

Old boys: bad for business?

*Onderzoek naar de invloed van samenstelling op functioneren bij
Raden van Commissarissen in woningcorporaties*



Masterthesis
Opleiding Bestuurskunde
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Lieke Pullen - 3045374
Begeleider: Prof. dr. T. Brandsen

Augustus 2013

Voorwoord

Voor u ligt de thesis die ik heb geschreven om mijn masteropleiding Bestuurskunde af te sluiten. Deze thesis is tot stand gekomen na vele maanden nadenken, onderzoek doen, schrijven en herschrijven. In het onderzoek probeer ik te achterhalen of de samenstelling van Raden van Commissarissen in woningcorporaties van invloed is op het functioneren van deze Raden.

Tijdens het schrijven van deze thesis heb ik mij verder kunnen ontwikkelen in het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en mij kunnen verdiepen in de corporatiesector en het toezicht daarop. Het resultaat van dit leerproces kunt u terugvinden in deze thesis.

Het schrijven van deze thesis was niet mogelijk geweest zonder hulp van vele mensen. Allereerst wil ik de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties bedanken voor het verspreiden van de enquête en voor alle informatie die ik van hen heb gekregen. Verder wil ik alle commissarissen bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek door het invullen van een enquête. In het bijzonder wil ik de twee voorzitters bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek in de vorm van een interview.

Ten tweede wil ik graag mijn begeleiders bedanken. Dank aan prof. dr. T. Brandsen voor de thesisbegeleiding en de nuttige feedback. Dank ook aan Ina de Haan van de Algemene Rekenkamer, die mij heeft laten kennis maken met het uitvoeren van een onderzoek in een dynamische en politieke omgeving. Ook wil ik al mijn collega's binnen de Rekenkamer bedanken voor hun hulp bij het nadenken over dit onderzoek en voor hun feedback.

Als laatste wil ik Mark en mijn ouders bedanken voor de support die zij hebben gegeven tijdens het denk- en schrijfproces en voor de afleiding en bemoedigende woorden wanneer dat nodig was.

Lieke Pullen
Nijmegen, 30 augustus 2013

Samenvatting

Woningcorporaties zijn van groot maatschappelijk belang, omdat ze verantwoordelijk zijn voor bijna een derde deel van de woningmarkt. De afgelopen jaren werd de corporatiesector geplaagd door incidenten, waardoor het vermoeden werd bevestigd dat het toezicht binnen de sector niet goed functioneert. Binnen de corporatiesector zijn de Raden van Commissarissen (RvCs) verantwoordelijk voor het intern toezicht.

Dit onderzoek gaat over de invloed van de samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC) van een woningcorporatie op het functioneren van deze RvC. De centrale vraag van dit onderzoek luidt: Welke invloed heeft de samenstelling van Raden van Commissarissen in woningcorporaties op het functioneren van deze Raden?

Wat betreft functioneren van de RvC wordt in dit onderzoek naar vijf aspecten gekeken: informatieverzameling, wijze van beoordelen, omgang met interveniëren, totale beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie en het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie. Voor samenstelling wordt in dit onderzoek het volgende meegenomen: grootte van de RvC, diversiteit naar leeftijd, sekse, etniciteit, opleidingsniveau, beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid en nevenfuncties.

Er zijn vijf theorieën over de invloed van samenstelling op functioneren. Twee theorieën (de *social categorization* theorie en de *similarity/attraction* theorie) stellen dat homogeniteit gunstig is voor het functioneren van een groep, omdat een homogene samenstelling leidt tot betere communicatie, coördinatie en cohesie binnen een groep. De andere drie theorieën (*information and decision making* theorie, principaal agent theorie en de *resource dependency* theorie) stellen dat een heterogene samenstelling gunstig is voor het functioneren van een groep, omdat een groep dan meer toegang heeft tot verschillende bronnen, zoals informatie, ervaring en netwerken en omdat een groep dan onafhankelijker van het bestuur kan opereren. Er is geen eenduidige empirische informatie beschikbaar over de daadwerkelijke invloed van samenstelling op functioneren.

