzijds. Raden van commissarissen zijn in dit opzicht niet anders dan andere zelfsturende teams.

² De theoretische overwegingen bij dit onderzoek zijn geïnspireerd op D. B. Veltrop en J. van Manen, Zelfevaluatie van raden van commissarissen – motieven om wel of geen feedback te zoeken, Goed bestuur, maart 2010.

Vanuit onderzoek is bekend dat vertrouwen, open communicatie, constructieve samenwerking van grote invloed is op de effectiviteit van zelfsturende teams. Er zijn diensten-gevolge vele procesmatige onderwerpen die bij het onderzoek naar het effectief functioneren van de raad de revue kunnen passeren. Hierbij kan gedacht worden aan factoren als de kritische houding van de raad richting het bestuur en de commissarissen onderling, de balans tussen afstand en betrokkenheid van de raad van commissarissen, ook tot uiting komend in de belangen die de commissaris denkt te vertegenwoordigen, een pro-actieve opstelling van de raad, bijvoorbeeld in de afweging tussen advies en toezicht, de samenstelling van de raad op het vlak van diversiteit en expertise en de kennis van de organisatie en de industrie, de algehele effectiviteit van de voorzitter en leden van de raad daar waar het gaat om invloed op de bestuursvoorzitter en de leiderschapstijl van de leden van de raad van commissarissen.

In het huidige onderzoek wordt een aantal van deze variabelen nader geanalyseerd. In het bijzonder zal aandacht worden besteed aan de figuur 1 genoemde kenmerken van het functioneren van de raad van commissarissen. Daarbij maken we gebruik van het in figuur 1 weergegeven conceptuele kader en maken we onderscheid tussen de inputkenmerken van de commissarissen, de proceskenmerken, die het handelen van de raad betreffen en de zgn. outputkenmerken, die beschrijven hoe commissarissen de taak-uitoefening in de organisatie percipiëren. We zullen in het onderzoek ten eerste, de afzonderlijke kenmerken en de verschillen in perceptie daaromtrent, nader analyseren. Ten tweede zullen de verbanden tussen de verschillende factoren nader worden onderzocht. Het onderzoek heeft een exploratief karakter, dat wil zeggen, het doel is om kenmerken te duiden, (perceptie)verschillen te interpreteren en verbanden te ontdekken om zodoende tot een beter beeld te komen van de (relaties) tussen genoemde soft control variabelen en de effectiviteit van het functioneren van de raad.



Figuur 1: Conceptueel model

Zoals in figuur 1 is aangegeven zullen we de besluitvorming in de raad van commissarissen nader onderzoeken. We zullen daartoe allereerst de gebruikte factoren nader omschrijven. Uit figuur 1 blijkt verder dat we ten aanzien van de relaties tussen de verschillende factoren, zowel direct als indirecte verbanden onderscheiden. Bijvoorbeeld, de individuele kenmerken van commissarissen hebben zowel indirect, via procesfactoren, als direct via outputfactoren invloed op de taakuitoefening (output). Daarnaast zullen binnen iedere categorie (input, proces, output) de verschillende factoren ook met elkaar verband houden. Dergelijke verbanden zijn niet in de figuur weergegeven om de complexiteit niet al te zeer te vergroten. In die zin betreft figuur 1 dus met recht een abstractie van de werkelijkheid.

>> Input

Expertise:

Onder expertise worden verschillende vormen van relevante deskundigheid begrepen. Algehele expertise refereert meer aan financiële, juridische, organisatorische en strategische deskundigheid. Specifieke expertise omvat sector-specifieke expertisegebieden, zoals volkshuisvestelijke kennis en kennis van het lokale speelveld.

Afweging belangen:

Commissarissen worden geacht de belangen van de organisatie in het algemeen te behartigen. Organisaties kunnen echter worden gezien als een knooppunt van relaties tussen diverse belanghebbenden, die geheel verschillende belangen kunnen hebben. Voor woningcorporaties kunnen we hierbij bijvoorbeeld denken aan vermogensverschaffers (banken), (aspirant) huurders, diverse overheden en projectontwikkelaars. Voor de besluitvorming is de raad kan het van belang zijn te weten met welke groepen de commissarissen zich het meest identificeren.

Verbondenheid:

Vanuit de sociale identiteitstheorie en sociale categorisatie theorieën classificeren individuen zichzelf in categorieën, zoals leeftijd, geslacht, en het lidmaatschap van groepen. Deze classificatie stelt individuen in staat om de sociale omgeving te structureren en zichzelf en anderen te plaatsen. Mensen identificeren zich met groepen, waarbij het gaat om de vraag in hoeverre mensen zich verbonden voelen met deze groepen. Wij richten ons op twee vormen van verbondenheid, namelijk die met de organisatie, d.i. de woningcorporatie en die met de beroepsgroep van commissarissen. De verbondenheid van een commissaris of bestuurder met de organisatie kan enerzijds worden omschreven als de waargenomen verbondenheid met de organisatie en anderzijds als de mate waarin

het succes van de organisatie ook daadwerkelijk als het eigen (persoonlijke) succes wordt beschouwd .

