

Naar verdieping en verbreding van goed bestuur

Tussenrapportage - februari 2010



Naar verdieping en verbreding van goed bestuur

Tussenrapportage Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties

Februari 2010

Naar verdieping en verbreding van goed bestuur

Tussenrapportage Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties

Leeswijzer

Voor u ligt de eerste tussenrapportage van de Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties. In het eerste hoofdstuk legt de Commissie haar visie op goed bestuur en toezicht neer op basis van de bevindingen uit al bestaand en in 2009 uitgevoerd onderzoek. De belangrijkste conclusies en aanbevelingen vindt u in dit hoofdstuk.

In hoofdstuk 2 wordt de aanpak van de commissie besproken. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 worden de meest relevante onderzoeksresultaten besproken. De belangrijkste bevindingen zijn samengevat in hoofdstuk 6. Tot slot, in het laatste hoofdstuk, zet de Commissie haar onderzoeksagenda voor de komende anderhalf jaar neer.

De Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties

www.governancecodewoningcorporaties.nl
info@governancecodewoningcorporaties.nl

Inhoudsopgave

1. Visie van de Commissie: Naar verdieping en verbreding van goed bestuur	7
1.1 Naleving, toepassing en beleving	7
1.2 Werkbaarheid en uitwerking	9
1.3 Actualiteit	9
1.4 En nu verder	10
2. Aanpak Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties	11
2.1 Opdracht aan de Commissie	11
2.2 De Governancecode Woningcorporaties	11
2.3 Aanpak van Commissie	12
3. Analyse bestaand onderzoek	14
3.1 Toezicht op scherp (Hooge/Helderman 2007)	14
3.1.1 Samenstelling van de raad	14
3.1.2 Interne taakopvatting van de raad van toezicht	15
3.1.3 Externe oriëntatie en meervoudige verantwoording	15
3.1.4 Conclusies	16
3.2 Goed bestuur in uitvoering (Algemene Rekenkamer 2008)	16
3.2.1 Intern toezicht	17
3.2.2 Omgang met belanghebbenden	17
3.2.3 Goed bestuur bij samenwerking, schaalvergroting en verbindingen	18
3.3 Onderzoek naleving Governancecode (VTW 2009)	18
3.3.1 Waarde van de Governancecode	19
3.3.2 Functioneren Raden van Commissarissen	19
3.3.3 Toezicht Raden van Commissarissen	20
3.4 Nulmeting integriteitsbeleid (CFV 2009)	20
3.4.1 Doelstelling onderzoek	20
3.4.2 Weergave belangrijkste resultaten	21
3.4.3 Aanbevelingen van het CFV	22
4. Rondetafelconferenties	23
4.1 Het belang van de Code	23
4.2 Het karakter van de Code	24
4.3 Belangrijke lacunes in de Code	24
4.4 Dialoog met belanghebbenden	25
4.5 De Code in politieke context	26
4.6 Verwachtingen ten aanzien van de Code	26
4.7 Conclusie	27

5.	Nulmeting naleving en werkbaarheid Governancecode Woningcorporaties	28
5.1	Onderzoeksopzet	28
5.2	Respons	28
5.3	Samenvatting van de resultaten	29
5.3.1	Bekendheid met en naleving van de Code	29
5.3.2	Diversiteit bestuur, RvC en huurdersvertegenwoordiging	30
5.3.3	Rol intern toezicht	30
5.3.4	Volkshuisvestelijke, financiële en bedrijfseconomische prestaties	31
5.3.5	Rol belanghebbenden	31
5.3.6	Rol huurdersvertegenwoordiging	32
5.3.7	Visitatie	33
5.4	Conclusie	34
6.	Samenvatting van de bevindingen	35
6.1	Beschikbaar onderzoeksmateriaal	35
6.2	Toepassing van de Code	35
6.3	Werkbaarheid van de Code	36
6.4	Actualiteit van de Code	37
7.	Agenda voor de komende tijd	38
	Samenstelling Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties	39

1. Visie van de Commissie: Naar verdieping en verbreding van goed bestuur

De Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties heeft anderhalf jaar gebruikt om zich goed te vergewissen van de stand van zaken ten aanzien van de naleving, de werking en de actualiteit van de Governancecode Woningcorporaties. Verderop in deze tussenrapportage treft u de procesgang van de achter ons liggende periode aan en het verslag van bevindingen.

In deze inleidende woorden geeft de Commissie uiting aan een aantal waarnemingen die meer van contextuele aard zijn. Het zijn noties die in de gesprekken met diverse partijen en gedurende het onderzoek regelmatig en steeds duidelijker naar voren kwamen en waar de Commissie expliciet aandacht voor wil vragen.

1.1 Naleving, toepassing en beleving

In het rapport geeft de commissie aan dat de naleving van de code op onderdelen te wensen overlaat. Op andere onderdelen is er sprake van een zeer goede naleving van hetgeen de code 'voorschrijft'. Al deze vaststellingen op onderdelen zijn van groot belang: een goede governance is een samenstel van relaties (besturingsrelaties, verantwoordingsrelaties, maatschappelijke partnerschappen) die in evenwicht met elkaar een totaal constitueren. Bestuur, beheer, verantwoording en toezicht zijn geen losstaande ingrediënten van één en dezelfde pap, het zijn verschillende invalshoeken waarmee een complex geheel als een woningcorporatie kan worden bekeken. De begrippen overlappen elkaar of hebben minimaal met elkaar in onderlinge samenhang betekenis. De afwijkingen van de code kunnen daarom niet los worden gezien van de effectiviteit van het gehele besturingscomplex.

Wat niet uit de enquête blijkt, maar wel naar voren kwam in de ronde tafelgesprekken en de vele gesprekken die commissieleden hebben gevoerd is de gebrekkige beantwoording van een veel fundamentele vraag: waarom bestaat er überhaupt een governancecode? De vraag waarom er een code is bleek door onze gesprekspartners veelal niet of moeilijk te beantwoorden. De Commissie hecht waarde aan deze invalshoek omdat de naleving, de werkbaarheid en de actualiteit van een code in hoge mate bepaald wordt door de mate waarin bestuurders, toezichthouders en huurdersvertegenwoordigers doordrongen zijn van de doelstellingen van de code.

Een voorbeeld om dit aan te geven. Volgens veel gesprekspartners is de code een 'handig handboek' of 'een spoorboekje'. De waarde van zo'n spoorboekje is ontegenzeggelijk groot omdat het houvast biedt in concrete situaties. Maar de Commissie wil er ook op wijzen dat de code tevens een normstellend document is waarin regels zijn vervat die voortvloeien uit onderliggende normen over wat we mogen verwachten van een goede toezichthouder of een goed bestuurder. Het is de Commissie opgevallen dat de personen in de organen van een corporatie deze normatieve achtergrond van goed bestuur en goed toezicht in woningcorporaties te weinig herkennen. De naleving blijft te veel op het niveau van regels, protocollen, aantallen vergaderingen en dergelijke opzoeken: het spoorboekje voor de reiziger. Het feit dat de code bijvoorbeeld schrijft dat er een auditcommissie nodig is, vindt zijn oorzaak niet in een controlehype of in het dwingende voorschrift van de controlerende accountant. Het is ook niet alleen iets dat 'moet' ingesteld of 'afgevinkt'. De waarde van een auditcommissie is gelegen in de versterking van het interne toezicht door reflectie op processen, financiën en (maatschappelijke) activiteiten door een daartoe ingericht orgaan. Daarmee bewerkstelligt een goede RvC dat binnen de instelling en naar buiten toe zorgvuldige processen worden gevolgd en betrouwbare informatie wordt verschaft voor stakeholders, overheden en anderen.

Door transparantie, reflectie en integriteit voorkomt men dat één partij (bijvoorbeeld de bestuurder) een te grote eenzijdige machtspositie inneemt en er 'met de tent van door gaat'. Het gaat om de bereidheid verantwoording af te leggen en zich rekenschap te geven van de belangen van andere betrokkenen.

De Commissie beveelt daarom aan om in de kring van de woningcorporaties de normatieve achtergrond van het bestaan van de code en de daaruit voortvloeiende doelstellingen meer naar voren te brengen. Het gaat daarbij om de urgentie van de begrippen goed bestuur en goed toezicht nu corporaties grotere (maatschappelijke) verantwoordelijkheden dragen dan voorheen. Het gaat ook om de basis van een fatsoenlijke en effectieve omgang tussen personen en organen binnen een organisatie en de basisbeginselen van de publieke dienstverlening: sociaal, integer, transparant en professioneel. Anders gezegd: de sector dient zich veel meer te richten op de basisbeginselen en de principes van de code dan op de strikte toepassing van de regels ('vinkgedrag'). Beginselen gaan boven regels.

De tweede algemene opmerking van de Commissie houdt met het voorgaande verband. De code geeft veel regels voor vergaderingen, aantallen leden, zittingstermijnen en andere zaken. Daarmee regelt de code een belangrijk deel van de structuur van het bestuur en het toezicht van corporaties. Die structuur is zonder twijfel van belang en dat geldt ook voor de code die tracht te harmoniseren op het niveau van een aantal basisregels.

Maar goed bestuur gaat niet om vergaderingen, eisen aan de internetsite en de formats alleen. Het gaat om het feitelijke gedrag van bestuurders en toezichthouders. Wie de regels als structuur opvat, vergeet de dynamiek die wordt veroorzaakt door menselijk gedrag. De code lijkt bij een eerste lezing wel een aantal min of meer formele criteria te stellen, maar die regels zijn uitingen van een beeld hoe bestuurders en toezichthouders zich zouden moeten gedragen. Dit gedrag en de onderliggende cultuur zijn essentieel voor goed bestuur. Als hierin niet voldoende wordt geïnvesteerd zal het in de toekomst te vaak voorkomen dat wel aan alle regels van de code is voldaan, maar er op het vlak van goed bestuur toch veel misgaat.

Transparant bestuur is geen kwestie van verslagen publiceren, maar van de bewustwording dat alle handelingen en besluiten van bestuurders en toezichthouders zich afspelen (en zouden moeten afspelen) in de openbaarheid van de publieke dienstverlening. Sterker nog: bestuurders en toezichthouders van corporaties zouden feitelijk de intrinsieke wil tot maatschappelijke verantwoording moeten hebben, ook al vraagt de context van de corporatie of de samenleving daar niet om. Actieve transparantie is het morele imperatief van de code. Het dwingende karakter richt zich op het handelen van mensen die in goed overleg met de (vertegenwoordigers van) de samenleving en alle geledingen van de corporatie willen komen tot een optimale volkshuisvesting. Daarbij past geen al te forse bureaucrativering van de besluitvormingprocedures, noch een benadering van puur bedrijfsmatige aard.

De Commissie beveelt daarom aan om in of bij de code een aantal basisregels van gedrag te formuleren die zich niet lenen voor 'afvinken' maar in gezamenlijkheid een maatschappelijk ethisch kader vormen voor alle partijen. De Commissie kijkt hierbij met een scheef oog naar de zogenaamde Nolan principes die in de publieke sector van het Verenigd Koninkrijk opgeld doen en aan de Standards for Good Governance in the public sector (Commissie Langlands) zijn gekoppeld. De 'Nolan principes' omvatten gedragsnormering en zijn: (1) onzelfzuchtigheid, (2) integriteit, (3) objectiviteit, (4) accountability, (5) openheid, (6) eerlijkheid en (7) het tonen van leiderschap.

1.2 Werkbaarheid en uitwerking

In de praktijk kunnen veel mensen goed uit de voeten met de code. Toch botsen bestuurders en toezichthouders met enige regelmaat tegen de code op. De toverformule van ‘pas toe of leg uit’ wordt daarbij vaak ten halve uitgevoerd: regels worden niet helemaal goed of alleen administratief toegepast en de uitleg – zeker publiek – ontbreekt nog wel eens. Papier is immers geduldig.

Eén punt wil de Commissie er graag uitlichten: de dialoog met de stakeholders. Deze dialoog met de stakeholders is volgens de Commissie geen modieuze exponent van klantgericht werken of soortgelijke concepten. De dialoog met stakeholders is de enige – enigszins objectieve – maatstaf voor de kwaliteit van de dienstverlening van de corporatie. Er bestaan immers geen harde bedrijfsmatige criteria over wat precies in het belang van de volkshuisvesting is en welke besluiten daarmee op gespannen voet staan. Volkshuisvesting is geen wiskunde. Een bedrijf legitimeert zich binnen zekere grenzen door winst te maken, een bedrijf kan immers altijd doorgaan en is succesvol ook al produceert het de grootste pulp. De overheid legitimeert zich door wetgeving en verkiezingen, een corporatie kan zich net als een school en een ziekenhuis alleen in haar bestaan (bestuur, beleid en beheer) legitimeren door de kwaliteit van de dienstverlening. De criteria van kwaliteit kunnen in een plattelands gemeente volstrekt anders liggen dan in Amsterdam Zuidoost. De stakeholders van de corporatie bepalen in dialoog met de corporatie zelf wat goede kwaliteit is en legitimeren daarmee de corporatie. Als een gemeente, de huurders, de wijkraad, de politie, de winkeliersvereniging en bijvoorbeeld het onderwijs in een kritische dialoog menen dat de corporatie de juiste dingen op de juiste wijze doet, dan vormt dat een belangrijk deel van de legitimering, naast de eigen die de centrale overheid stelt door middel van wet- en regelgeving, en naast de eisen die de financiële toezichthouder stelt ten aanzien van gezond financieel beheer.