Dit onderzoek valt binnen het toetsend onderzoek. Als onderzoeksdesign is gekozen voor een kwantitatief survey met als methode de schriftelijke enquête. Deze enquête is uitgezet onder alle commissarissen in RvCs in woningcorporaties in Nederland. Om het survey aan te vullen zijn semigestructureerde interviews gehouden met twee voorzitters van een RvC.

In de meeste gevallen wordt geen invloed gevonden van de samenstelling van de RvC op het functioneren van de RvC. De wijze van informatieverzameling, wijze van beoordelen en omgang met interveniëren van een RvC verschilt niet significant wanneer de samenstelling van de RvC anders is. Ook als het gaat om de totale beoordeling van het intern toezicht op basis van gegevens uit visitatierapporten wordt duidelijk dat deze beoordeling niet verschilt wanneer de samenstelling van de RvC anders is. Enkel wanneer het gaat om het volkshuisvestelijk vermogen van de woningcorporatie, blijkt dat een aantal aspecten van samenstelling van invloed is. Een grotere RvC lijkt te leiden tot een hoger volkshuisvestelijk vermogen, een grotere diversiteit naar sekse lijkt te leiden tot een lager volkshuisvestelijk vermogen en een grotere diversiteit naar opleidingsniveau lijkt te leiden tot een hoger volkshuisvestelijk vermogen. Waarom juist deze invloeden worden gevonden, heeft geen eenduidige verklaring. Vanuit de interviews kan gesteld worden dat er wel degelijk wordt gekeken naar samenstelling, maar kennis en kunde van de commissarissen wordt veel belangrijker geacht dan bijvoorbeeld heterogeniteit van de groep.

Er zijn vijf mogelijke redenen dat er in veel gevallen geen invloed wordt gevonden van samenstelling van de RvC op het functioneren van de RvC. Allereerst wordt vanuit eerdere studies ook geen eenduidige informatie verkregen over de invloed van samenstelling op functioneren. Ten tweede kan het zijn dat verschillende effecten van heterogeniteit elkaar opheffen, waardoor uiteindelijk geen effect wordt gevonden. Bijvoorbeeld doordat heterogeniteit wel meer informatie oplevert, maar ook tot communicatie- en coördinatieproblemen leidt. Ten derde kan het zijn dat de belangrijkste taak van een RvC het *bestaan* van de RvC is en niet de daadwerkelijke taken die hij

uitvoert. De RvC heeft allereerst een symbolische functie. Specifiek voor woningcorporaties kan een vierde reden worden gegeven, namelijk dat de bewegingsruimte voor commissarissen beperkt is, aangezien veel al is vastgelegd in wetten en codes. Tenslotte kan het zijn dat de lange zittingstermijn van commissarissen ervoor zorgt dat de individuele commissaris weinig invloed heeft op het functioneren van de RvC.

Er worden drie aanbevelingen gedaan om de invulling van de toezichttaak van RvCs in woningcorporaties te verbeteren. De belangrijkste aanbeveling is dat de nadruk op het verhogen van diversiteit binnen RvCs verminderd moet worden en de nadruk meer moet komen te liggen op andere aspecten van het werk van de RvC. Ten tweede wordt aanbevolen dat het beleid vanuit de overheid rondom RvCs en woningcorporaties duidelijk en stabiel zou moeten zijn. Ten derde wordt aanbevolen dat binnen de RvC de focus moet komen te liggen op de kerntaak van de woningcorporatie, namelijk de huisvesting van huishoudens met lage inkomens.