Doeloriëntatie:

Doeloriëntatie heeft betrekking op de manier waarop mensen doelen proberen te verwezenlijken. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen leerorientatie en prestatieorientatie. Individuen met een prestatieorientatie richten zich op de toereikendheid van prestaties in vergelijking met anderen. De nadruk ligt hierbij op de feitelijke actuele prestaties, er is geen ruimte voor verdere ontwikkeling. Individuen met een leerorientatie gaan ervan uit dat er ruimte voor ontwikkeling is, in het bijzonder in veeleisende en complexe situaties.

>> Proces

Kwaliteit relaties en besluitvorming:

Sociale relaties kunnen globaal worden ingedeeld in relaties met een hoge en lage kwaliteit. In geval van een lage kwaliteit is de relatie gebaseerd op overeengekomen gespecificeerde transacties ('explicit obligation'). In geval van hoge kwaliteit is de relatie gebaseerd op wederzijdse waardering, vertrouwen en respect. Als men bij een hoge kwaliteit relatie acties onderneemt ten gunste van iemand anders ontstaat er een 'implicit obligation'. Ook de kwaliteit van de besluitvorming wordt bepaald door de relaties tussen individuen in een team. De kwaliteit van besluitvorming is mede een gevolg van de inhoudelijke diversiteit binnen een team en de potentie van het team om deze inhoudelijke verschillen te combineren. Het betreft een synthese van divergente ideeën. Hetgeen voortkomt uit het tegen elkaar afzetten van verschillende ideeën en de integratie van deze ideeën .

Vertrouwen:

Interpersoonlijk vertrouwen stelt mensen in staat om te gaan met onzekerheden. Vertrouwen kan ook wel worden omschreven als de perceptie dat anderen geen misbruik zullen maken van de situatie. In geval van vertrouwen gaat men er van uit dat hetgeen men verwacht ook zal gebeuren en niet hetgeen men wil vermijden. We onderscheiden twee soorten van vertrouwen, cognitief en affectief vertrouwen. Cognitief vertrouwen is gebaseerd op rationele redenen ten aanzien van bijvoorbeeld de vaardigheden en kennis (expertise) van de persoon die men vertrouwt. Affectief vertrouwen is meer emotioneel, het betreft dan meer de daadwerkelijke interesse van de persoon die men vertrouwt in gevoelsmatige zin .

Vershil van opvattingen:

Er zijn twee soorten verschillen van opvatting. Taakgerelateerde verschillen van opvatting en sociaal-emotionele verschillen van opvatting. Taakgerelateerde verschillen van opvatting hebben betrekking op de inhoud van de taak die dient te worden uitgevoerd, dit betreft verschillen van ideeën en taakgerelateerde opvattingen. Relationale verschillen hebben betrekking op irritatie, frictie, en emotionele spanning tussen individuen . In de literatuur, bv. Forbes en Milliken (1999) wordt aangevoerd dat taakgerichte verschillen van opvatting, het debat stimuleren en diensgevolge de kwaliteit van de taakuitvoering verbeteren. Bij relationele verschillen is dat juist niet het geval.

Leiderschap:

Transformationeel leiderschap zorgt ervoor dat men de persoonlijke korte-termijn doelen overstijgt ten gunste van meer generieke lange-termijn doelen. Transformationeel leiderschap zorgt ervoor dat volgers zich identificeren met de doelen van de leider en zich boven verwachting zullen inzetten. Transformationeel leiderschap bestaat onder andere uit inspirerend vermogen, het aanzetten tot hoge prestaties, het vermogen te binden, het dwingen tot nieuwe inzichten, en voorbeeldgedrag. Transactioneel leiderschap richt zich meer op de uitwisseling van resources, de leider specificeert wat hij of zij verwacht en maakt duidelijk wat daar als beloning of sanctie bij behoort . Het vermogen tot leiderschap lijkt van groot belang voor het effectief functioneren van een raad van commissarissen. Vooral als klankbord voor het bestuur is het zeer belangrijk dat een raad van commissarissen een goed gearticuleerde visie heeft en deze kan overdragen. Het bestuur heeft een eenzame positie en naast de raad van commissarissen zijn er weinig organen waar een bestuur op een open manier mee kan klankborden.