In deze dynamische dialoog met stakeholders nemen de huurders en de huurdersvertegenwoordiging een bijzondere rol in. Tot hen richt zich de volkshuisvesting immers in eerste instantie. Het is dan ook vanuit dat belang dat het wetgever voorziet in bijzondere rollen van de huurders binnen de corporatie: de verplichte huurdersvertegenwoordiging of -raad en het voordrachtsrecht van twee commissarissen. De component van de huurderbelangen vormen een zeer belangrijk element in de besluitvorming van de corporatie en daarmee in de governance. Het is opvallend dat de huurders ontbreken in de code. Uit het onderzoek blijkt een grote betrokkenheid van de huurdersvertegenwoordiging maar normen ontbreken. Deze normen ontbreken zowel ten aanzien van de huurdersvertegenwoordiging zelf (samenstelling, zittingsduur, informatieplicht naar buiten, normen voor samenwerking) alsook ten aanzien van de rol van het orgaan van de huurdersvertegenwoordiging in de governance van de gehele corporatie.

De Commissie beveelt aan na te gaan of het vanuit een oogpunt van ‘good governance’ wenselijk is om de huurdersvertegenwoordiging en de haar rol in de corporatie op te nemen in de code. Zij kan zich voorstellen dat de sector behoefte heeft aan een sectorbrede code waarbij ook organisaties als de Woonbond zou kunnen worden betrokken. In ieder geval is vanuit het bevoegdheidscomplex in het BBSH een oriëntatie op deze vraag relevant en actueel.

1.3 Actualiteit

Hierboven zijn al opmerkingen gemaakt over de betrokkenheid van de huurders in de corporatie en daarmee ook in de governancecode. Deze opmerkingen hebben met de motie Depla c.s. (huurders in de RvC) aan actualiteit gewonnen. De Commissie beveelt aan deze oriëntatie te plegen.

De Commissie wijst op het aanhangige wetsvoorstel op de maatschappelijke onderneming. Met dit voorstel wordt beoogd om thema's als stakeholders, maatschappelijke verantwoording en versterking van intern toezicht in organisatierechtelijke zin in het burgerlijk wetboek te verankeren.

Op het moment van het samenstellen van dit tussenrapport is niet duidelijk of het voorstel het staatsblad zal halen of niet. Indien het wetsvoorstel kracht van wet krijgt, lijkt een statutaire belanghebbendenraad (bestaande uit externe stakeholders, niet zijnde huurders) verplicht. De Commissie stelt vast dat daarmee een nieuw orgaan in de governance van de corporatie zijn intrede doet en stelt tevens vast dat ook dat consequenties zal hebben voor de governancecode.

Hetzelfde geldt voor de voornemens van de minister van Wonen, Wijken en Integratie ten aanzien van het oprichten van de Woonautoriteit. Indien de structuur van aansturing van de volkshuisvesting verandert, zal dit heel direct consequenties hebben voor de eisen die gesteld worden aan bestuurders en toezichthouders. Ook in dat geval zal aanpassing noodzakelijk zijn.

Tot slot wordt gewezen op de incidenten die zich het afgelopen jaar hebben voorgedaan bij een beperkt aantal corporaties. Een goede analyse van de 'lessons learned' zou kunnen bijdragen aan het versterken van de governance van corporaties.

1.4 En nu verder

In hoofdstuk 7 wordt het verdere verloop van het onderzoek van de Commissie worden beschreven. Wij blijven ons daarbij richten op de naleving, de werkbaarheid en de actualiteit van de code, met de hierboven gemaakte opmerkingen in het achterhoofd. De Commissie doet nu nog geen concrete aanbevelingen voor wijzigingen van de code. Zij heeft immers aangegeven dat goed bestuur en goed toezicht een situationeel afhankelijke resultante is van een discussie over een aantal basisbeginselen. De Commissie zal ook in het vervolg van haar opdracht die discussie blijven opzoeken en organiseren.

2. Aanpak Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties

De Governancecode Woningcorporaties is in werking getreden op 1 januari 2007. De Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties, verder genoemd als 'de Commissie', is in 2008 voor drie jaar ingesteld door de ledenraad van Aedes in afstemming met de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW). Eind 2009 is de VTW mede opdrachtgever geworden van de Commissie. De Commissie is onafhankelijk en wordt bijgestaan door een ambtelijk secretaris.

2.1 Opdracht aan de Commissie

De opdracht aan de Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties is het bevorderen van de *actualiteit* en de *bruikbaarheid* van de Governancecode Woningcorporaties. De Commissie voert haar taak onder meer uit door:

- het jaarlijks inventariseren op welke wijze en in welke mate de bepalingen van de Governancecode Woningcorporatie worden nageleefd;
- ontwikkelingen op het gebied van governance in andere sectoren en in het bijzonder in relatie tot maatschappelijke ondernemingen actief te volgen;
- het actief volgen van ervaringen van Aedes-leden met de Governancecode Woningcorporaties;
- het signaleren van leemtes of onduidelijkheden in de code.

De Commissie doet jaarlijks verslag van haar bevindingen aan Aedes en de VTW, vergezeld van commentaar op het gebruik van de governancecode door woningcorporaties en op de toereikendheid van de code aan de maatschappelijke en governance standaarden en praktijken. Daarnaast heeft de ledenraad van Aedes (destijds afgestemd met de VTW) de Commissie drie speerpunten meegegeven, te weten:

- de wijze waarop de corporatie omgaat met integriteit en belangenverstrengeling;
- de wijze waarop invulling gegeven wordt aan het betrekken van belanghebbenden;
- de wijze waarop de corporatie omgaat met benoeming van bestuur en commissarissen.

2.2 De Governancecode Woningcorporaties

Aedes en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) hebben in 2006 een commissie onder leiding van prof. Mr. Jaap Winter gevraagd een governancecode voor de corporatiebranche te ontwikkelen. Doel van een governancecode is het vaststellen van normen voor goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing. Van woningcorporaties wordt verwacht dat zij vanaf het jaarverslag over boekjaar 2007 jaarlijks in het jaarverslag een hoofdstuk wijden aan de hoofdlijnen van de governance structuur van de woningcorporatie en aan de naleving van de governance code, waarbij eventuele afwijkingen van de bepalingen worden verklaard.

De code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de organen van de woningcorporatie en hun leden in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goede governance. De principes zijn nader uitgewerkt in concrete bepalingen. Zij kunnen worden opgevat als een nadere invulling van de algemene beginselen van goede governance bij woningcorporaties. Woningcorporaties kunnen hiervan afwijken. Afwijkingen zijn op zich niet verwerpelijk; zij kunnen onder omstandigheden juist gerechtvaardigd zijn. Van woningcorporaties mag worden verwacht dat zij elk jaar in hun jaarverslag gemotiveerd uitleggen of en zo ja waarom en in hoeverre zij afwijken van de bepalingen van de governance code (de regel van "pas toe of leg uit").

2.3 Aanpak van Commissie

In deze paragraaf geeft de Commissie aan op welke wijze zij haar onderzoek uitvoert. De Commissie geeft invulling aan de opdracht door het onderzoek vanuit verschillende vraagstellingen en methodieken te benaderen. Daarbij wil de Commissie voorkomen dat dubbel werk wordt gedaan met onderzoekers of instanties elders in het land, niet in de laatste plaats om de woningcorporaties niet onnodig te belasten met verzoeken om mee te werken aan onderzoek en bevraging. Om die reden heeft de Commissie als eerste stap van haar opdrachtvervulling een inventarisatie gemaakt van wat al bekend is uit de (onderzoeks)literatuur over goed bestuur in de woningcorporatiesector en de toepassing van de inhoud van de code.

De aanpak van de Commissie kent de navolgende onderdelen:

- A. Inventarisatie van (onderzoeks)literatuur van wat al bekend is over 'goed bestuur' en de toepassing van de inhoud van de code;
- B. Onderzoeken op welke wijze en in welke mate de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties worden nageleefd, en in hoeverre men de code werkbaar acht met behulp van gesloten vragenlijstonderzoeken en rondetafelconferenties bij woningcorporaties in het hele land;
- C. Relevante thema's uit de Governancecode Woningcorporaties onderzoeken met behulp van kwalitatief diepteonderzoek;
- D. Het signaleren van leemtes of onduidelijkheden in de Governancecode Woningcorporaties door de ervaringen van de corporaties actief te volgen met behulp van ronde tafelconferenties bij woningcorporaties in het hele land

A Vooronderzoek

Het doel van het vooronderzoek is in kaart brengen wat al bekend is over de naleving door woningcorporaties van de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties en welke thema's hierbij actueel, urgent en relevant zijn op basis van recente (onderzoeks)literatuur. De Radboud Universiteit Nijmegen heeft de opdracht gekregen dit onderzoek uit te voeren. In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid verslag gedaan van bestaand onderzoek.

B Onderzoek naleving en werkbaarheid Governancecode

Het doel van dit onderdeel is te meten op welke wijze en in welke mate de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties wordt nageleefd en in hoeverre men de Code werkbaar acht. De Commissie heeft het Zijlstra Center for Public Control and Governance van de Vrije Universiteit gevraagd dit onderzoek uit te voeren. De resultaten staan beschreven in hoofdstuk 5.

C Relevante thema's

Het doel van het kwalitatieve themaonderzoek is om dieper in te gaan op actuele, relevante en urgente thema's en de opinies en praktijken rondom deze thema's te onderzoeken. De thema's die de Commissie hier tot nu toe voor heeft geïdentificeerd zijn:

- Integriteit, belangenverstrengeling en risicobeheersing;
- Wijze van benoeming, werving en selectie van intern toezichthouders en bestuurders;
- Horizontale verantwoording: verantwoording in relatie met belanghouders;
- Toezicht op en bestuur van verbonden partijen (interne verbindingen, dochterondernemingen en deelnemingen);
- (On)afhankelijkheid van de toezichthouders in relatie tot informatieverzorging.

De themaonderzoeken zijn gepland voor 2010 en de eerste helft van 2011.

D Rondetafelconferenties

Om ervaringen van corporaties actief te volgen en leemtes of onduidelijkheden te signaleren in de Governancecode Woningcorporaties organiseert de Commissie rondetafelconferenties. Er is hierbij rekening gehouden met de grote verschillen tussen corporaties. Zo zijn er rondetafelconferenties georganiseerd bij grootstedelijke corporaties, maar ook corporaties gericht op het platteland. Om een goede spreiding te realiseren heeft de Commissie gesproken met grote, middelgrote en kleinere corporaties. Tot nu toe zijn er vijf georganiseerd en in 2010 en de eerste helft van 2011 zullen er nog minimaal vijf volgen. De bevindingen tot nu toe staan in hoofdstuk 4 beschreven.

3. Analyse bestaand onderzoek

De Commissie heeft Taco Brandsen en Jan-Kees Helderman¹ van de Radboud Universiteit Nijmegen gevraagd een vooronderzoek uit te voeren. Het doel van dit vooronderzoek is het in kaart te brengen van wat al bekend is over de naleving door woningcorporaties van de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties en welke thema's hierbij actueel, urgent en relevant zijn. Daarbij is ook op hoofdlijnen nagegaan welke ontwikkelingen in andere sectoren / bij andere maatschappelijke ondernemingen relevant zijn. Het rapport is te downloaden via de website van de Commissie (www.governancecodewoningcorporaties.nl).

Het vooronderzoek bevat een analyse van bestaand onderzoeksmateriaal. Op basis daarvan is gekozen om vier bestaande onderzoeken in deze rapportage mee te nemen. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen deze onderzoeken weergegeven.

3.1 Toezicht op scherp (Hooge/Helderman 2007)

Het eerste onderzoeksrapport dat in dit hoofdstuk wordt behandeld heeft de titel 'Toezicht op scherp' (2007) van Hooge en Helderman. Het onderzoek, dat in opdracht van de VTW is uitgevoerd, betreft een studie naar de institutionele context, de theorie en de praktijk van intern toezicht bij woningcorporaties. In verschillende beleidsadviezen en -rapporten wordt eensluidend betoogd dat het intern toezicht op maatschappelijke ondernemingen professioneler, scherper en actiever moet zijn. Maar wie zijn die toezichthouders en zijn zij in staat om 'goed bestuur' te waarborgen? Hoe staat het interne toezicht van woningcorporaties er voor?

In dit rapport wordt met behulp van een institutionele analyse en theoretische inzichten uitgewerkt wat dat professioneel, scherp en actief toezicht bij woningcorporaties dan zou moeten inhouden. Op basis van een enquête onder intern toezichthouders van woningcorporaties brengt het rapport vervolgens in beeld hoe het intern toezicht momenteel functioneert bij woningcorporaties. In de volgende paragrafen volgt een samenvatting van de bevindingen uit dit rapport.

3.1.1 Samenstelling van de raad

Het grootste vooroordeel over raden van toezicht wordt in dit onderzoek bevestigd. De gemiddelde raad van toezicht is een raad van 'oude witte mannen'. In de woningcorporatiesector wordt nadrukkelijk gestreefd naar een gevarieerde samenstelling van de raden van toezicht. Niet dat oude witte mannen niet wijs zijn, maar er is andere wijsheid én vooral meer diversiteit in de toezichthoudende organen nodig. Meervoudige verantwoording begint bij het binnenhalen van meervoudige kritische oriëntaties en tegengeluiden in de raad zelf. Het beeld dat uit de enquête komt is wat dat betreft weinig hoopgevend.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat de raden van toezicht bij woningcorporaties op dit moment zeer homogeen zijn samengesteld. De raden worden gedomineerd door hoogopgeleide mannen van ongeveer 60 jaar, werkzaam in de zakelijke dienstverlening en het bedrijfsleven of gepensioneerd. Maar liefst een derde van alle raden bestaat alleen uit mannen. De vrouwen die deel uitmaken van twee derde van de raden, zitten meestal als enige vrouw in de raad. Als er meer vrouwen in de raad zitten, dan vormen zij meestal de minderheid.

¹ Dr. Taco Brandsen en dr. Jan-Kees Helderman zijn beide Universitair Hoofddocent bij de sectie Bestuurskunde & Politicologie van de Faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen.