Inhoud

1. Inleiding.....	8
1.1 Probleemstelling.....	8
1.2 Relevantie van dit onderzoek	8
1.3 Type onderzoek	9
1.4 Omschrijving kernbegrippen	9
1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader.....	10
1.6 Voorbeschouwing methodologisch kader	10
1.7 Leeswijzer	10
2. Beleidskader	11
2.1 Woningmarkt en woningcorporaties.....	11
2.2 Toezicht op woningcorporaties	13
2.2.1 Toezichtsorganen	13
2.2.2 Verhouding intern en extern toezicht.....	14
2.3 Twee modellen voor intern toezicht	15
2.4 Beleid en wetgeving rondom RvCs	16
2.5 Samenvatting.....	19
3. Theoretisch kader	20
3.1 Invloed van samenstelling op functioneren	20
3.1.1 Theoretische achtergrond van de invloed van samenstelling op functioneren.....	20
3.1.2 Verhouding tussen de theorieën	25
3.2 Functioneren	25
3.2.1 Output: activiteiten van de RvC	26
3.2.2 Outcome: functioneren van de corporatie	30
3.2.3 Samenvatting	33
3.3 Samenstelling RvCs	34
3.3.1 Samenstelling	34
3.3.2 Eerder onderzoek naar de invloed van aspecten van samenstelling op functioneren	34
3.4 Controlevariabelen	41
3.5 Samenvatting.....	42
4. Methoden	43
4.1 Type onderzoek	43
4.1.1 Toetsend onderzoek	43
4.1.2 Onderzoeksmethoden	43
4.2 Kwantitatief survey.....	44

4.2.1 Het onderzoeksdesign van het survey	44
4.2.2 Methoden	45
4.2.3 Causaal model.....	45
4.2.4 Operationalisatie functioneren van de RvC	46
4.2.5 Operationalisatie samenstelling van de RvC.....	50
4.2.6 Operationalisatie controlevariabelen	52
4.2.7 Enquête.....	53
4.2.8 Online dataverzameling	55
4.3 Interviews	55
4.3.1 Keuze voor het semigestructureerde interview	55
4.3.2 Respondenten.....	56
4.3.3 Interviewvragen	56
4.4 Analyse	56
4.4.1 Presentatie van de resultaten	56
4.4.2 Analyse van de uitkomsten	57
4.5 Samenvatting.....	62
5. Resultaten	63
5.1 Respons	63
5.1.1 Non-respons.....	64
5.2 Functioneren van de RvC.....	66
5.2.1 Informatieverzameling.....	66
5.2.2 Wijze van beoordelen	68
5.2.3 Omgang met interveniëren.....	68
5.2.4 Visitatie intern toezicht.....	69
5.2.5. Volkshuisvestelijk vermogen.....	69
5.3 Samenstelling van de RvC.....	70
5.4 Samenvatting.....	73
6. Analyse	74
6.1 Voorbereiding databestand.....	74
6.2 Controle van de resultaten	74
6.2.1 Grootte van de corporatie	74
6.2.2 Regio van de corporatie	75
6.2.3 Mate van stedelijkheid.....	76
6.2.4 Type huisvesting.....	77
6.2.5 Samenvatting	78
6.3 Regressieanalyse	78
6.3.1 Informatieverzameling.....	79
6.3.2 Wijze van beoordelen	80

6.3.3 Omgang met interveniëren	80
6.3.4 Beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie	81
6.3.5 Volkshuisvestelijk vermogen	82
6.4 Interviews	85
6.5 Discussie	87
6.6 Samenvatting	88
7. Conclusie	89
7.1 Conclusie.....	89
7.2 Aanbevelingen	92
7.2.1 Aanbevelingen voor de invulling van de toezichttaak	93
7.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	93
Bijlage 1. Literatuurlijst	95
Bijlage 2. Lijst met alle woningcorporaties	104
Bijlage 3. Enquête	113
Bijlage 4. Interviewgide.....	123
Bijlage 5. Opschoning van het databestand.....	125
Bijlage 6. Tabellen	129

1. Inleiding

Woningcorporaties zijn van groot maatschappelijk belang. Ze hebben een belangrijke taak in de volkshuisvesting en er gaat veel geld in om, aangezien ze verantwoordelijk zijn voor bijna een derde deel van de woningmarkt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013).