>> Output

Algehele effectiviteit:

In geval van algehele effectiviteit proberen we de invloed van de raad van commissarissen op de taakuitoefening van de bestuurder(s) te meten. Het gaat daarbij niet zozeer om de aard van de invloed maar meer om de vraag in hoeverre bestuurders zich in hun besluiten en activiteiten laten leiden, coachen, inspireren door, dan wel rekening houden met, de opvattingen die de raad van commissarissen daaromtrekt heeft en communiceert. Het hebben van invloed in het algemeen kan worden beschouwd als een belangrijke voorwaarde voor het effectief uitoefenen van meer specifieke activiteiten op het gebied van monitoring en advies.

Monitoring:

De klassieke taak van de raad van commissarissen betreft het uitoefenen van toezicht. Toezichtstaken zijn vaak welomschreven en betreffen activiteiten op het gebied van werving, selectie, benoeming en ontslaan van bestuurders, de beloning van bestuurders, soms de directe supervisie van activiteiten en de interne control van bestuurlijke activiteiten. Kenmerkend voor de monitoring activiteiten is dat ze een ex post karakter hebben. Het gaan vooral om de verantwoording van het handelen nadat het heeft plaatsgevonden. Onafhankelijkheid en objectiviteit van commissarissen zijn sleutelbegrippen bij de vormgeving en kwaliteit van de monitoringactiviteiten.

Advies:

Het advies betreft de bijdrage van de commissaris aan de besluitvorming en vormgeving van strategische activiteiten. In tegenstelling tot monitoring, gaat het hierbij om activiteiten ex ante, de raad is actief in raad en daad en soms ook door gebruikmaking van het relevante netwerk, betrokken bij de vormgeving van de strategie van de organisatie, i.c. de woningcorporatie. Betrokkenheid en geïnvolveerdheid zijn belangrijk daar waar het gaat om de vormgeving en kwaliteit van het advies van de raad van commissarissen.

Nadat we aldus de verschillende elementen van het conceptuele onderzoekskader nader hebben besproken, zullen we in de volgende paragraaf allereerst de opzet en aanpak van onderzoek expliciteren. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd. We richten ons daarbij eerst op de bevindingen ten aanzien van de geïdentificeerde factoren zelf, vervolgens zullen we de gevonden verbanden tussen de factoren nader bespreken.

BIJLAGE II: Aanpak van het onderzoek

>> Steekproef

Ten behoeve van het onderzoek heeft de VTW haar medewerking verleend aan de constructie van een aselechte steekproef van 30 woningcorporaties, die voor deelname aan het onderzoek zijn uitgenodigd. Daartoe zijn de voorzitters van raden van commissarissen van de, in termen van woningeenheden, 100 grootste woningcorporaties benaderd. Deze 100 voorzitters van woningcorporaties hebben een brief van de VTW ontvangen en zijn vervolgens benaderd door ProBoards met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. De voorzitter van de raad van commissarissen informeerde vervolgens de overige leden van de raad van commissarissen en de bestuursvoorzitter over het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. Na het besluit tot deelname hebben alle leden van de raad van commissarissen en de bestuursvoorzitter via email een persoonlijke inlogcode ontvangen, die hen in staat stelde om via de website www.boardresearch.nl de bij het onderzoek behorende vragenlijst in het vullen. In totaal 30 voorzitters van raden van commissarissen hebben deelgenomen aan het onderzoek, van deze 30 woningcorporaties heeft 85% van de commissarissen en bestuursvoorzitters eveneens deelgenomen aan het onderzoek. Het totale aantal, dat de volledige vragenlijst via internet hebben ingevuld bedraagt 190.

>> Methode

In het huidige onderzoek staan twee onderzoeksvragen centraal. Ten eerste, wat zijn de rollen van de raad van commissarissen, zoals toezicht, netwerk en advies, en hoe worden deze rollen gepercipiëerd door individuele commissarissen. Ten tweede, hoe effectief zijn commissarissen in de vervulling van deze rollen? In overeenstemming met de wetenschappelijke literatuur wordt de invloed van commissarissen in de raad afhankelijk gesteld van de persoons- en relatieskenmerken binnen de raad, maar ook tussen de raad en het bestuur. Deze relatie en persoonskenmerken hebben zowel een statische (de aanwezigheid van kwaliteiten) als een procesmatige dimensie, hoe wordt geopereerd (groepsdynamiek). In dit onderzoek zijn we primair geïnteresseerd in de dynamiek van een raad van commissarissen en de gevolgen voor de effectiviteit van de rolvervulling. Omdat de raad van commissarissen geen homogene eenheid is, is het van belang te onderzoeken wie invloed heeft op wie (en hoe), zowel binnen de raad als tussen de raad en het bestuur. Hoe komen besluiten tot stand? Wat zijn de bepalende moeilijk meetbare factoren?