De resultaten van de enquête stemmen niet hoopvol wat dit punt betreft. Wanneer de huidige praktijken rondom zittingstermijnen en werving en selectie niet drastisch veranderen, is volgens de onderzoekers de kans groot dat de vrijkomende plaatsen tot 2009 weer zullen worden ingenomen door witte mannen van ongeveer 60 jaar, werkzaam in de zakelijke dienstverlening en het bedrijfsleven of gepensioneerd.

3.1.2 Interne taakopvatting van de raad van toezicht

Als het gaat om de toezichtstaak concluderen de onderzoekers dat in vergelijking met resultaten uit eerder onderzoek raden van toezicht steeds vaker een formeel toezichtkader hanteren. Toch hanteert twee vijfde van de raden nog altijd geen toezichtkader, zodat nog steeds twee vijfde van de 'onder toezicht gestelden' – de (directeur-)bestuurders van woningcorporaties – niet weten welke maatstaven het interne toezicht hanteert bij hun oordelen en interventies.

In relatie tot de toezichtstaak blijkt ook dat de raden zich beter bewust worden van het feit dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de informatievoorziening. In relatie tot de adviestaak geven alle intern toezichthouders aan goed opgewassen te zijn tegen het bestuur en voldoende kritische vragen te stellen aan het bestuur. Opvallend hierbij is overigens wel dat maar liefst een derde van de toezichthouders tegelijkertijd aangeeft geen kritische vragen over integriteit te hebben gesteld aan het bestuur de afgelopen twee jaar. Een systematische toets op integriteit door het interne toezicht bij woningcorporaties blijkt zwak ontwikkeld.

Het merendeel van de intern toezichthouders heeft geen scholing of cursussen gevolgd voor het werk in de raad. Leden hebben wel vaker scholing of cursussen gevolgd voor hun werk in de raad dan voorzitters. Uit de enquête blijkt ook dat een minderheid van de raden nog steeds niet transparant is (in hun jaarverslag of op de website) over de uitkomst van de zelfevaluatie door de raad, het toetsingskader van de raad en de werkwijze voor het verwerven van nieuwe leden van de raad.

3.1.3 Externe oriëntatie en meervoudige verantwoording

Horizontalisering en meervoudige verantwoording staan hoog op de agenda bij de raden van toezicht. Zo maakt bij ruim driekwart van de raden het oordeel over de kwaliteit van de horizontale verantwoording door de corporatie onderdeel uit van de beoordeling van de (directeur-) bestuurder(s).

Tegelijkertijd concluderen de onderzoekers dat bij de prioriteitstelling in belangenbehartiging en meervoudige verantwoording niet zonder meer wordt gekozen voor horizontale verantwoording. De resultaten van de enquête wijzen uit dat bij de invulling van de meervoudige oriëntatie de horizontale stakeholders – de bredere groep van stakeholders die belang heeft bij de maatschappelijke prestaties van de corporaties (outcome) en/of daarvoor met hen moet samenwerken (medeaanbieders van publieke dienstverlening) – duidelijk op het tweede plan staan. Uit de enquête blijkt namelijk dat woningcorporaties bij de belangenbehartiging en meervoudige verantwoording het primaat leggen prioritaire en verticale stakeholders, namelijk bij huurders en bewoners en bij de overheid (gemeenten, CFV, Ministerie van VROM). De overheid is een belangrijke en bijzondere stakeholder omdat zij door middel van wet- en regelgeving het speelveld en positionering van de corporaties bepaalt. Daarnaast is de overheid een bijzondere stakeholder omdat haar besluiten en handelen langs politiekdemocratische weg tot stand komen en zijn gelegitimeerd.

Dat er een regime van bestuurders en toezichthouders met een sterke publieke oriëntatie bestaat bevestigt de constatering dat intern toezichthouders van maatschappelijke ondernemingen zich betrokken moeten voelen bij de complexe problemen waarmee maatschappelijke ondernemingen worden geconfronteerd en die niet alleen door de gemeenschap, de overheid of de markt kunnen worden opgelost.

Hoewel de professionaliteit van woningcorporatie op vastgoed is gericht, richten de externe relaties van de interne toezichthouder zich veel minder op vastgoedgerelateerde bedrijven. Intern toezichthouders bewegen zich dus binnen een netwerk van toezichthouders, bestuurders, en andere invloedrijke mensen bij vooral (semi-)publieke organisaties. Veel van deze (mensen van) (semi-)publieke organisaties in dat netwerk zijn belangrijke stakeholders van woningcorporaties zoals decentrale overheden, onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen, culturele instellingen, andere woningcorporaties enzovoort.

3.1.4 Conclusies

De onderzoekers concluderen dat, zonder in een opeenstapeling van toezichthouders te vervallen of in een opeenhoping van codes en regels, de regelgeving rondom het interne toezicht zeker nog kan worden aangescherpt en fijngeslepen. Ook regels voor zittingstermijnen, belangenverstrengeling, en zelfevaluatie kunnen worden aangescherpt. Uit het onderzoek komt een aantal zaken naar voren dat nog onvoldoende op orde is. Denk aan het ontbreken van de klokkenluidersregeling en de homogene samenstelling van de raden van toezicht.

Een grotere diversiteit binnen de raden vraagt om structurele maatregelen, zoals die nu ook in de governancecode voor woningcorporaties zijn vastgelegd:

- Alle raden moeten een maximaal aantal termijnen voor hun leden vaststellen;
- Na een fusie moet niet opnieuw worden begonnen met het tellen van de zittingstermijnen;
- Raden van toezicht moeten een meer open vorm van coöptatie toepassen. Dit krijgt alleen maar vorm door onafhankelijke externe personen te betrekken bij de werving en selectie en door een zeer transparante benoemingsprocedure te doorlopen waarbij gebruik wordt gemaakt van een profielschets en waarbij wordt geworven via speciale databanken of werving- en selectiebureaus die zich richten op de gewenste doelgroepen.

3.2 Goed bestuur in uitvoering (Algemene Rekenkamer 2008)

In deze verkenning gaat de Algemene Rekenkamer na welke verwachtingen ministers, toezichthouders, brancheorganisaties en instellingen hebben over goed bestuur en hoe maatschappelijke instellingen goed bestuur in de praktijk brengen. Het doel is om ministers, toezichthouders en instellingen zo een handreiking te bieden bij het verder vormgeven van goed bestuur.

De verkenning spitst zich toe op instellingen in de sectoren wonen, zorg en onderwijs. In die sectoren zien we de meeste ontwikkelingen rond goed bestuur. Daarnaast besteden ze aandacht aan instellingen die (vergaande) samenwerkingsverbanden aangaan en sectorgrenzen overschrijden. Er ontstaan steeds meer van dit soort samenwerkingsverbanden en 'verbindingen', dit stelt specifieke eisen aan goed bestuur.

3.2.1 Intern toezicht

De Algemene Rekenkamer concludeert dat de uitvoering van intern toezicht in de praktijk kwetsbaar is, mede door de hooggespannen verwachtingen. Ze signaleren drie risico's die in de praktijk onderbelicht blijven.

1. Het eerste kwetsbare punt heeft te maken met de verschillende rollen die interne toezichthouders vervullen. Het is een reëel risico dat deze rollen conflicteren. Zo kan een toezichthouder in de positie komen dat hij moet oordelen over zijn eigen adviezen. Deze spanning wordt in de praktijk echter niet altijd als zodanig ervaren;
2. Het tweede kwetsbare punt is de zogenaamde onafhankelijkheidsparadox. Hoewel raden van toezicht onafhankelijk zijn, zijn ze in belangrijke mate afhankelijk van het bestuur voor hun informatievoorziening. Interne toezichthouders gaan zelden zelf actief op zoek naar andere informatiebronnen. Ze lopen daardoor het risico onvolledig of eenzijdig geïnformeerd te zijn;
3. Het derde kwetsbare punt is het verantwoordingsvacuüm dat kan ontstaan doordat er geen orgaan is dat de interne toezichthouder 'bij de les houdt'. Er zijn wel mogelijkheden om het functioneren van de interne toezichthouder te beïnvloeden, zoals de zelfevaluatie, het enquêterecht en de wettelijke aansprakelijkheid, maar daar wordt zelden gebruik van gemaakt. Zo maakt slechts een marginaal deel van de interne toezichthouders de resultaten van de zelfevaluatie bekend.

3.2.2 Omgang met belanghebbenden

Net als voor intern toezicht geldt voor de omgang met belanghebbenden dat de invulling ervan nog niet helemaal is uitgekristalliseerd. De instellingen slagen er niet in de omgang met belanghebbenden zo in te richten dat het oplevert wat ze ervan verwachten. De identificatie van relevante belanghebbenden en verwachtingenmanagement zijn daarbij twee belangrijke aandachtspunten

De instellingen in de onderzochte sectoren kennen een grote verscheidenheid aan belanghebbenden, op verschillende niveaus, met verschillende perspectieven en dus met uiteenlopende behoeften. Om de dialoog en de verantwoording zo goed mogelijk te kunnen toesnijden op de verschillende behoeften van de belanghebbenden, is het van belang dat organisaties systematisch nadenken over wie hun belanghebbenden zijn (en dus ook over de vraag wie ze nadrukkelijk niet tot hun belanghebbenden rekenen). Alleen dan zal de omgang met belanghebbenden kunnen voldoen aan de verwachtingen die instellingen ervan hebben.

Het tweede aandachtspunt betreft de verwachtingen van de belanghebbenden. Instellingen slagen er vaak niet in belanghebbenden vooraf duidelijk te maken wat er precies met hun inbreng gebeurt. Het bestuur van een instelling weegt de inbreng van belanghebbenden en kiest welke signalen het laat doorwerken in beleid. Maar dat proces is niet altijd even transparant voor de omgeving. Dat kan leiden tot teleurstelling bij de belanghebbenden. Als er minder met hun inbreng is gebeurd dan ze hadden verwacht, zullen belanghebbenden in de toekomst minder bereid zijn hun medewerking te verlenen.

Het is volgens de Algemene Rekenkamer daarom van belang dat instellingen aan verwachtingenmanagement doen: vooraf transparant zijn over het afwegingskader dat zij hanteren om de inbreng van bepaalde groepen belanghebbenden wel of niet te honoreren.

3.2.3 Goed bestuur bij samenwerking, schaalvergroting en verbindingen

In alle drie de sectoren zijn individuele instellingen in toenemende mate samenwerkingsverbanden aangaan met andere organisaties en dat schaalvergroting optreedt. Deze samenwerkingsverbanden en verbindingen zijn vaak sectoroverschrijdend: instellingen uit verschillende sectoren bundelen hun krachten. Het idee is dat de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de dienstverlening er zo op vooruitgaan. Aan de andere kant bestaat het risico van bureaucratie, gedwongen winkelnering of concurrentievervalsing. Maar de instellingen zelf benadrukken vooral de kansen voor een betere dienstverlening. Wat zeker is, is dat de opkomst van verbindingen gevolgen heeft voor de vormgeving van goed bestuur.

Een belangrijk aandachtspunt in de ontwikkelingen op het gebied van verbindingen is de spanning tussen regels en praktijk. Wet- en regelgeving en financiering zijn namelijk sectoraal georganiseerd en dat doet onvoldoende recht aan de praktijk van instellingen, die steeds meer diensten aanbieden die de sectorgrenzen juist overschrijden. Verder is er een spanning tussen de formele verantwoordingseisen en de context waarin instellingen voor zorg, wonen en welzijn functioneren. Als de formele eisen niet aansluiten op de dagelijkse praktijk, kan een papieren verantwoording ontstaan die wel voldoet aan de wettelijke eisen maar weinig zegt over de werkelijkheid. Toezicht is ook sectoraal ingericht, wat sectoroverschrijdend toezicht houden lastig maakt. Externe toezichthouders hebben geen volledig inzicht in verbindingen.

Er zijn grote verschillen in de mate waarin interne toezichthouders zicht hebben op verbindingen en op de (beheersbaarheid van de) daarmee verbonden risico's. De meeste verantwoordingsdocumenten in de woonsector bieden belanghebbenden geen informatie over aard en aantal van de verbindingen. Daarnaast maken verbindingen de dialoog met de belanghebbenden alleen maar ingewikkelder, omdat de groep belanghebbenden nog veel heterogener is en daardoor de kans op belangentegenstellingen groter.

3.3 Onderzoek naleving Governancecode (VTW 2009)

De Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) heeft in 2009 een evaluatieonderzoek naar het gebruik van de Governancecode Woningcorporaties door toezichthouders laten uitvoeren. Het onderzoek is gedaan door organisatie- en adviesbureau Van Nimwegen en is getiteld "Governance code tussen de oren".

Voor dit evaluerende onderzoek is gekozen om in drie stappen tot conclusies en aanbevelingen te komen. Gestart is met deskresearch in de vorm van een website- en jaarverslagenonderzoek. Mede aan de hand van de uitkomsten daarvan is in samenspraak met de met het oog op het onderzoek ingestelde begeleidingscommissie een vragenlijst opgesteld. De vragenlijst is aan alle voorzitters van Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht van woningcorporaties gestuurd. Om tenslotte meer zicht te krijgen op de achtergronden van de uitkomsten van deze enquête is een aantal diepte-interviews met voorzitters van RvC's/RvT's gehouden. Voorafgaand aan het evaluatieonderzoek zijn oriënterende gesprekken gevoerd met enkele 'opinion leaders'.

Alle voorzitters van RvC's/RvT's, ook de niet-VTW-leden onder hen, ontvingen een vragenlijst. Bij de formulering van de vragen in de vragenlijst is beoogd dat sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk vermeden zouden worden. Van de benaderde voorzitters vulden 189 de vragenlijst in, wat bij de gegeven totale populatie van woningcorporaties van 431 resulteert in een respons van 43,9%.