De afgelopen jaren werd de corporatiesector geplaagd door incidenten. Vestia, de grootste corporatie van Nederland, balanceerde op de rand van faillissement, bij Laurentius speelde een grote fraudezaak en Woonbron leed enorme verliezen door de aankoop van het stoomschip 'ss Rotterdam'. Naar aanleiding van de Vestia-affaire heeft de commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties (commissie Hoekstra), op verzoek van de toenmalige minister Spies, onderzoek gedaan naar het toezicht op de corporaties. Een belangrijke conclusie van deze commissie was dat de Raad van Commissarissen (RvC) haar toezichttaak niet altijd goed uitoefende. Het vermoeden dat het toezicht (zowel intern als ook extern) niet goed functioneerde binnen de sector werd door deze commissie bevestigd (Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012).

Vanwege de enorme belangstelling voor toezicht op woningcorporaties is kennis hierover van groot belang. In dit onderzoek zal worden ingegaan op het functioneren en de samenstelling van Raden van Commissarissen in woningcorporaties.

1.1 Probleemstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt: Inzicht verkrijgen in de invloed van de samenstelling van Raden van Commissarissen in woningcorporaties op het functioneren van deze Raden van Commissarissen, teneinde aanbevelingen te doen voor het verbeteren van de invulling van de toezichttaak.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: Welke invloed heeft de samenstelling van Raden van Commissarissen in woningcorporaties op het functioneren van deze Raden?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is deze opgesplitst in verschillende deelvragen. De deelvragen van dit onderzoek luiden als volgt:

1. Op welke wijze is de toezichtstructuur rondom woningcorporaties vormgegeven en welke rol spelen Raden van Commissarissen binnen deze structuur?
2. Welke invloed van de samenstelling van Raden van Commissarissen op het functioneren van deze Raden van Commissarissen wordt verwacht vanuit theoretisch perspectief?
3. Op welke wijze functioneren Raden van Commissarissen in woningcorporaties in de praktijk?
4. Op welke wijze zijn Raden van Commissarissen in woningcorporaties in de praktijk samengesteld?
5. In hoeverre is vanuit de empirie invloed vast te stellen van de samenstelling van Raden van Commissarissen in woningcorporaties op het functioneren van deze Raden van Commissarissen?
6. Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om de toezichttaak van Raden van Commissarissen in woningcorporaties te verbeteren?

1.2 Relevantie van dit onderzoek

Dit onderzoek heeft een grote wetenschappelijke relevantie. Er bestaan diverse theorieën en empirische onderbouwingen van deze theorieën over welke invloed samenstelling van een groep heeft op de kwaliteit van besluitvorming en de prestaties van die groep. Echter, deze informatie is geenszins eenduidig. Zo wordt in enkele onderzoeken de conclusie getrokken dat een grotere groep betere besluiten neemt, terwijl andere onderzoeken aantonen dat een kleinere groep zorgt voor meer kwaliteit in de besluitvorming. Dezelfde ambiguïteit is terug te vinden bij verschillende aspecten van diversiteit. Zo tonen sommige onderzoeken aan dat meer diversiteit naar leeftijd of sekse zorgt voor betere prestaties, terwijl andere onderzoeken het tegenovergestelde laten zien. Dit

onderzoek zal proberen deze theorieën samen te brengen en vervolgens te verklaren welke invloed samenstelling heeft op het functioneren. Omdat dit onderzoek plaats heeft bij woningcorporaties (private instellingen met een publiek verleden en een maatschappelijke taak), is het wetenschappelijk interessant om te onderzoeken of relaties die bestaan in de private sector ook gelden voor organisaties in de (semi-)publieke sfeer.