Voor het onderzoek naar deze factoren is gebruik gemaakt van stellingen die door eerder wetenschappelijk, voornamelijk sociaal psychologisch, onderzoek zijn gevalideerd, dat wil zeggen, die eerder gebruikt zijn voor het meten van de genoemde begrippen.

Om een goed beeld te krijgen van de dynamiek van de besluitvorming binnen de raad is in dit onderzoek gekozen voor een 360-graden instrument, waarbij alle commissarissen en alle bestuursleden door middel van het voorleggen van stellingen over elkaar werden bevestigd. De antwoorden van de commissarissen en bestuurders zijn verzameld en geanonimiseerd verwerkt. De geanonimiseerde antwoorden op de stellingen zijn in dit rapport opgenomen in bijlage I. Om het verschil tussen de voorzitter en de andere commissarissen aan te kunnen tonen werden dezelfde stellingen gehanteerd voor de voorzitter als voor de overige commissarissen. Hierdoor is het mogelijk in aantal gevallen uitspraken doen over de bijzondere relatie tussen de voorzitter van raad van commissarissen en de bestuursvoorzitter en is het mogelijk de zelfperceptie (de eigen opvatting) van het functioneren af te zetten tegen het anonieme gemiddelde beeld van de andere commissarissen en bestuurders. In dit onderzoek aandacht zal aandacht worden besteed aan de zelfperceptie, de perceptie van de voorzitter van de raad, de percepties van de commissarissen en de perceptie van de bestuursvoorzitters van de woningcorporaties ten aanzien van de factoren die zijn onderzocht.

Om een indicatie van de statistische significantie te geven is bij de vergelijking van deze percepties gebruik gemaakt van een 95% betrouwbaarheidsinterval rondom de gemiddelden van deze percepties. Dat wil zeggen, met een betrouwbaarheid van 95% kan worden geconcludeerd, dat als een waarde buiten dit betrouwbaarheidsinterval valt, er sprake is van een statistisch significant verschil³. Ten behoeve van een nadere analyse van de stellingen die betrekking hebben op expertisegebieden en afweging van stakeholderbelangen, is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd (principal axis factoring), waarbij is onderzocht welk deel van de variantie in de antwoorden van de verschillende stellingen gemeenschappelijk is. Elke stelling heeft een gemeenschappelijk en een unieke variantie. Indien de gemeenschappelijke variantie van twee of meerdere stellingen van een bepaalde component een minimaal niveau heeft, dan behoren deze stellingen statistisch gezien tot dezelfde component. Tevens is gebruik gemaakt van een zogenaamde factorrotatie om de interpretatie van de factoren te vergemakkelijken. Een ongeroteerde factoroplossing extraheert factoren in volgorde van hoogte van verklaarde variantie. De eerste factor verklaart de meeste variantie; uit de resterende variantie wordt de tweede factor onttrokken, etc. Bij rotatie van de factoren wordt de variantie als het ware herverdeeld over de onttrokken factoren. Daarbij is gebruik gemaakt van een orthogonale rotatie, waarbij de

³ Een betrouwbaarheidsinterval stelt ons in staat dit in een grafische weergave op te nemen. De achterliggende gedachtengang ligt in lijn met die van een t-toets, waarbij men kijkt naar het verschil tussen twee waarden en of dit verschil significant verschilt van 0, uitgaande van een normale verdeling en een alpha van 5% (dit staat gelijk aan een 95% betrouwbaarheidsinterval).

factoren in een hoek van negentig graden worden geroteerd. Een hoek van negentig graden impliceert dat er geen samenhang tussen de factoren is. De gebruikte methode is de Varimax rotatie, deze rotatietechniek geeft doorgaans de meest stabiele oplossing en wordt dan ook het meest gehanteerd.

Op deze wijze zijn de expertisegebieden teruggebracht tot een tweetal groeperingen van expertise, te weten algemene expertise (financieel, juridisch, organisatorisch en strategisch) en specifieke expertise (volkshuisvestelijk, lokale speelveld, kennis van huurders en welzijn). De afweging van stakeholderbelangen zijn teruggebracht tot een drietal groeperingen van stakeholderbelangen, namelijk zakelijke stakeholderbelangen (financiële instellingen, aannemers, andere woningcorporaties), sociale stakeholderbelangen (huurders en werknemers) en maatschappelijke stakeholderbelangen (gemeentes, provincies en maatschappelijke organisaties).