3.3.1 Waarde van de Governancecode

Toepassing en waarde Code - De Governance Code wordt intensief toegepast door de RvC's van woningcorporaties en heeft een positief effect op het toezicht. De overgrote meerderheid van de toezichthouders, 95% is positief over de Code. Tweederde van hen vindt de Code een nuttig instrument en past hem als zodanig zoveel mogelijk toe, de rest ziet de Code meer als hulpmiddel en conformeert zich aan de mentaliteit van de Code. De Code heeft bij bijna 60% van RvC's/RvT's een groter bewustzijn van hun taak en een betere houding en gedrag teweeg gebracht. Als positieve punten springen uit de evaluatie: de wijze waarop toezichthouders geworven en geselecteerd worden en waarop RvC's aandacht aan zelfevaluatie besteden.

Pas toe of leg uit - Het principe van 'pas toe of leg uit' wordt op onderdelen verschillend geïnterpreteerd. Aan de ene kant van het spectrum zijn er de 'preciezen' die van mening zijn dat wanneer de sector eenmaal een Code heeft geaccepteerd, deze ook nageleefd moet worden. Dat geldt zowel voor de principes, als voor de uitwerkingbepalingen. Aan de andere kant van het spectrum zijn er de 'rekkelijken', die de Code als een hulpmiddel zien en als leidraad voor hun eigen handelen, dat zij overigens zelf wensen te bepalen en waar zij zelf verantwoordelijkheid voor wensen te nemen.

3.3.2 Functioneren Raden van Commissarissen

Samenstelling RvC - Bij de samenstelling van de RvC staat in 70% van de corporaties kwaliteit voorop. Bij de werving van kandidaten wordt nog weinig expliciet diversiteitbeleid gevoerd en voor zover dat wel zo is heeft dat beleid geringe prioriteit. Algemeen geldt dat open werving inmiddels de norm is. Bij vacatures voor zgn. huurderscommissarissen trekken de ouderorganisatie(s) en de RvC vaak samen op (meestal met procesregie van de RvC). Van de respondenten geeft 17% aan dat het de afgelopen vijf jaar één of meer keren gebeurd is dat door hun RvC de voordracht van de huurdersorganisatie niet gevolgd werd. Problemen rond de voordracht van huurderscommissarissen blijken in de praktijk echter bijna altijd op soepele en informele wijze opgelost te kunnen worden.

Zelfevaluatie - Het merendeel van de RvC's voert een zelfevaluatie uit: 87% van de RvC's evalueert op één of andere manier periodiek zijn eigen 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.

Zittingsduur - 60% van de RvC's geeft aan zich strikt aan die maximale zittingsduur van drie keer vier jaar te houden. De anderen maken uitzonderingen op die regel of hanteren een andere praktijk. Een kleine 25% van de respondenten zegt na fusie of wijziging van de rechtspersoonlijkheid weliswaar door te willen tellen met het aantal zittingsjaren, maar geeft tegelijkertijd aan in de praktijk van dat principe af te wijken. 16% geeft aan opnieuw te gaan tellen. Die twee percentages samen geven een score van meer dan 40% voor een van de Code afwijkende praktijk.

Herbenoeming - Herbenoeming van toezichthouders is bepaald geen automatisme. Bijna 23% van de respondenten geeft aan dat in hun RvC de afgelopen vijf jaar één of meer leden niet herbenoemd zijn, terwijl zij zich daarvoor wel beschikbaar stelden. Bij de kleine corporaties kwam dat minder, bij de grotere corporaties meer voor.

Commissies - De praktijk van het instellen van kerncommissies varieert. Uit de enquête blijkt dat 80% van de RvC's één of meer kerncommissies hebben. In sommige gevallen is er geen, soms zijn er twee en soms zijn er zelfs meer dan de twee commissies die de Code noemt. Soms kiezen RvC's met niet meer dan vijf leden toch bewust voor kerncommissies, terwijl RvC's met een grotere omvang bewust geen kerncommissies gebruiken, of ze wel gehad hebben maar daarop terugkomen.

Onafhankelijkheid - De Governance Code schrijft de onafhankelijkheid van de toezichthouders voor. Door de toezichthouders wordt de uitwerking van het onafhankelijkheidsprincipe enigszins geforceerd en ingewikkeld gevonden. Dat komt door de dubbele ontkenning in de uitdrukking “niet geacht te worden onafhankelijk te zijn” en door de toevoeging “in formele zin”. Uit de enquêteresultaten blijkt overigens wel dat negen van de tien voorzitters (88%) goed met de uitwerkingsbepaling uit de voeten kunnen.

3.3.3 Toezicht Raden van Commissarissen

Risicobeheersing - Van de RvC-voorzitters geeft 65% aan dat zij het bestuur periodiek vragen naar een inventarisatie van alle actuele risico's en dat zij inzicht hebben in de wijze waarop de risicobeheersing plaatsvindt. Bij kleine corporaties geldt dat voor de helft. Van die RvC's geeft bijna 40% aan dat er door hun corporatie geen of nog geen risicobeheersings- en controlesysteem gehanteerd wordt.

Verbindingen - Wanneer er verbindingen zijn binnen de corporatie zeggen de toezichthouders zich daar in het overgrote deel van de gevallen actief mee bezig te houden. Van de voorzitters van de RvC geeft 13% aan geen betrokkenheid te hebben bij verbindingen, bij kleine corporaties loopt dat percentage op tot 23%. Driekwart van de toezichthouders neemt actief deel aan de ontwikkeling van visie, missie en beleidsdoelstellingen van de corporatie, terwijl een vijfde dat aan het bestuur overlaat.

Accountant - Regelmatige wisseling van de externe accountant is gemeengoed. 52% heeft in de afgelopen vier jaar voor een andere accountant gekozen (waarvan 38% voor een ander kantoor), en 90% in de afgelopen tien jaar (waarvan 80% voor een ander kantoor). Van de respondenten heeft 80% de laatste vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de accountant gemaakt. Bij meer dan viervijfde (83%) van de corporaties wordt het jaarlijkse gesprek over het jaarverslag met de accountant door de RvC en het bestuur gezamenlijk gevoerd. Een minderheid van de RvC's, 7%, bespreekt het verslag met de accountant buiten aanwezigheid van het bestuur.

Belanghebbenden - In de Code is de bepaling opgenomen dat de voltallige RvC aanwezig dient te zijn bij het periodiek overleg met belanghebbenden. Van de respondenten op de enquête geeft 80% aan het periodiek overleg met belanghebbenden belangrijk te vinden. Hoewel de enquête uitwijst dat ruim 65% van de RvC's zelf ook op enige wijze aan het periodiek overleg deelneemt, blijkt uit de interviews dat er grote verschillen van mening bestaan over de vraag of, en zo ja hoe, welke toezichthouders aan het periodiek overleg zouden moeten deelnemen.

3.4 Nulmeting integriteitsbeleid (CFV 2009)

In de afgelopen tijd heeft zich een aantal integriteitschendingen in de corporatiesector voorgedaan. Dit heeft geleid tot maatregelen van de toenmalige minister voor WWI waarmee het toezicht op integriteit is geïntensiveerd. Één van deze maatregelen is het uitvoeren van een nulmeting naar het integriteitsbeleid bij woningcorporaties. De minister heeft het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting verzocht om deze nulmeting uit te voeren. Dit heeft in 2009 geresulteerd in het rapport 'Borging waarden woningcorporaties'

3.4.1 Doelstelling onderzoek

Doel van de nulmeting is om meer inzicht te verkrijgen in het beleid en de maatregelen die binnen de corporatiesector zijn ontwikkeld op het gebied van integriteit. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een schriftelijke enquête onder alle woningcorporaties.

Om goed inzicht te krijgen in de verschillende rollen van het bestuur en de Raad van Commissarissen zijn voor beide afzonderlijke vragenlijsten gehanteerd. De vragen zijn gegroepeerd rond acht samenhangende thema's: beleid en integriteitscode, risicoanalyse, personeelsbeleid, communicatie en bewustwordingsactiviteiten, vangnet voor dilemma's en incidenten, interne controlemaatregelen, accountantscontrole en verantwoording, monitoring en evaluatie van het integriteitsbeleid. Bij ieder thema is gevraagd naar de eigen visie op de kwaliteit van dit element van het integriteitsbeleid (self assessment). De respons met betrekking tot de vragenlijsten voor het bestuur en de Raad van Commissarissen bedroeg respectievelijk 93% en 88 %.

3.4.2 Weergave belangrijkste resultaten

Integriteitsbeleid - Ruim 87% van de corporaties geeft aan beleid over integer handelen te hebben geformuleerd. Een beperkt aantal corporaties (9%) heeft meetbare doelstellingen met betrekking tot het integriteitsbeleid geformuleerd. Daarnaast blijkt een analyse van integriteitsrisico's bij circa driekwart van de corporaties te ontbreken.

Integriteitscode - Bij veel corporaties (83%) zijn de spelregels rond integer handelen ook vastgelegd in een integriteitscode. Kleinere corporaties tot 500 woongelegenheden beschikken in veel gevallen nog niet over een integriteitscode.

Inhoud integriteitscode - De inhoud van de integriteitscodes is wisselend. Zaken als de acceptatie van geschenken en giften en de melding van tegenstrijdige belangen, nevenfuncties en misstanden zijn in veel gevallen uitgewerkt in de codes. Gedragslijnen met betrekking tot het declareren van kosten en het sanctiebeleid bij integriteitschendingen zijn verhoudingsgewijs het minst vaak opgenomen.

Bewustwording werkorganisatie - Een groot deel van de corporaties (96%) geeft aan het beleid over integer handelen en de integriteitscode (indien aanwezig) actief te communiceren naar de medewerkers. Het aandeel corporaties waarbij er bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het gebied van integer handelen zijn georganiseerd, ligt met 20% aanmerkelijk lager.

Klokkenluidersregeling - Bij een belangrijk deel (31%) van de corporaties is er nog geen vertrouwenspersoon integriteit aangewezen. Bij circa de helft van de corporaties is sprake van een registratie van meldingen van (mogelijke) inbreuken op het integer handelen. Eveneens voor circa de helft van de corporaties geldt dat zij over een procedure beschikt voor de afwikkeling van meldingen van schendingen over integer handelen.

Raden van Commissarissen - Het aantal Raden van Commissarissen dat aangeeft bekend te zijn met het integriteitsbeleid en de integriteitscode van de corporatie, is zeer hoog (95%). Het percentage dat gedurende de afgelopen twee jaar opmerkingen heeft gemaakt over het beleid op het gebied van integer handelen, ligt met 59% lager.

Risicomanagement - Uit de inventarisatie van de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties blijkt dat veel corporaties (37%) niet beschikken over richtlijnen over het te volgen onderhandelingsproces bij vastgoedtransacties. Iets meer dan de helft (61%) van de corporaties geeft aan belangrijke zakenpartners periodiek te screenen op bonafiditeit. Daarnaast vindt er in veel gevallen (43%) geen controle plaats (bij het Kadaster) naar het waardeverloop ten opzichte van voorgaande en opvolgende vastgoedtransacties.

3.4.3 Aanbevelingen van het CFV

Het CFV heeft naar aanleiding van haar onderzoek een aantal aanbevelingen geformuleerd. De Commissie neemt niet noodzakelijkerwijs alle aanbevelingen over, maar acht het wel van belang om deze aanbevelingen kort te noemen. De belangrijkste aanbevelingen betreffen:

- Verbetering van de risicoanalyse, de inbedding van het integriteitsbeleid in de reguliere planning- en controlcyclus en de interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties;
- De inzet van preventieve maatregelen bij werving en selectie, de evaluatie van integer handelen bij functioneringsgesprekken en het organiseren van bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen;
- Actieve betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij het onderwerp integriteit. De Raden van Commissarissen zijn primair verantwoordelijk voor het toezien op de integriteit van het bestuur en hebben daarnaast een rol bij de monitoring van het organisatiebrede integriteitsbeleid;
- Vangnet bij dilemma's en incidenten. Het gaat hierbij onder meer om het hebben van een vertrouwenspersoon integriteit, de registratie en vastlegging van (meldingen van) inbreuken op de integriteit, de procedure van afwikkeling van meldingen en het sanctiebeleid.

4. Rondetafelconferenties

In het voorjaar van 2009 besloot de Commissie de geplande 'nulmeting toepassing governancecode' uit te stellen tot in het najaar 2009. Reden was de dreigende enquêtedrukke bij corporaties als gevolg van de onderzoeken van het CFV (nulmeting integriteit) en de VTW (onderzoek toepassing governancecode). De verwachting was dat een derde kwantitatieve meting op dat moment beduidend minder respons zou krijgen. Om geen tijd te verliezen besloot de Commissie het kwalitatieve deel van het onderzoeksplan naar voren te halen middels een serie rondetafelconferenties.

In de periode van juli 2009 tot en met februari 2010 hebben er vijf regionale rondetafelconferenties plaatsgevonden met als doel om lokaal ervaringen uit te wisselen over de toepasbaarheid en de toepassing van de governancecode. Er zijn gesprekken gevoerd met bestuurders, commissarissen en belanghebbenden van corporaties en met adviseurs actief in de corporatiewereld.

De organisatie van de rondetafelconferenties was, op verzoek van de Commissie, in handen van een (netwerk van) corporatie(s). Uitgangspunt was de corporatie engageert een gesprek met ongeveer tien tot twintig personen en de Commissie komt op bezoek om te luisteren. Alle gesprekken zijn vertrouwelijk en de verslaglegging is anoniem.

De Commissie is op bezoek gegaan bij:

- het ODW Drenthe Groningen (Overlegorgaan Directeuren Woningcorporaties) op 6 juli 2009 in Assen (12 deelnemers);
- het MKW netwerk (midden en kleine woningcorporaties) op 3 september 2009 in Hilversum (6 deelnemers);
- een bijeenkomst van adviseurs van commerciële adviesbureaus werkzaam in de volkshuisvesting op 13 oktober 2009 in Houten (10 deelnemers);
- Futura, een netwerk van woningcorporaties uit Brabant op 2 november 2009 in Tilburg (20 deelnemers);
- een bijeenkomst georganiseerd door Ymere (grotere woningcorporaties en landelijke belanghebbenden) op 8 februari 2010 in Amsterdam (13 deelnemers).