Naast de wetenschappelijke relevantie, heeft dit onderzoek een brede maatschappelijke relevantie. Zoals hierboven is beschreven, zijn er de afgelopen jaren veel incidenten geweest rondom woningcorporaties en is specifiek het toezicht op corporaties veel negatief in het nieuws geweest. De algemene consensus is dat het toezicht verbeterd moet worden, zodat problemen bij woningcorporaties eerder gesignaleerd worden. Dit onderzoek zal uitwijzen in hoeverre de samenstelling van een RvC van invloed is op het functioneren van deze RvC. Wanneer blijkt dat bepaalde aspecten van samenstelling zorgen voor een goed (of slecht) functioneren van de RvC, kunnen specifieke handvatten worden aangereikt het veranderen van de samenstelling van de RvC om een beter functioneren te waarborgen. Door deze verandering in samenstelling, kan het intern toezicht van de sector verbeteren. Dit kan uiteindelijk leiden tot minder problemen in de corporatiewereld. Uiteraard is dat een lange termijn doelstelling, maar wellicht geeft dit onderzoek de eerste aanzet tot verbetering.

1.3 Type onderzoek

Dit onderzoek is te typeren als toetsend onderzoek. Bij toetsend onderzoek worden vooraf verwachtingen geformuleerd op basis van de theorie, welke worden onderzocht in het onderzoek (Van Thiel, 2007, p. 23). In dit onderzoek zal eerst worden gekeken naar welk effect de samenstelling van de RvC heeft op het functioneren van de RvC op basis van de theorie. Vanuit dit literatuuronderzoek worden hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zullen worden getoetst in het empirisch gedeelte van het onderzoek.

1.4 Omschrijving kernbegrippen

In dit onderzoek zijn vier begrippen van belang, namelijk Raden van Commissarissen, toezicht, functioneren en samenstelling. Deze begrippen zullen hier kort uiteengezet worden.

Met een Raad van Commissarissen wordt in dit onderzoek bedoeld het toezichthoudend orgaan binnen een organisatie, welke zich (formeel) onafhankelijk opstelt tegenover de Raad van Bestuur of de (directeur-)bestuurder(s). De Raad van Commissarissen wordt in enkele gevallen ook Raad van Toezicht genoemd. In dit onderzoek wordt hieronder hetzelfde verstaan.

Wat betreft het begrip toezicht, wordt in dit onderzoek de definitie van de Algemene Rekenkamer gehanteerd: 'Toezicht is het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren.' (Algemene Rekenkamer, 1998, p. 8). In paragraaf 3.2.1 zal deze definitie verder uitgewerkt worden.

Bij het begrip functioneren wordt in dit onderzoek gekeken naar een tweetal aspecten. Allereerst naar verrichte activiteiten van de RvC (de output). Daarbij gaat het om de vraag op welke manier de RvC invulling geeft aan de drie aspecten van toezicht: informatieverzameling, beoordeling en interveniëren. Ten tweede wordt bij het begrip functioneren ook gekeken naar de prestaties van de gehele corporatie (outcome). In paragraaf 3.2 wordt het begrip functioneren verder uitgewerkt.

Met de samenstelling van een RvC wordt bedoeld dat wordt gekeken naar verschillende manieren waarop RvCs kunnen zijn samengesteld. In dit onderzoek wordt gekeken naar de volgende aspecten: grootte van de RvC, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid en nevenfuncties. In paragraaf 3.3 zal dit verder worden toegelicht.

1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader

Voor de beantwoording van de hoofdvraag zal gebruik gemaakt worden van verschillende theorieën. Vanuit de literatuur zullen de aspecten waaruit de samenstelling van de RvC bestaat uiteengezet worden. Vervolgens zal van elk van deze aspecten gekeken worden naar wat vanuit de theorie de verwachte relatie is met het functioneren van de RvC. Op basis van de theoretische onderbouwing, worden hypothesen opgesteld. In hoofdstuk 3, theoretisch kader, wordt de theoretische onderbouwing bij dit onderzoek verder toegelicht.