BIJLAGE III: Stellingen opgenomen in het onderzoek en geanonimiseerde antwoorden

Expertisegebieden:	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Financieel-economische kennis	33	5,18	27	5,63	130	4,84	190	5,01
Juridische kennis	33	4,42	27	4,93	130	4,30	190	4,41
Bedrijfs- en organisatiekundige kennis	33	5,52	27	5,78	130	5,35	190	5,44
Volkshuisvestelijke kennis	33	6,06	27	5,33	130	4,98	190	5,22
Kennis op het gebied van zorg- en welzijn	33	5,09	27	5,11	130	4,79	190	4,89
Kennis op het gebied van veiligheid en leefbaarheid	33	5,18	27	4,59	130	4,75	190	4,81
Kennis over huurders en/of bewoners	33	5,45	27	4,93	130	4,93	190	5,02
Kennis van het lokale en/of regionale speelveld van de corporatie	33	6,27	27	5,70	130	5,13	190	5,41
Strategische besluitvorming	33	6,24	27	6,04	130	5,69	190	5,84
Interne controle en administratieve organisatie	33	4,73	27	5,30	130	4,76	190	4,83

Afweging stakeholderbelangen:	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Huurders / bewoners	33	6,33	27	6,19	130	5,88	190	6,01
Aspirant huurders / aspirant bewoners	33	5,55	27	5,22	130	5,20	190	5,26
Banken / verzekeraars	33	3,91	27	3,37	130	3,61	190	3,63
Gemeente	33	6,06	27	5,63	130	5,05	190	5,31
Provincie	33	4,55	27	4,33	130	4,01	190	4,15
Ministerie van VROM	33	5,18	27	5,11	130	4,78	190	4,90
Maatschappelijke organisaties (zorg, welzijn, cultuur, sport, onderwijs, sociale zekerheid)	33	5,70	27	5,22	130	5,08	190	5,21
Werknemers	33	5,94	27	5,85	130	5,48	190	5,62
Aannemers	33	3,82	27	3,70	130	3,25	190	3,42
Vastgoedbedrijven	33	3,33	27	3,37	130	3,09	190	3,17
Andere woningcorporaties	33	4,67	27	4,81	130	4,10	190	4,30

Verbondenheid met de organisatie:	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Wanneer iemand deze organisatie bekritiseert ervaar ik dat als een persoonlijke belediging	33	4,21	27	4,22	130	3,96	190	4,04
Wanneer ik over deze organisatie praat zeg ik doorgaans 'we' in plaats van 'ze'	33	6,61	27	5,78	130	5,57	190	5,78
Wanneer deze organisatie succes heeft ervaar ik dit ook als een succes	33	6,36	27	6,11	130	5,76	190	5,92
Wanneer iemand deze organisatie complimenteert, ervaar ik dat als een persoonlijk compliment	33	5,09	27	5,33	130	4,79	190	4,92

Verbondenheid met commissarissen:	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Over het algemeen identificeer ik mij sterk met andere commissarissen	-	-	27	4,59	130	4,43	157	4,46
Commissaris zijn is een belangrijk onderdeel van wie ik ben	-	-	27	4,70	130	4,10	157	4,20
In het algemeen voel ik mij sterk verbonden met andere commissarissen	-	-	27	5,04	130	4,64	157	4,71
Over het algemeen ervaar ik een sterk gevoel van solidariteit met commissarissen	-	-	27	4,93	130	4,98	157	4,97

Prestatie promotie oriëntatie:	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Ik beter presteer dan anderen	33	4,94	27	4,67	130	3,97	190	4,24
Ik een betere beoordeling krijg dan anderen	33	4,09	27	4,26	130	3,69	190	3,84
Ik een hoger niveau heb dan anderen	33	4,15	27	3,85	130	3,66	190	3,77
Ik in vergelijking met anderen deskundiger ben	33	4,18	27	4,00	130	3,85	190	3,93
Ik de beste ben	33	3,61	27	3,70	130	3,45	190	3,51

Prestatie preventie oriëntatie:	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Ik geen slechte indruk op anderen maak	33	5,61	27	5,15	130	4,79	190	4,98
Ik niet afga in het bijzijn van anderen	33	5,03	27	4,63	130	4,36	190	4,52
Ik ten opzichte van anderen niet ondeskundig lijk	33	5,09	27	4,78	130	4,45	190	4,61
Anderen niet denken dat ik slecht in mijn werk ben	33	4,70	27	4,78	130	4,52	190	4,58
Anderen niet denken dat ik een lager niveau heb dan hen	33	4,39	27	4,26	130	4,08	190	4,16

Leer promotie oriëntatie	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Ik zo veel mogelijk kan leren	33	5,76	27	5,37	130	5,57	190	5,57
Ik deskundigheid op kan bouwen	33	5,73	27	5,52	130	5,77	190	5,73
Ik mijzelf kan ontwikkelen	33	6,12	27	5,52	130	5,77	190	5,79
Ik bij mezelf vooruitgang ervaar	33	5,97	27	5,48	130	5,63	190	5,67
Ik iets doe waar ik veel van kan leren	33	5,55	27	5,41	130	5,55	190	5,53