Hieronder een verslag van de belangrijkste bevindingen van de Commissie.

4.1 Het belang van de Code

De deelnemers aan de rondetafelconferenties staan ambivalent tegenover het belang van de Code. Aan de ene kant heeft de Code volgens hen bijgedragen aan het vergroten van bewustwording en professionalisering van de corporaties op het gebied van governance. De sense of urgency wordt gedeeld. De algemene stemming onder de deelnemers is: *“Er moet een basislijn zijn. Het is daarom goed dat de Code er is. Het is niet zaligmakend, je kunt niet alles met die Code regelen, maar het levert wel een bijdrage aan het nadenken over bestuur en toezicht en hoe je dat in de praktijk doet.”*

De Code heeft volgens deelnemers ook geleid tot het verder professionaliseren van de governance van corporaties, met name de kleine en middelgrote corporaties. Invoering van de Code heeft geholpen bij het transparanter maken van de organisaties. Bestuurders zijn positiever over de Code dan commissarissen. De bestuurders geven aan “met de Code in de hand” naar de raad van commissarissen toe te kunnen stappen en hiermee veranderingen te kunnen bewerkstelligen. Bijvoorbeeld als het gaat om zittingstermijnen of werving en selectie van nieuwe commissarissen.

Aan de andere kant geven corporaties aan soms te worden gefrustreerd en zelfs afgeleid door de bureaucratische rompslomp die de Code met zich meebrengt. *“De Code deed niks met ons. Het leidde ons zelfs af”*, aldus een commissaris. De belangrijkste kritiek is dat corporatiewerk puur om maatschappelijk presteren draait en dat al die regels daarbij niets helpen.

Ook veel adviseurs geven aan dat de Code wordt beleefd als een papieren tijger. Sommige corporaties worden afgeleid door het vinkproces: *“Bestuurders zijn vaak onbewust onbekwaam. Ze stoppen soms met denken. Ik voldoe eraan, dus klaar”*, aldus een adviseur.

4.2 Het karakter van de Code

De huidige Code bestaat uit principes en uitwerkingen. De principes zijn doorgaans algemene gedragsregels en de uitwerkingen beschrijven de concrete regels die men daarvoor kan volgen. Bestuurders en commissarissen zijn doorgaans tevreden met het feit dat er een governancecode is en begrijpen welke principes hierachter schuil gaan. De principes van de Code worden door de deelnemers aan de rondetafels grotendeels onderschreven. Men is het eens met de normen die achter deze principes schuil gaan. Of een code ook uit uitwerkingen moet bestaan verschilt men van mening. De één wil namelijk duidelijke grenzen en de ander vindt dat te betuttelend.

Wat zijn de belangrijkste kritieken op het karakter van de Code?

Code biedt te weinig ruimte - Corporaties (bestuurders en commissarissen) die heel bewust omgaan met het onderwerp governance geven aan dat er ruimte nodig is voor meerdere modellen, meerdere vormen van governance. Zei zeggen: *“Het gaat om de normen en principes en niet om de precieze uitwerking.”* Het gevolg is dat de Code is niet voldoende toegespitst is op de branche. Veel deelnemers vinden dat de Code korter, helderder en krachtiger moet. Meer bestaande uit principes en uitgangspunten, maar geen checklistje.

Code is te vrijblijvend - Anderen vinden de Code nu vaak te vrijblijvend. Vooral omdat het mogelijk is om uit te leggen waarom je afwijkt van de Code. Zij stellen dat die uitleg vaak te summier is. De Code moet daarom aangescherpt worden. Een mogelijke oplossing hiervoor is het deels opheffen van het principe ‘pas toe of leg uit’. Het idee is om een deel van het lijstje verplicht te maken en voor een ander deel ‘pas toe of leg uit’ te hanteren.

Code te weinig gericht op good governance - Belangrijk fundamentele kritiek op de code was dat de Code vooral gericht is op het vermijden van ‘bad governance’ en minder op creëren van ‘good governance’: *“Ik ervaar de Code als een anker en niet als een wenkend perspectief”*, aldus een bestuurder. Deze kritiek is – hoewel niet altijd expliciet uitgesproken – vermoedelijk breed gedragen in de branche.

Kritiek op moraal Code - Veel bestuurders hebben moeite met de principes en uitwerking van dit hoofdstuk. Fundamentele kritiek op de moraal van de code is gericht op de combinatie verantwoording en good governance. Sommige bestuurders wijzen erop dat dit twee verschillende zaken zijn: *“Volgens mij wordt toezicht en transparantie verward met verantwoording. De code is een mix van de moraal van maatschappelijk ondernemen met de moraal van goed bestuur.”*

4.3 Belangrijke lacunes in de Code

Wat zijn de belangrijkste lacunes in de Code?

Risicomanagement - In 1998 constateerde de Commissie Glasz al dat het risicomanagement van corporaties onder de maat is. De huidige Code bevat passages over interne risicobeheersing, maar dit wordt door veel deelnemers van de rondetafels als ‘te summier’ ervaren.

“Over risico’s moet je een gesprek met raad van Commissarissen aangaan. Wat zijn die risico’s? Hoe ver ga je? Wat zijn de verschillende rollen? We blijven teveel op een laag niveau hangen.”, aldus een bestuurder.

Cultuur en kwaliteit bestuur en RvC - Cultuur en diversiteit binnen bestuur en Raad van commissarissen komen in de Code te weinig aan bod. Daarnaast geven veel deelnemers aan dat de kwaliteit van de bestuurder doorslaggevend is voor de prestaties van een corporatie, meer dan het toezicht. Ook adviseurs geven aan dat men zich te snel en te veel focust op de kwaliteit van de interne toezichthouder, terwijl de kwaliteit van het bestuur minstens net zo doorslaggevend is. *“Met goed toezicht los je niet op wat met slecht bestuur tot stand is gekomen.”*, merkte een adviseur op tijdens de rondetafel.

Positie huurder - De positie van de huurder in de governancecode is volgens veel deelnemers onderbelicht. Daar was een grote consensus over tijdens de rondetafels. De huurder is de belangrijkste belanghebbende van een woningcorporatie en in de Code wordt daar nauwelijks over gerept (slechts in beperkende zin). Nu is het natuurlijk zo dat huurders uitgebreide wettelijk rechten hebben die niet hoeven te worden herbevestigd in een governancecode. Toch zou een passage over de specifieke betrokkenheid van huurders bij hu woningcorporaties in de governancecode niet misstaan. Zo zou de Code kunnen aangeven op welke manier invulling kan worden gegeven aan het voordrachtsrecht van huurders voor leden van de Raad van Commissarissen.

4.4 Dialoog met belanghebbenden

Het hoofdstuk over de positie van belanghebbenden (Hoofdstuk V) houdt de gemoederen van de deelnemers aan de rondetafels flink bezig. Vooral de adviseurs hechten veel waarde aan deze achterliggende gedachte: *“Haal buiten naar binnen, dat zou de hele Code moeten ademen”*, aldus een adviseur. Als voorbeeld geeft hij de werving en selectie van bestuur en commissarissen. *“Zet eens belanghebbenden in een selectiecommissie. Daarmee speelt de buitenwereld een rol bij de benoeming van een nieuwe bestuurder of commissaris.”*

Wat zijn de belangrijkste kritieken op de Code in relatie tot dialoog met belanghebbenden?

Verantwoordelijkheid bij dialoog belanghebbenden - Een lastig punt dat naar voren is de gekomen in de gesprekken met commissarissen is de vraag welke verantwoordelijkheid commissarissen hebben bij de dialoog met belanghebbenden. Alleen het proces toetsen of ook zelf met belanghebbenden in gesprek gaan? Commissarissen worstelen met hun rol, voornamelijk vanuit voorzichtigheid om niet op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.

Verantwoording afleggen aan belanghebbenden - Opvallend is de opmerking van een bestuurder van een zorginstelling. Hij gaf aan: *“De relatie corporatie-zorginstelling is er niet één van verantwoording afleggen. Er is een toevallige relatie, je wilt samen nieuw beleid ontwikkelen. Dit is heel wat anders dan verantwoording afleggen.”* Ook corporatiebestuurders zijn kritisch over het idee om verantwoording af te moeten leggen aan belanghebbenden als zorginstellingen. Zij zeggen: *“Zorgpartijen verantwoorden zich niet richting mij, dus waarom zou ik dat wel andersom moeten doen? Er zijn drie groepen belanghebbenden: de gemeenten, de zorgpartijen en de huurders. Deze drie vergen een verschillende aanpak.”*

Verschillen in belanghebbenden - De Code doet volgens veel deelnemers geen recht aan de verschillen in belanghebbenden. Met de sommige belanghebbenden communiceer je altijd al meer en is er sprake van een zakelijke relatie. Daarnaast merkte een bestuurder op dat belanghebbenden niet echt een financieel belang hebben.

Het zijn geen aandeelhouders, ze voelen geen pijn als het mis gaat. Dit gegeven maakt dat veel corporatiebestuurder dan ook moeite hebben met het principe dat aan belanghebbenden (zonder financieel belang) verantwoording moet worden afgelegd.

Jaarlijkse bijeenkomst belanghebbenden - Tot slot is men kritisch over de uitwerking in de Code. De jaarlijkse bijeenkomst van belanghebbenden wordt veelal als een ritueel ervaren. *“Het eerste jaar is het leuk, maar daarna is het een circus. Een betekenisloze bijeenkomst”*, aldus een bestuurder. Kleine plattelandscorporaties geven bijvoorbeeld aan dat zijn vanzelfsprekend erg lokaal verankerd zijn. Het zijn juist kleine corporatie die – bijvoorbeeld op het terrein van belangenverstrengeling (familierelaties) – aangeven in dat opzicht veel problemen met de code te hebben. Door de bank genomen zijn de deelnemers van de rondetafels erg kritisch over de uitwerking van het hoofdstuk over belanghebbenden in de Code. Zij stellen dat echte maatschappelijke verankering plaatsvindt in de wijken en buurten en niet door het organiseren van een ‘jaarlijks ritueel’.

4.5 De Code in politieke context

De rondetafelconferenties zijn gehouden in een roerige politieke context. Een aantal incidenten in de branche, de kredietcrisis inclusief de oproep tot beter toezicht en het matige imago van de corporatiebranche bij de landelijke politiek hebben ertoe geleid dat ‘zelfregulering’ op de tocht is komen te staan en wettelijke regelgeving en overheidstoezicht zullen gaan toenemen. Dit heeft ook impact op het belang dat deelnemers aan de rondetafels hechtten aan de Governancecode Woningcorporaties.

Wat zijn de belangrijkste kritieken op de Code in relatie tot de politieke context?

Twijfel rondom doelstelling Code - Sommige deelnemers zijn cynisch: *“De governancecode was niet nodig voor onszelf, maar we waren gewoon aan de beurt.”* Of: *“Wij kunnen Amerikaniseren tot we een ons wegen. De Code wordt sowieso politiek ingehaald.”* Ook wordt er gewaarschuwd dat er als gevolg van de Code weer nieuwe wetten en regels gaan komen. *“De Code schiet zo zijn doel voorbij”*, aldus deze bestuurder. Veel deelnemers hebben het idee dat er met dit soort codes een schijnzekerheid wordt gecreëerd. De reactie op incidenten is doorgaans het ontwikkelen van nieuwe lijstjes met regels. Maar incidenten zullen er altijd blijven.

Wie handhaaft de Code? - Dit is een veelgestelde vraag tijdens de bijeenkomsten. Een aantal deelnemers denkt dat de Woonautoriteit straks hier een rol in kan gaan spelen. De Governancecode Woningcorporaties wordt dan misschien algemeen verbindend verklaard bij wet. Men is wel van mening dat de Code iets moet blijven van de branche zelf.

Code en Woonautoriteit - Veel deelnemers uitten daarom ook hun zorg over de toekomst van de Code in het zicht van een nieuwe Woonautoriteit. Zij vragen zich af: Wie neemt er straks de regie over de Code wanneer die algemeen verbindend wordt verklaard? Straks neemt men de branche de regie uit handen is de vrees, terwijl de Code iets van de branche zelf is. *“Het zijn onderling afgesproken regels en wij moeten elkaar hierop aanspreken”*, aldus een deelnemer.

4.6 Verwachtingen ten aanzien van de Code

Het ontstane beeld van de rondetafelconferenties is dat deelnemers vaak ambivalent tegenover de Code staan. De Code is in principe een goede zaak, kan erg handig zijn en moet vanzelfsprekend worden toegepast. Toch meent dezelfde deelnemer dan dat de Code niet helpt in politiek opzicht (minder regels uit Den Haag) en niet helpt als het gaat om het leveren van pure maatschappelijke prestaties. Dit heeft te maken met de verwachting ten aanzien van de Governancecode Woningcorporaties.

De verwachtingen van de Code zijn verschillend en lijken soms te hoog. De één verwacht dat de Code de oplossing is voor het voorkomen van nieuwe incidenten, de ander verwacht dat het volledig voldoen aan de Code leidt tot werkelijk 'goed bestuur'.

4.7 Conclusie

De Commissie houdt een dubbel gevoel over aan de rondetafelconferenties. De code wordt veel gebruikt door corporaties, maar leeft verder niet echt. Het gedrag van bestuurders en commissarissen wordt voor het gevoel van de Commissie niet echt geraakt. Bovendien wordt de code snel in politieke context geplaatst. Of het nu van de minister of van de Code komt, het gevoel "het moet van boven" leeft sterk. Verder wordt de Code vooral gezien als "handig referentiekader bij de inrichting van de organisatie" gezien.

De rondetafels leverde geen eenduidige antwoord op de vraag "wat is goed bestuur?" Concluderend stelt de Commissie vast dat de Code op sommige punten effectief is, maar dat te hoge verwachtingen ten aanzien van gedragsverandering bij bestuurders en commissarissen op dit moment niet reëel zijn.