1.6 Voorbeschouwing methodologisch kader

In dit onderzoek is gekozen voor *Mixed Methods* onderzoek. Bergman (2008) benoemt dat bij Mixed Methods onderzoek er wordt gekozen voor een combinatie van onderzoeksmethoden, waarbij in ieder geval één kwantitatieve en één kwalitatieve methode wordt gebruikt.

Voor het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek is het onderzoeksdesign van het survey gekozen. Bij het survey geldt 'dat het om een groot aantal vergelijkbare objecten gaat waarover op de een of andere wijze systematisch gegevens verzameld kunnen worden.' (Vennix, 2009, p. 81). Er zijn twee methoden gekozen. Allereerst wordt een online enquête afgenomen bij alle leden van RvCs in woningcorporaties. Ten tweede wordt een online documentenanalyse gedaan van jaarverslagen van woningcorporaties, Kamer van Koophandel gegevens, rapportages van het Centraal Fonds Volkshuisvesting en visitatierapporten van woningcorporaties.

Voor het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek is gekozen voor een aantal semigestructureerde interviews met voorzitters van RvCs van woningcorporaties. Door middel van deze interviews worden de resultaten van de enquête en de online documentenanalyse aangevuld. In hoofdstuk 4, methoden, worden de methoden van dit onderzoek uitgebreid toegelicht.

1.7 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is kort een inleiding op dit onderzoek geschetst. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het beleidskader bij dit onderzoek. In dat hoofdstuk wordt gekeken naar de plaats van woningcorporaties in het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid, naar de toezichtstructuur rondom de corporaties en de rol van de RvCs in deze toezichtstructuur.

Hoofdstuk 3 schetst het theoretisch kader van dit onderzoek. Allereerst wordt vanuit de literatuur bekeken welke invloed van de samenstelling van de RvC op het functioneren van de RvC wordt verwacht vanuit de theorie. Vervolgens worden de begrippen toezicht, functioneren en samenstelling uitgewerkt. Ook worden hypothesen voor dit onderzoek opgesteld.

In hoofdstuk 4 wordt het methodologisch kader uitgewerkt. De keuzen voor het type onderzoek en de onderzoeksmethoden worden hier verdedigd. Ook worden begrippen geoperationaliseerd en wordt het analyseplan uiteengezet.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Er wordt antwoord gegeven op de vragen: hoe functioneren RvCs in woningcorporaties en hoe zijn deze RvCs samengesteld? In hoofdstuk 6 worden deze twee begrippen vervolgens aan elkaar gelinkt in een analyse. Er wordt gekeken of, en zo ja, in hoeverre, de samenstelling van de RvC van invloed is op het functioneren van de RvC.

In hoofdstuk 7 wordt de conclusie van dit onderzoek getrokken en wordt de hoofdvraag beantwoord. Tenslotte worden enkele aanbevelingen gedaan om het toezicht van RvCs in woningcorporaties te verbeteren.