Leer preventie oriëntatie	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Ik werkzaamheden doe waarbij de kans op fouten klein is	33	2,94	27	2,56	130	2,96	190	2,90
Ik werkzaamheden doe die ik helemaal beheers	33	3,21	27	3,59	130	3,48	190	3,45
Ik werkzaamheden voor me heb die ik zeker aankan	33	3,30	27	3,74	130	3,78	190	3,69
Ik werkzaamheden heb te doen die ik gemakkelijk aankan	33	2,67	27	2,78	130	2,94	190	2,87
Ik geen fouten maak	33	3,27	27	3,96	130	3,42	190	3,47

Leiderschap zelfperceptie	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Ik inspireer anderen met mijn plannen voor de toekomst	33	6,30	27	5,59	134	5,15	194	5,41
Ik ontwikkel teamgeest en teamgevoel bij anderen	33	6,15	27	5,96	134	5,46	194	5,65
Ik respecteer de persoonlijke opvattingen van anderen	33	6,30	27	6,56	134	6,24	194	6,29
Ik dring aan op enkel en alleen de beste prestaties	33	5,52	27	5,63	134	5,22	194	5,33
Ik ben een goed rolmodel	33	5,70	27	5,63	134	5,12	194	5,29
Ik heb ideeën die anderen hebben bewogen een aantal van hun opvattingen te heroverwegen, die zij daarvoor nooit in twijfel hadden getrokken	33	5,79	27	5,11	134	5,08	194	5,21
Ik prijs anderen wanneer zij goed presteren	33	6,15	27	6,15	136	5,83	196	5,93
Ik laat het anderen weten als zij niet goed presteren	33	6,09	27	5,93	136	5,44	196	5,62

Leiderschap perceptie commissarissen	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
"Deze persoon" inspireert me met zijn/haar plannen voor de toekomst	34	5,89	31	5,50	154	5,03	219	5,23
"Deze persoon" ontwikkelt teamgeest en teamgevoel	34	5,50	31	5,68	155	5,20	220	5,32
"Deze persoon" respecteert mijn persoonlijke opvattingen	34	5,92	31	5,97	155	5,94	220	5,94
"Deze persoon" dringt aan op enkel en alleen de beste prestaties	34	5,34	31	5,30	155	5,22	220	5,25
"Deze persoon" is een goed rolmodel	34	5,66	31	5,64	155	5,29	220	5,40
"Deze persoon" heeft ideeën die mij hebben bewogen een aantal van mijn eigen opvattingen te heroverwegen, die ik daarvoor nooit in twijfel had getrokken	34	5,20	31	4,84	155	4,72	220	4,81
"Deze persoon" prijst mij wanneer ik goed presteer	34	5,07	31	5,32	155	5,00	220	5,06
"Deze persoon" laat het me weten als ik niet goed presteer	34	4,63	31	5,05	155	4,63	220	4,69

Leiderschap perceptie bestuur	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
"Deze persoon" inspireert me met zijn/haar plannen voor de toekomst			30	5,07	151	4,79	187	4,87
"Deze persoon" ontwikkelt teamgeest en teamgevoel			30	5,43	151	5,11	187	5,21
"Deze persoon" respecteert mijn persoonlijke opvattingen			30	6,20	151	6,07	187	6,10
"Deze persoon" dringt aan op enkel en alleen de beste prestaties			30	5,22	151	5,21	187	5,22
"Deze persoon" is een goed rolmodel			30	5,43	151	5,19	187	5,24
"Deze persoon" heeft ideeën die mij hebben bewogen een aantal van mijn eigen opvattingen te heroverwegen, die ik daarvoor nooit in twijfel had getrokken			30	5,22	151	4,85	187	4,96
"Deze persoon" prijst mij wanneer ik goed presteer			30	5,57	151	5,55	187	5,57
"Deze persoon" laat het me weten als ik niet goed presteer			30	5,93	151	5,41	187	5,54

Kwaliteit sociale relaties perceptie commissarissen	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Wanneer ik mij extra inspan, zal "deze persoon" dat met extra inspanning beantwoorden	34	4,96	31	4,87	154	4,72	219	4,78
Ik hoef geen exacte voorwaarden te specificeren om te weten dat "deze persoon" mij ook zal helpen	34	5,58	31	5,66	154	5,52	219	5,55
Mijn inzet wordt door "deze persoon" beantwoord met inzet	34	5,28	31	5,21	154	5,09	219	5,14