5. Nulmeting naleving en werkbaarheid Governancecode Woningcorporaties

De Commissie heeft medio 2009 (aanvankelijk gepland in het voorjaar 2009) het Zijlstra Center for Public Control and Governance van de Vrije Universiteit gevraagd een kwantitatief onderzoek uit te voeren om te meten op welke wijze en in welke mate de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties werden nageleefd en in hoeverre men de Code werkbaar achtte.

5.1 Onderzoeksopzet

De enquête richtte zich op de voorzitters van de raden van commissarissen, de voorzitters van de besturen en de voorzitters van de huurdersvertegenwoordiging. Er is antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. *Op welke wijze en in welke mate worden de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties nageleefd volgens het interne toezicht, het bestuur en de huurdersvertegenwoordiging van woningcorporaties?*
2. *In hoeverre zijn de bepalingen van de Governancecode Woningcorporaties werkbaar volgens het interne toezicht, het bestuur en de huurdersvertegenwoordiging van woningcorporaties?*

Aan de hand van de uitkomsten zijn analyses van kwantitatieve aard worden gemaakt waarbij bijzondere aandacht is besteed aan de overeenkomsten en verschillen van de verschillende geledingen van de corporatie.

5.2 Respons

De meting is gedaan in september en oktober 2009 in de vorm van een schriftelijke digitale enquête onder de gehele populatie van woningcorporaties, gericht op de voorzitters van de besturen, voorzitters van de Raden van Commissarissen en de voorzitters van de huurdersvertegenwoordiging. De enquête is samengesteld aan de hand van verschillende bronnen en methoden. De basis voor de enquête is de Governancecode Woningcorporaties geweest. Daarnaast zijn de enquêtes van de VTW over het interne toezicht bij woningcorporaties (2007) en de onafhankelijke commissie Governancecode Beroeps- en Volwassenen Educatie (2008) gebruikt en zijn verschillende deskundigen geraadpleegd. De respons op het onderzoek is samengevat in de tabel op de volgende pagina. Er is een onderscheid gemaakt tussen de bruto respons en de netto respons².

Respons onderzoek

	Bruto respons		Netto respons	
	Aantal	% van het totaal	Aantal	% van het totaal
Raden van bestuur	222	52%	214	50%
Raden van Commissarissen	192	45%	175	41%
Huurdersvertegenwoordigingen	188	44%	168	39%

² Het verschil in bruto en netto respons kan onder meer worden verklaard door de volgende redenen. Niet ingevuld vanwege: zeer kleine corporatie, bestuur pas kort voltallig in functie, andere onderzoeken, fusie op dit moment en onbruikbaarheid van de enquêtes. Met betrekking tot de bruto en netto respons is opvallend dat acht corporaties hebben aangegeven geen huurdersvertegenwoordiging te hebben. Het onderzoek is verstuurd aan 429 woningcorporaties en 433 huurdersvertegenwoordigingen. Een corporatie is niet meegenomen in het onderzoek omdat de voorzitter van de Commissie lid is van de tijdelijke Raad van Commissarissen van deze woningcorporatie. Daarnaast heeft een corporatie vier huurdersvertegenwoordigingen, een per wijk, in plaats van een voor de gehele corporatie.

De respondenten zijn representatief verdeeld als wordt gekeken naar grootte van de corporatie op basis van gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting uit 2008. Op basis van deze representatieve verdeling van de grootte en de relatief ruime netto respons van minimaal 39% en maximaal 50% kan worden gesteld dat er met een grote mate van zekerheid uitspraken kunnen worden gedaan over alle corporaties.

5.3 Samenvatting van de resultaten

In deze paragraaf wordt een samenvattend verslag gedaan van de uitkomsten van het onderzoek naar de naleving en werkbaarheid van de Governancecode Woningcorporaties. Voor een compleet verslag verwijst de Commissie naar het eindrapport van het Zijlstra Center³.

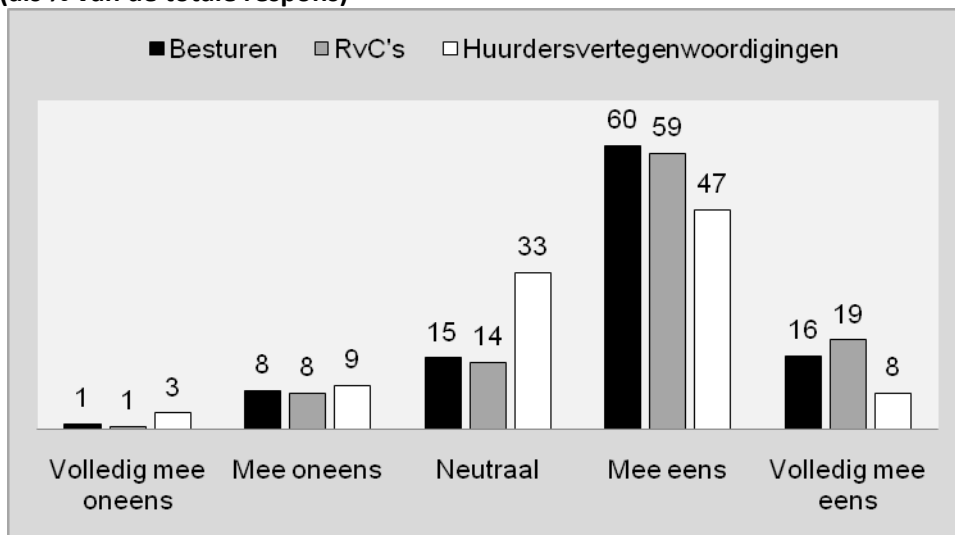
5.3.1 Bekendheid met en naleving van de Code

Allereerst behandelt deze rapportage de vraag hoe bekend de verschillende onderzochte actoren zijn met de Code en in welke mate deze wordt nageleefd in de beleving van de respondenten.

Bekendheid met de Code - Uit de enquête blijkt dat de besturen (92%) en Raden van Commissarissen (93%) in grote mate volledig bekend zijn met de Governancecode. Van de huurdersvertegenwoordigingen is 39% volledig bekend met de Governancecode en 32% niet.

Beleefde naleving van de Governancecode - Volgens 76% van de besturen en 78% van de Raden van Commissarissen voldoet hun woningcorporatie volledig aan de Governancecode. Volgens 55% van de huurdersvertegenwoordigingen voldoet hun woningcorporatie volledig aan de Governancecode. Volgens 9% van de besturen en Raden van Commissarissen voldoet hun corporatie niet volledig aan de Governancecode. Bij de huurdersvertegenwoordigingen vindt 12% dat hun woningcorporatie niet volledig voldoet aan de Governancecode.

In mijn beleving voldoet onze corporatie volledig aan de Governancecode (als % van de totale respons)



³ Zijlstra Center, Vrije Universiteit Amsterdam, Resultaten enquête naleving en werkbaarheid Governancecode Woningcorporaties, *Onderzoek in opdracht van de Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties*, 2009. Ook te downloaden via www.governancecodewoningcorporaties.nl

5.3.2 Diversiteit bestuur, RvC en huurdersvertegenwoordiging

In deze paragraaf wordt gekeken naar de samenstelling van de onderzochte actoren.

Leeftijd - Uit de enquête blijkt dat bestuurders en commissarissen jonger dan 39 jaar niet of nauwelijks voorkomen. Tussen de 15% en 22% van de bestuurders en commissarissen is tussen de 40 en 49 of tussen 60 en 64 jaar. De grootste groep bestuurders (50%) en commissarissen (35%) is tussen de 50 en 59. Bij de besturen bestaande uit één persoon is 59% tussen de 50 en 59. De leeftijden van de huurdersvertegenwoordigingen liggen hoger dan bij de besturen en commissarissen: 24% is tussen de 60 en 64, 37% is ouder dan 65.

Geslacht - Bij de besturen is 86% man en 14% vrouw. Van de besturen bestaande uit één persoon is 92% man. Bij de commissarissen is 78% man en 21% vrouw. Bij de huurdersvertegenwoordigingen is 68% man en 32% vrouw.

Etnisch culturele achtergrond - Binnen besturen en RvC's heeft 99% een Nederlandse achtergrond. Bij de huurdersvertegenwoordigingen is dit 94%.

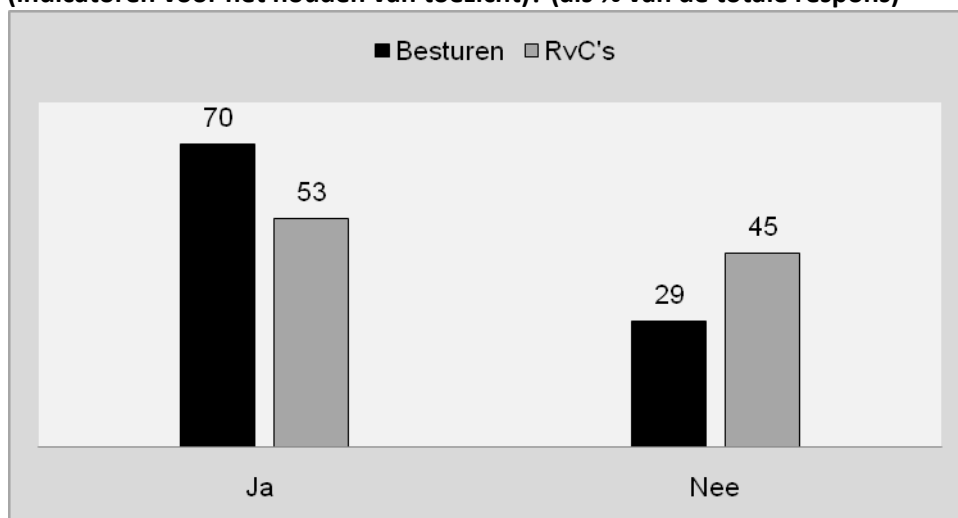
5.3.3 Rol intern toezicht

Hieronder een de belangrijkste conclusies ten aanzien van de rol van het interne toezicht bij een woningcorporatie.

Het interne toezicht stelt kritische vragen aan het bestuur - Besturen en Raden van Commissarissen zijn het eens met de stelling "het interne toezicht stelt kritische vragen aan het bestuur". Met betrekking tot dit thema kan volgens de besturen en RvC's vooral winst worden geboekt op dat het bestuur scherp aan de tand wordt gevoeld tijdens vergaderingen. Een opmerkelijk verschil is dat de besturen gemiddeld 3,51 scoren op de stelling dat de RvC ongemakkelijke vragen stelt aan het bestuur als dat nodig is, ook al vind het bestuur dat niet op zijn plaats. De RvC's scoren hier gemiddeld 4,11.

Toezichtskader RvC - Volgens de besturen heeft 70% van de Raden van Commissarissen een toezichtskader vastgesteld (indicatoren voor het houden van toezicht). Volgens de Raden van Commissarissen is dit slechts 53%.

Heeft de RvC een toezichtskader vastgesteld (indicatoren voor het houden van toezicht)? (als % van de totale respons)



Taken auditcommissie - Van de Raden van Commissarissen heeft 61% een auditcommissie (AC). Het verschil tussen de aanwezigheid van een auditcommissie en de grootte van de RvC (groter of kleiner dan 5 leden) is beperkt.

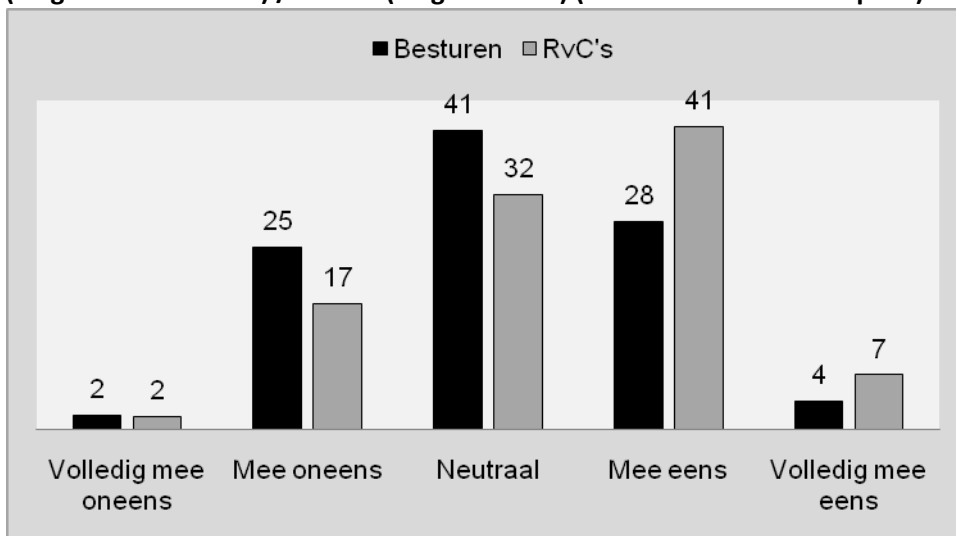
5.3.4 Volkshuisvestelijke, financiële en bedrijfseconomische prestaties

Deze paragraaf behandelt de uitkomsten van de vragen ten aanzien van de doelstelling van de corporatie.

De kern van het werk - Volgens 95% van de besturen en 71% van de Raden van Commissarissen is de kern van het werk van het bestuur "het realiseren van volkshuisvestelijke prestaties". Volgens 24% van de besturen en 45% van de Raden van Commissarissen is de kern van hun werk "het realiseren van financiële en bedrijfseconomische doelen van de corporatie". Geconcludeerd kan worden dat er gemiddeld genomen een verschil van inzicht is tussen bestuurders en commissarissen op dit terrein.

Gerichtheid op brede maatschappelijke prestaties van de corporatie - Tussen 29% en 46% en gemiddeld 36% van de besturen ziet "de brede maatschappelijke prestaties" als de belangrijkste taak / kern van het werk van de corporatie en of de eerste prioriteit van het bestuur. Tussen de 24% en 37% en gemiddeld 29% van de besturen niet. Tussen de 29% en 51% en gemiddeld 45% van de Raden van Commissarissen ziet de brede maatschappelijke prestaties van de corporatie wel als de belangrijkste taak / kern van het werk en of de eerste prioriteit van het bestuur. Tussen de 19% en 42% en gemiddeld 22% niet.

Brede maatschappelijke prestaties hebben eerste prioriteit bij het bestuur (volgens bestuurders) / de RvC (volgens RvC's) (als % van de totale respons)



5.3.5 Rol belanghebbenden

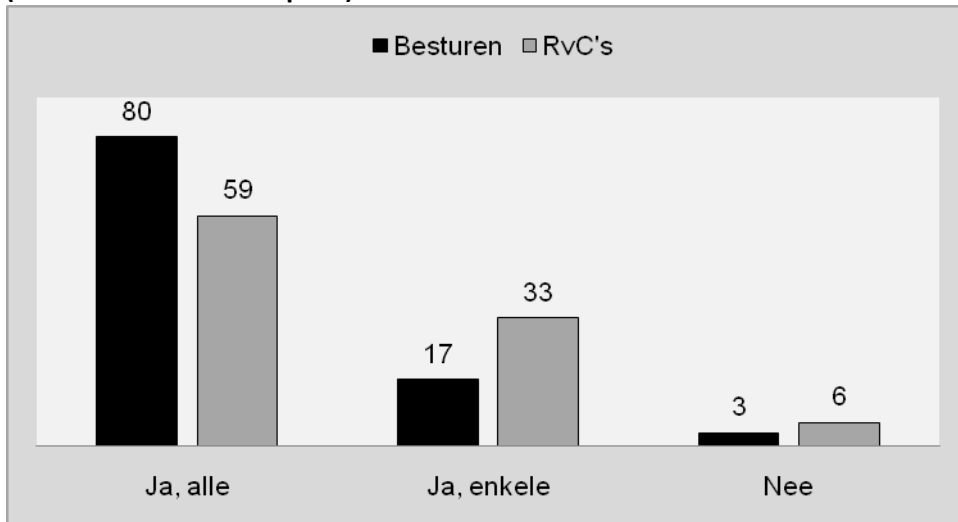
Ten aanzien van de rol van belanghebbenden zijn meerdere vragen in de enquête opgenomen. Hieruit zijn de volgende resultaten gekomen.

Belanghebbenden - De besturen en Raden van Commissarissen zijn het in grote mate eens over de belanghebbenden. Gemeenten, huurders/bewoners, andere corporaties en zorginstellingen worden als de belangrijkste belanghebbenden gezien. Twee opvallende verschillen: besturen zien gemeenten (79% van de besturen) en huurders/bewoners (78%) als de twee belangrijkste heel belangrijke betrokkenen.

Raden van Commissarissen zien huurders/bewoners (97% van de Raden van Commissarissen) en gemeenten (93%) als de twee belangrijkste heel belangrijke belanghebbenden met hogere percentages.

Primaire belanghebbenden benoemd - Volgens 80% van de besturen zijn alle en volgens 17% enkele belangrijke belanghebbenden als zodanig benoemd. Volgens 59% van de Raden van Commissarissen zijn alle belangrijke belanghebbenden benoemd en volgens 33% zijn enkele belangrijke belanghebbenden benoemd.

**Hebt u de van primair belang zijnde belanghebbenden als zodanig benoemd?
(als % van de totale respons)**



Bestuur in gesprek met belanghebbenden - Volgens 69 procent van de besturen en 79 procent van de Raden van Commissarissen bewaakt de Raad van Commissarissen dat het bestuur geregeld in gesprek is met belanghebbenden over de prestaties en het beleid van de corporatie. Volgens het 74 procent van de huurdersvertegenwoordigingen is het bestuur in gesprek met de juiste belanghebbenden.

5.3.6 Rol huurdersvertegenwoordiging

Hoe kijkt de huurdersvertegenwoordiging tegen hun rol bij de corporatie aan? Hieronder de resultaten van dit enquêteonderdeel.

Typering contact bestuur - Van de huurdersvertegenwoordigingen heeft 71% buitengewoon goed contact met (leden van) het bestuur.

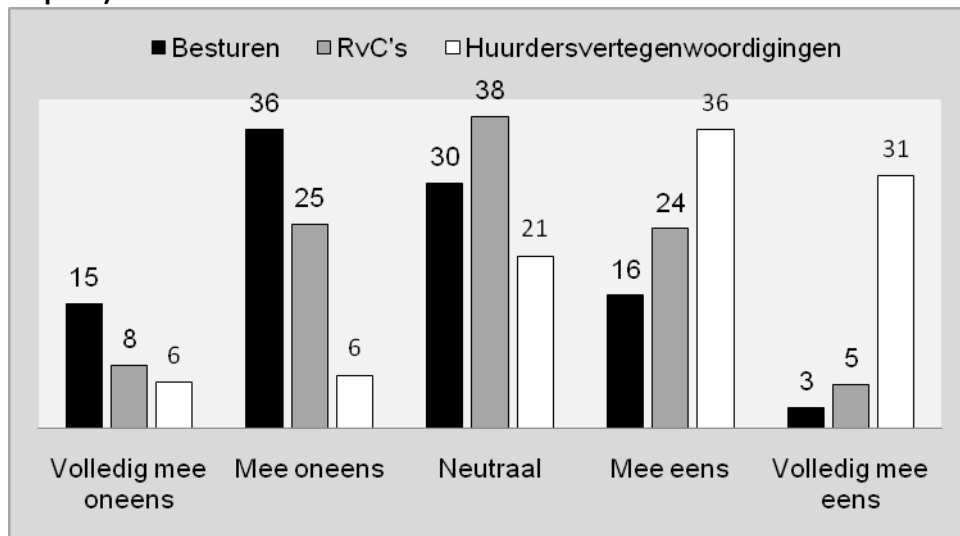
Tijdigheid en kwaliteit informatie belangrijke besluiten - De tijdigheid (57% tijdig) en kwaliteit (61% van goede kwaliteit) van informatie aan huurdersvertegenwoordigingen over belangrijke besluiten is voldoende tot goed.

Functioneren bestuur volgens huurdersvertegenwoordigingen - De huurdersvertegenwoordigingen beoordelen de besturen voor elke vraag in minimaal 58% van de gevallen positief. Het minst tevreden zijn de huurdersvertegenwoordigingen over de transparantie van het bestuur in de informatievoorziening (22% negatief), de transparantie van de algemene besluitvorming van het bestuur (18% negatief) en het eenduidig handelen van het bestuur bij incidenten of ingrijpende gebeurtenissen (16% negatief).

Invloed huurders - Respectievelijk 87% en 86% van de besturen en Raden van Commissarissen vinden dat de huurders voldoende invloed hebben bij de corporatie. Van de huurdersvertegenwoordigingen zelf vind 56% dat ze voldoende invloed hebben bij de corporatie, 24% vindt dat ze onvoldoende invloed hebben.

Uitbreiding met de huurders - Van de besturen vindt 19% dat de Governancecode moet worden uitgebreid met een hoofdstuk over de positie van de huurders. Van de Raden van Commissarissen is dit 29%. Van de huurdersvertegenwoordigingen is dit 37%.

De Governancecode bevat hoofdstukken over het bestuur en een over de RvC; de Governancecode moet worden uitgebreid met een hoofdstuk over de positie van de huurders (als % van de totale respons)

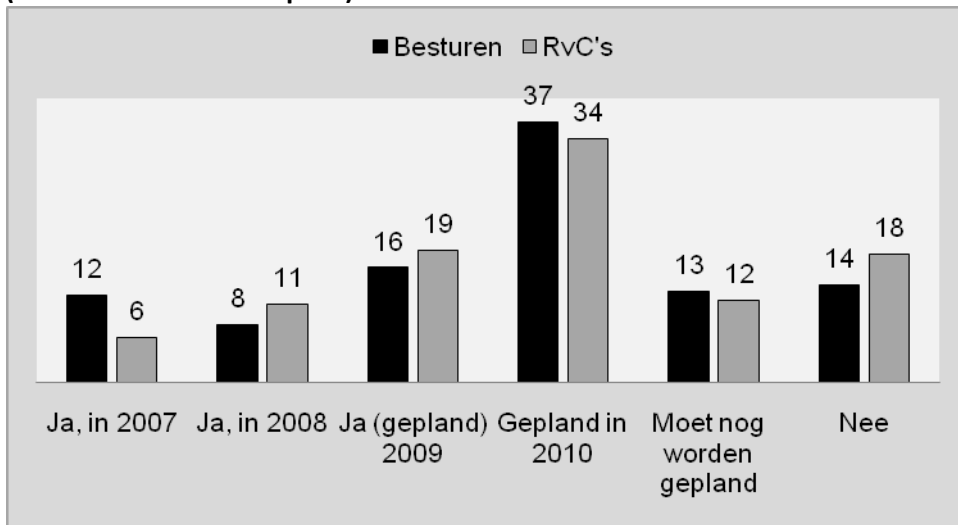


5.3.7 Visitatie

Tot slot is visitatie nog aan bod gekomen. Hieronder de resultaten.

Visitatie van de woningcorporatie sinds 1 januari 2007 - Volgens de besturen heeft 36% van de corporaties zich laten visiteren tussen 1 januari 2007 en 31 december 2009 (al uitgevoerd of nog gepland in 2009). Volgens 37% van de besturen is de visitatie in 2010 gepland. Volgens 27% van de besturen moet deze nog worden gepland of heeft geen visitatie plaatsgevonden tussen 1 januari 2007 en september 2009. De percentages van volgens de Raden van Commissarissen verschillen hier nauwelijks van.

**Hebt u uw woningcorporatie sinds 1 januari 2007 laten visiteren?
(als % van de totale respons)**



5.4 Conclusie

Een algemene conclusie is uit deze bevindingen niet te destilleren. Uit de reacties van de respondenten blijft een vrij positief beeld hangen van de waardering voor de Code. Verder zijn er specifieke opvallende zaken te benoemen over de toepassing en werkbaarheid van de Code. Deze worden behandeld in het volgende hoofdstuk.

6. Samenvatting van de bevindingen

De Commissie heeft in de voorliggende periode een beeld proberen te krijgen van de toepassing, werkbaarheid en actualiteit van de Governancecode Woningcorporaties. Dit heeft de Commissie gedaan door zelf onderzoek te doen, gesprekken met bestuurders, commissarissen en belanghebbende van corporaties te voeren, maar ook door tal van bestaand onderzoeksmateriaal te analyseren. Uit deze talrijke bronnen heeft de Commissie in dit hoofdstuk een overzicht van de belangrijkste bevindingen opgesteld.

6.1 Beschikbaar onderzoeksmateriaal

Kwantitatieve gegevens versus thematisch onderzoek – De Commissie stelt vast dat er tegenwoordig een aanzienlijke hoeveelheid kwantitatieve gegevens aanwezig is over de toepassing, werkbaarheid en actualiteit van de Code. Aanvullend kwantitatief onderzoek is op korte termijn niet meer nodig. Het is wel noodzakelijk is om thematisch onderzoek te gaan doen. Het gaat dan om diepgaande analyses naar specifieke onderwerpen op het terrein van governance

6.2 Toepassing van de Code

Toepassing - De Code wordt op een aantal punten vermoedelijk **goed nageleefd**. Een aantal belangrijke principes uit de Code worden volgens de respondenten goed nageleefd, zoals *het voorleggen van majeure besluiten aan de RvC, de rol van de voorzitter van de RvC, de informatievoorziening aan de RvC en de rol van de auditcommissie t.a.v. het bestuur*. Op deze onderdelen geeft meer dan 75% van de respondenten aan zich aan deze bepalingen zonder meer te volgen.

De Commissie stelt vast dat de Code op meerdere belangrijke punten **niet of niet volledig nageleefd** wordt. Dit is vooral naar voren gekomen bij de volgende onderwerpen: evaluatie RvC, integriteit, risicomanagement, zittingstermijnen RvC, toezichtskader, evaluatie RvC, benoeming belanghebbenden en visitatie.

Evaluatie RvC – De Raden van Commissarissen hebben zich in veel gevallen niet individueel aan zelfevaluatie onderworpen. Het functioneren van individuele leden is de afgelopen twee jaar bij 73% van de Raden van Commissarissen geëvalueerd. De meeste RvC's (87%) evalueren op één of andere manier periodiek wel het functioneren van de raad en dat van zijn leden.

Integriteitsbeleid - Een groot deel van de corporaties (87%) geeft aan een beleid over integer handelen te hebben. De Commissie vermoedt dat de kwaliteit van dit beleid niet overal even goed is. Het aantal RvC's dat gedurende de afgelopen twee jaar opmerkingen heeft gemaakt over het integriteitsbeleid is met 59% laag.

Integriteitscode - Bij de meeste corporaties (83%) hebben de spelregels rond integer handelen ook vastgelegd in een integriteitscode. De inhoud van de integriteitscodes is wisselend. Bijna alle corporaties (96%) geven aan de integriteitscode actief te communiceren naar de medewerkers, maar aan bewustwordingsactiviteiten en dilemmatrainingen op het gebied van integer handelen wordt nauwelijks gedaan. Slechts 20% van de corporaties heeft aangegeven dit te doen.

Klokkenluidersregeling – Het aantal corporaties met een klokkenluidersregeling is zeer laag. Circa de helft van de corporaties beschikt naar eigen zeggen over een procedure voor de afwikkeling van meldingen van schendingen betreffende integer handelen.

Risicomanagement – Slechts iets meer dan de helft van de corporaties (61%) geeft aan een risicobeheersings- en controlesysteem te hanteren. Niet in de Code, maar wel opmerkelijk is dat maar één op de twee corporaties interne controlemaatregelen bij vastgoedtransacties lijkt uit te voeren. Bij een groot deel van de RvC's (35%) blijkt daarnaast dat zij geen inzicht hebben in de wijze waarop de risicobeheersing plaatsvindt.