Kwaliteit sociale relaties perceptie bestuur	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Wanneer ik mij extra inspan, zal "deze persoon" dat met extra inspanning beantwoorden	-	-	30	5,08	151	5,18	187	5,21
Ik hoef geen exacte voorwaarden te specificeren om te weten dat "deze persoon" mij ook zal helpen	-	-	29	5,98	147	5,97	182	6,00
Mijn inzet wordt door "deze persoon" beantwoord met inzet	-	-	30	5,35	151	5,32	187	5,36

Vertrouwen perceptie commissarissen	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Ik zie geen reden om te twijfelen aan de competentie van "deze persoon"	34	6,16	31	6,15	154	5,92	219	5,99
Ik kan vrijelijk met "deze persoon" van gedachten wisselen over dilemma's die ik zou kunnen hebben in het uitvoeren van mijn werkzaamheden	34	5,98	31	6,14	154	5,97	219	5,99

Vertrouwen perceptie bestuur	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Ik zie geen reden om te twijfelen aan de competentie van "deze persoon"	-	-	30	5,90	151	5,61	187	5,70
Ik kan vrijelijk met "deze persoon" van gedachten wisselen over dilemma's die ik zou kunnen hebben in het uitvoeren van mijn werkzaamheden	-	-	30	6,32	151	5,89	187	5,99

Spanningen perceptie commissarissen	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
In hoeverre heeft u professionele verschillen van inzicht met "deze persoon"?	34	2,40	31	2,26	155	2,37	220	2,36
In hoeverre heeft u persoonlijke frictie met "deze persoon"?	34	1,35	31	1,25	154	1,29	219	1,29

Spanningen perceptie bestuur	Bestuurs-voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
In hoeverre heeft u professionele verschillen van inzicht met "deze persoon"?	-	-	30	2,08	151	2,23	187	2,19
In hoeverre heeft u persoonlijke frictie met "deze persoon"?	-	-	30	1,37	151	1,33	187	1,33

Kwaliteit besluitvorming RvC	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Besluiten van de raad zijn van een veel hogere kwaliteit dan de initiële voorstellen van individuele commissarissen	-	-	27	5,26	130	4,92	157	4,97
Besluiten van de raad zijn over het algemeen de beste besluiten die voort kunnen komen vanuit de raad	-	-	27	5,48	130	5,17	157	5,22
Besluiten van de raad zijn doorgaans een uitbreiding op de kwaliteit van individuele inbreng van commissarissen	-	-	27	5,89	130	5,46	157	5,54

Algehele effectiviteit bestuur	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
Het bestuur is succesvol in het bereiken van haar doelen	33	5,97	27	5,78	129	5,78	189	5,81
Het bestuur is effectief in het voor elkaar krijgen van zaken	33	5,97	27	5,67	129	5,63	189	5,69
Het bestuur is effectief in het voldoen aan taakvereisten	33	5,97	27	5,81	129	5,74	189	5,79

Algehele effectiviteit raad van commissarissen	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
De raad van commissarissen is succesvol in het bereiken van haar doelen	33	5,79	27	5,74	130	5,65	190	5,68
De raad van commissarissen is effectief in het voor elkaar krijgen van zaken	33	5,70	27	5,67	130	5,52	190	5,57
De raad van commissarissen is effectief in het voldoen aan taakvereisten	33	5,55	27	5,89	130	5,73	190	5,72

Monitoring zelfperceptie	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
In welke mate houdt u toezicht op de strategische besluitvorming van het bestuur?	-	-	28	6,39	131	5,69	159	5,82
In welke mate bent u betrokken bij het formeel evalueren van het bestuur?	-	-	28	6,68	131	5,24	159	5,49

Advies zelf perceptie	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
In welke mate bent u een klankbord voor het bestuur op het gebied van strategische kwesties?	-	-	28	6,25	131	5,05	159	5,26
In welke mate heeft de bestuursvoorzitter u de afgelopen 12 maanden om advies of raad gevraagd over strategische kwesties?	-	-	28	6,00	131	4,39	159	4,67

Monitoring perceptie (andere) commissarissen	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
In welke mate houdt "deze persoon" toezicht op de strategische besluitvorming van het bestuur?	-	-	30	5,74	153	5,30	183	5,37
In welke mate is "deze persoon" betrokken bij het formeel evalueren van het bestuur?	-	-	30	6,44	153	5,07	183	5,30

Advies perceptie (andere) commissarissen	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
In welke mate is "deze persoon" een klankbord voor het bestuur op het gebied van strategische kwesties?	-	-	30	5,74	153	4,82	183	4,97
In welke mate heeft u "deze persoon" de afgelopen 12 maanden om advies of raad gevraagd over strategische kwesties?	-	-	30	3,89	153	3,39	183	3,47