Zittingsduur – De maximale zittingsduur voor RvC's wordt lang niet altijd toegepast. Maar liefst 40% maakt een uitzondering op die regel of hanteert een andere praktijk, zoals het opnieuw tellen na een fusie.

Visitatie – De meeste corporaties hebben zich nog niet laten visiteren. Slechts 35% van de corporaties heeft zich nog tot nu toe laten visiteren. Woningcorporaties aangesloten bij Aedes hebben hiervoor nog tot 31 december 2011, maar het is zeer de vraag of de overige 65% dan gevisiteerd is. Zo'n 16% lijkt helemaal geen plannen te hebben voor visitatie.

6.3 Werkbaarheid van de Code

Effectiviteit van de code - Bestuurders en RvC's tonen zich doorgaans positief over het nut van de Code. De Code heeft bij meer dan de helft van de RvC's een groter bewustzijn van hun taak en een betere houding en gedrag teweeg gebracht. Ook bestuurders geven aan dat de Code vaak heeft geleid tot het verder professionaliseren van corporaties, vooral bij de kleine en middelgrote corporaties.

Het karakter van de Code – Veel corporaties (bestuur en RvC) vinden dat de Code korter, helderder en krachtiger moet. De Commissie stelt vast dat de Code in de toekomst meer het karakter moet krijgen van gedrag, moraal en principes.

Pas toe of leg uit - Het principe van 'pas toe of leg uit' wordt op onderdelen verschillend geïnterpreteerd door corporaties. De regel lijkt dan ook niet geschikt voor alle onderdelen in de Code. Daarnaast stelt de Commissie vast dat het principe 'pas toe of leg uit' ogenschijnlijk leidt tot een "vrijblijvendheid" in de Code. Het is op dit moment onduidelijk wat de kwaliteit is van de uitleg bij afwijking van de Code.

Dialogo met belanghebbenden – Het hoofdstuk over de dialoog met belanghebbenden blijkt in de praktijk moeilijk werkbaar. De jaarlijkse bijeenkomst van belanghebbenden wordt veelal als een ritueel ervaren. De belangrijkste belanghebbenden zijn door lang niet alle corporaties benoemd. Volgens 80% van de besturen en volgens 59% van de Raden van Commissarissen zijn alle belangrijke belanghebbenden benoemd. Uit eerder onderzoek onder commissarissen (2007) bleek al dat de bredere groep van stakeholders die belang heeft bij de maatschappelijke prestaties van de corporaties duidelijk op het tweede plan staan. Daarnaast geeft een groot deel van de RvC's (ongeveer 34%) aan niet deel te nemen aan het periodiek overleg met belanghebbenden. Uit het VTW onderzoek alsmede het onderzoek van de Commissie zelf blijkt dat corporaties worstelen met dit onderdeel van de Code.

Diversiteitsbeleid - De gemiddelde raad van toezicht is een raad van 'oude witte mannen'. De samenstelling van de RvC's blijkt nog behoorlijk eenzijdig. Bij de werving van kandidaten wordt nog weinig expliciet diversiteitsbeleid gevoerd en voor zover dat wel zo is heeft dat beleid geringe prioriteit. In de Code is niets opgenomen over een diversiteitsbeleid. De Commissie stelt vast dat dit een lacune in de Code is.

Positie van huurders – In de Code wordt niets gezegd over positie van de huurder. De Commissie vindt dit een eigenaardige lacune. Natuurlijk zijn er vele wettelijke bepalingen voor huurders, maar de Code zou daar verder invulling aan kunnen geven. Bijvoorbeeld bij de werving van een huurdercommissaris.

Verbindingen – Er zijn grote verschillen in de mate waarin interne toezichthouders zicht hebben op verbindingen en op de daarmee verbonden risico's. De meeste verantwoordingsdocumenten in de woonsector bieden belanghebbenden geen informatie over aard en aantal van de verbindingen. Daarnaast maken verbindingen de dialoog met de belanghebbenden alleen maar ingewikkelder, omdat de groep belanghebbenden nog veel heterogener is en daardoor de kans op belangentegenstellingen groter. De Commissie wil meer zicht krijgen op de kwaliteit van dit toezicht op verbindingen en neemt dit mee in haar onderzoeksagenda.

6.4 Actualiteit van de Code

Good governance - De overgrote meerderheid van de toezichthouders is positief over de Code. Bestuurders en RvC's staan doorgaans achter de principes en normen van 'good governance'. Ze vinden het goed dat er een basislijn is en vanzelfsprekend dat elke corporaties zich hier aan moet houden.

Politieke impact – Corporaties maken zich zorgen over de politieke impact van de Code. Ze vrezen dat ondanks of soms dankzij de Code nieuwe regelgeving door de overheid wordt ingevoerd. De Commissie erkent dit risico en stelt vast dat hier aandacht voor moet zijn. Ook de vraag wie de regie over de Code krijgt in het toekomstige corporatiebestel is relevant.

Verwachtingen ten aanzien van de Code – De Commissie merkt dat de doelstellingen die bestuurders en RvC's bij de Code voor ogen hebben verschillend en soms te ambitieus zijn. Concluderend stelt de Commissie vast dat de Code effectief is, maar dat te hoge verwachtingen ten aanzien van de Code wellicht moeten worden bijgesteld.

7. Agenda voor de komende tijd

De Commissie blijft de toepassing en werking van de code in de diepte en breedte volgen en onderzoeken en reflecteert hierop. Daartoe blijft de Commissie in gesprek met diverse partijen en doet ook op deze plaats de oproep signalen, ideeën en waarnemingen over de Code te melden bij de Commissie.

Daarnaast heeft de Commissie een aantal thema's geïdentificeerd die voorwerp zijn voor nadere kwalitatieve studie. De onderzoeksagenda voor de komende anderhalf jaar ziet er als volgt uit:

1. *Integriteit, belangenverstrengeling en risicobeheersing* – Eén van de meest actuele onderwerpen op dit moment is integriteit. De Commissie gaat analyseren op welk punten woningcorporaties kwetsbaar zijn op het gebied van integriteit en op welke manier de Code daar een rol in kan spelen. Dit zal resulteren in aanvullende aanbevelingen met betrekking tot integriteit, belangenverstrengeling en risicobeheersing.
2. *Horizontale verantwoording en dialoog met belanghebbenden* – De Commissie gaat onderzoeken hoe in de praktijk de bepalingen over de dialoog met belanghebbenden uitwerken. Het resultaat is een lijst met aanbevelingen tot aanpassing van de betreffende bepalingen in de Code.
3. *Diversiteit: werving en selectie van commissarissen en bestuurders* – Een ander thema dat nader wordt onderzocht is de wijze waarop commissarissen en bestuurders worden geworven, geselecteerd en benoemd. Het resultaat is een lijst met aanbevelingen die moeten leiden tot een grotere kwaliteit en diversiteit van bestuurders en commissarissen.
4. *Toezicht op verbindingen* – Het toezicht op en bestuur van verbonden partijen (interne verbindingen, dochterondernemingen en deelnemingen) zal meer in kaart worden gebracht. Dit zal resulteren in aanbevelingen op het gebied van het toezicht op en het bestuur van verbindingen.
5. *Positie van huurders* – De Commissie wil nader gaan onderzoek of de Code ondersteuning kan gaan bieden bij de positie die huurders (wettelijk) hebben bij woningcorporaties en of er normen voor goed bestuur van de huurdervertegenwoordiging moeten geformuleerd. Het Resultaat is een lijst met eventuele aanbevelingen op dit terrein.
6. *Pas toe of leg uit* – De kwaliteit van de 'uitleg' die corporaties hanteren wanneer wordt afgeweken van de Code zal in kaart worden gebracht en de duidelijkheid en plausibiliteit van die uitleg wordt geanalyseerd. Ook zal worden beoordeeld welke bepalingen eventueel ongeschikt blijken voor dit principe. Het resultaat is een lijst met eventuele aanbevelingen tot aanpassing van dit principe.
7. *Toezichthoudende rol van de raad van commissarissen* – De rol van de interne toezichthouder bij woningcorporaties wordt steeds belangrijker. Onderzocht gaat worden op welke terreinen de RvC's toezicht houden en op welke wijze ze dit aanpakken. Het resultaat is een lijst met eventuele aanbevelingen op dit terrein.

Samenstelling Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties

Prof. Dr. G.D. (Goos) Minderman (voorzitter)



Prof. Dr. G.D. (Goos) Minderman (1962) is hoogleraar Public Governance aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit. Hij is hoofd van het Zijlstra Center voor Public Governance en Public Controlling, waarbij zijn aandachtsgebied met name is gericht op bestuurlijke ontwikkelingen in het Nederlandse middenveld van non-profitorganisaties, tegen de achtergrond van de internationale governancetheorieën. Na een loopbaar van bijna 13 jaar bij het ministerie van Financiën en het ministerie van OCW, stapte hij in 1998 over naar de Vrije Universiteit. In 2000 promoveerde hij te Utrecht op een dissertatie genaamd: Tweede Kamer en Rijksfinanciën, een studie naar parlementaire sturing van rijksfinanciën. Sindsdien publiceert hij over comptabiliteit, bestuur in de non-profitsector, maatschappelijk ondernemerschap en bedrijfsvoeringsaspecten.

Nevenfuncties

Minderman is als associated partner verbonden aan de CBE-group bv te Amsterdam. Voorts was Minderman voorzitter van de IKON en kortstondig lid van de Eerste Kamer der Staten Generaal. Hij is momenteel naar voorzitter van de Monitoringcommissie Governancecode Woningcorporaties, lid van het presidium van de Conference of European Churches in Brussel/Genève, lid van de Raad van Toezicht van het Westfriesgasthuis te Hoorn en Stichting Rentray te Zutphen en voorzitter van de Geschillencommissie governance in het MBO.

Mw. Dr. E. (Edith) H. Hooge



Mw. Dr. E. (Edith) H. Hooge is lector School en Omgeving in de Grote Stad bij de Hogeschool van Amsterdam, Onderwijs en Opvoeding. Daarnaast doet zij onderzoek en geeft zij advies over beleid, organisatie en 'goed bestuur' bij maatschappelijke ondernemingen en adviseert zij RvT's en RvC's. Ook is zij visitator van woningcorporaties bij Raeflex. Van 2004 tot 2007 was Hooge lector op het terrein van Corporate Governance bij nonprofitorganisaties en in het midden- en kleinbedrijf bij Avans Hogeschool. In 2007 was zij voorzitter van de Onafhankelijke Commissie Governance BVE die de invoering van de MBO-Governancecode evalueerde. Tussen 2000 en 2005 werkte ze als senior onderzoeker bij het Max Goote Kenniscentrum van de Universiteit van Amsterdam en daarvoor als senior adviseur bij Zunderdorp Beleidsadvies en Management. In 1998 promoveerde zij op het onderwerp Deregulering en Autonomievergroting in het basisonderwijs aan de Universiteit van Amsterdam.

Nevenfuncties

- vanaf 2009: Voorzitter Stichting Mevrouw Meijer, kwaliteit van schoolhuisvesting;
- vanaf 2008: Lid redactie van het tijdschrift 'Goed Bestuur';
- vanaf 2007: Visitator bij Raeflex;
- vanaf 2006 Lid redactie van het Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Beleid (NTOR);

Prof. Dr. C. (Cor) J. van Montfort



Prof. Dr. C.J. van Montfort (1961, Schaesberg) studeerde politicologie in Nijmegen en promoveerde in 1995 aan de Universiteit van Utrecht op bestuurlijke vernieuwing. Sindsdien is hij als onderzoeker, projectleider en sinds twee jaar als sectormanager PPS werkzaam bij de Algemene Rekenkamer in Den Haag. Hij werkt daarnaast één dag in de week aan de Universiteit van Tilburg als bijzonder hoogleraar 'Goed bestuur bij publiek-private arrangementen'.

In het kader van deze leerstoel doet hij onderzoek naar de evaluatie van publiek~private arrangementen binnen en tussen instellingen. Wanneer zijn marktactiviteiten door publieke instellingen zinvol? Voor wie zijn allianties tussen ziekenhuizen, privé-klinieken en verzekeraars wenselijk? Houden bestuurders de publieke belangen wel voldoende in de gaten bij publiek-private samenwerking? Elke vorm van samenwerking brengt weer andere kansen en risico's met zich mee.

Nevenfuncties

De heer prof. Dr. C.J. (Cor) van Montfort is werkzaam als sectormanager Publiek Private Sector bij de Algemene Rekenkamer in Den Haag en één dag in de week aan de Universiteit van Tilburg als bijzonder hoogleraar Goed bestuur bij publiek-private arrangementen. Tevens is hij voorzitter van de commissie Governancecode kinderopvang.

Prof. Dr J. (Jaap) Koelewijn



Prof. Dr J. Koelewijn studeerde algemene economie en werkte als universitair docent en onderzoeker aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, waar hij promoveerde op het bedrijfseconomisch toezicht op het bankwezen. Hij werkte vervolgens in diverse researchfuncties in de financiële sector. Bij MeesPierson was hij aandelenanalist van de Europese financiële sector en vermogensbeheerder. Bij IRIS (een gezamenlijke dochter van Rabobank en Robeco) was hij hoofd strategie, respectievelijk onderdirecteur research. Bij de Autoriteit Financiële Markten was hij hoofd research.

Nevenfuncties

In 2000 begon Koelewijn Financieel Denkwijk, zijn eigen adviesbureau dat adviseert op het gebied van financiering en belegging en de daarbij behorende regelgevings- en integriteitsvraagstukken. Daarnaast is hij sinds 2005 als lector corporate governance verbonden aan de Hogeschool INHOLLAND en sinds 2007 hoogleraar Finance aan Nyenrode Business Universiteit.

Naar verdieping en verbreding van goed bestuur

Tussenrapportage - februari 2010