Monitoring perceptie bestuur	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
In welke mate houdt "deze persoon" toezicht op de strategische besluitvorming van het bestuur?	4	6,50	30	5,45	151	5,12	185	5,21
In welke mate is "deze persoon" betrokken bij het formeel evalueren van het bestuur?	4	6,00	30	6,40	151	5,25	185	5,45

Advies perceptie bestuur	Bestuurs- voorzitter		Voorzitter RvC		Lid RvC		Totaal	
	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.	#	Gem.
In welke mate is "deze persoon" een klankbord voor het bestuur op het gebied van strategische kwesties?	4	6,75	30	5,90	151	4,83	185	5,05
In welke mate heeft u "deze persoon" de afgelopen 12 maanden om advies of raad gevraagd over strategische kwesties?	4	6,00	30	5,02	151	3,93	185	4,15

BIJLAGE IV: Aangehaalde en geraadpleegde literatuur

- > Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. 2003. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6): 773-799.
- > Ashford, S. J., & Cummings, L. L. 1983. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3): 370-398.
- > Ashford, S. J., & Tsui, A. S. 1991. Self-Regulation for Managerial Effectiveness - the Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2): 251-280.
- > Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. 2007. Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8): 979-1003.
- > Cascio, W. F. 2004. Board governance: A social systems perspective. *Academy of Management Executive*, 18(1): 97-100.
- > Conger, J. A., Finegold, D., & Lawler, E. E. 1998. Appraising boardroom performance. *Harvard Business Review*, 76(1): 136-+.
- > Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. 2008. CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*. 51(1): 81-96.
- > Druskat, V. U., & Wolff, S. B. 1999. Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 58-74.
- > Ees, H. van, Gabrielsson, J. & Huse, M. 2009. Toward a behavioral theory of boards and governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 307-320,
- > Forbes, D.P. & Milliken, F.J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*. 24, 489-505.
- > Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. 1990. Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1): 65-97.
- > Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. 2001. Primal leadership - The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11): 42-+.
- > Janssen, O., Van De Vliet, E., & Veenstra, C. 1999. How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams, *Journal of Management*, Vol. 25: 117-141: Sage Publications, Ltd.
- > Janssen, O. & Prins, J. 2007. Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 235-249.
- > Jehn, K. A. 1995. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282
- > Katz, R. 1982. The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1): 81-104.
- > Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. 2005. Evaluating boards and directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 613-631.
- > Long, T. 2006. This Year's Model: influences on board and director evaluation. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6): 547-557.

- > Mael, F. & Ashforth, B. E. 1992. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123
- > McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- > Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2): 259-298.
- > Payne, G. T., Benson, G. S., & Finegold, D. L. 2009. Corporate Board Attributes, Team Effectiveness and Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 46(4): 704-731.
- > Pettigrew, A.M. 1992. On Studying Management Elites. *Strategic Management Journal*, 13 (special issue), 163-172
- > Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. 2005. Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16: S5-S26.
- > Sonnenfeld, J. A. 2002. What Makes Great Boards Great. *Harvard Business Review*, 80(9): 106-113.
- > Steinberg, R. M. 2000. Effective boards: making the dynamics work. *Directorship*, 26(11): 7
- > Veltrop d.b. & J. van Manen, Zelfevaluatie van raden van commissarissen – motieven om wel of geen feedback te zoeken, Goed bestuur, maart 2010.
- > Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties, 2009, Intern Toezicht. Het team en de spelers.
- > Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties, 2009, Governance Code tussen de oren. Evaluatieonderzoek naar het gebruik van de Governance Code Woningcorporaties door toezichthouders.
- > Westphal, J.D. 1999. Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-board social ties, *Academy of Management Journal*. 42, 7-24
- > Zahra, S.A. & Pearce, J.A. 1989. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*. 15, 291-334

> Contact

Bezoekadres:
Plompetorengracht 9
3512 CA Utrecht

Postadres:
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785
Fax: 030 - 31 00 315
E-mail: bureau@vtw.nl
Website: www.vtw.nl

Functioneren van de RvC

Cultuur en gedrag zijn terugkerende thema's in de verschillende discussies over intern toezicht, zeker ook in de woningcorporatiesector. In opdracht van de VTW heeft het Corporate Governance Insights Centre van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen de effectiviteit van 'soft skills' en 'soft controls' op het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties onderzocht. Waar harde of traditionele controls en instrumenten van toezicht gericht zijn op het vaststellen van formele meetbare resultaten en het bewaken via adequate rapportage, appelleren 'soft controls' aan de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van betrokkenen.

Dit onderzoek verschaft raden van commissarissen inzicht in hun functioneren, identificeert verbeterpunten en biedt een handreiking om daar actie op te kunnen ondernemen.

ISBN/EAN: 978-90-812392-8-8