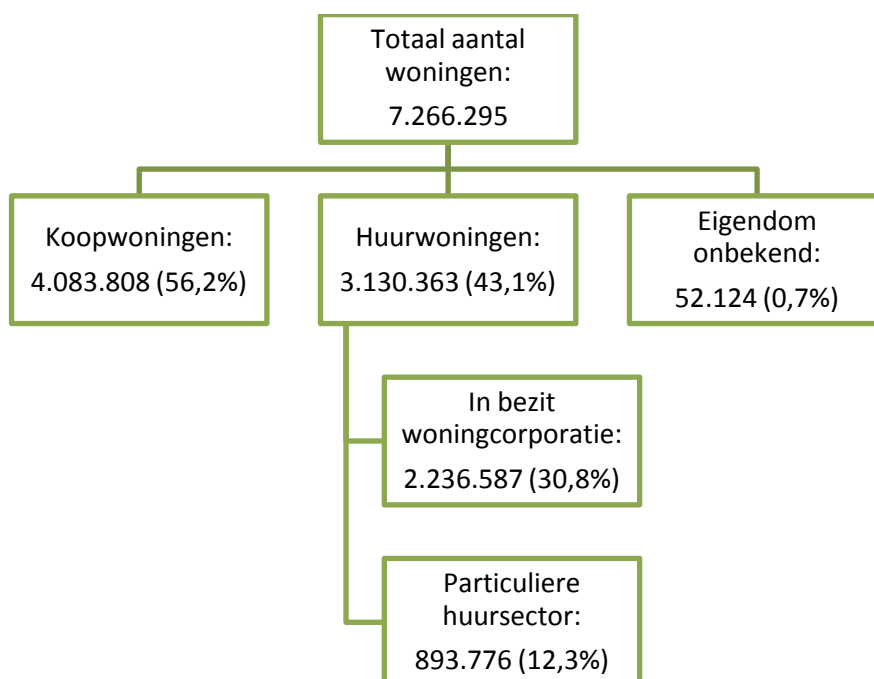
2. Beleidskader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het beleid en de regelgeving rondom intern toezicht bij woningcorporaties. Allereerst zal een korte schets worden gegeven van de woningmarkt en de plaats van woningcorporaties in dit stelsel (2.1). Ten tweede wordt ingegaan op het toezichtstelsel rondom woningcorporaties en de plaats van RvCs daarin (2.2). Ten derde wordt gekeken naar de twee veelgebruikte modellen van intern toezicht (2.3). Ten vierde wordt gekeken naar wetgeving en beleid rondom RvCs en de veranderingen die daarin hebben plaats gevonden. Hier worden ook de komende beleidsveranderingen uiteengezet die (onder andere) voortvloeien uit de huidige commotie rondom woningcorporaties (2.4). In paragraaf 2.5 wordt een korte samenvatting gegeven.

2.1 Woningmarkt en woningcorporaties

In deze paragraaf zal in vogelvlucht een overzicht worden gegeven van de Nederlandse woningmarkt en de positie van woningcorporaties daarin.¹

Nederland kent van oudsher een grote huursector ten opzichte van de koopsector. Dit in tegenstelling tot andere Europese landen (bijvoorbeeld Noorwegen), waar het bezit van een eigen woning dominant is. Echter, sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is de koopsector steeds belangrijker geworden (Brandsen & Helderman, 2004a, p. 73). In 1993 was 45,8 procent van de woningvoorraad in bezit van particulieren (Gruis, 1996). In 2012 was het aantal koopwoningen gestegen naar 56,2 procent. Het aantal huurwoningen is momenteel 43,1 procent van de woningvoorraad. Ruim 30 procent van de woningen is in het bezit van woningcorporaties en 12,3 procent in het bezit van particuliere verhuurders (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013). In figuur 1 staat een overzicht van de woningvoorraad in Nederland in 2013.



Figuur 1. Woningvoorraad in Nederland. (Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013)

¹ Voor een uitgebreide omschrijving van de woningmarkt en de sociale huurmarkt in Nederland, zijn een aantal overzichtsartikelen beschikbaar, zoals Brandsen & Helderman, 2004a, p. 65-131; Hooge & Helderman, 2007, p. 17-37; Brandsen & Helderman, 2004b, p. 74-85.

De totale sociale woningvoorraad kan niet rechtstreeks uit deze cijfers af worden gelezen. De oorzaak hiervan is tweeledig. Allereerst zijn niet alle woningen die in het bezit zijn van woningcorporaties woningen in de sociale huursector. Ten tweede zijn er particuliere huurwoningen die wel binnen de sociale huursector vallen. Echter, de cijfers geven wel een goede inschatting van de omvang van de sociale huursector. Woningcorporaties zijn namelijk verplicht minstens 90 procent van hun woningvoorraad aan te bieden aan huurders met een inkomen onder de inkomensgrens van 34.229 euro (2013; Rijksoverheid, z.j.a).

Woningcorporaties bestaan al ruim anderhalve eeuw. In 1852 werd in Amsterdam de eerste coöperatieve bouwvereniging opgericht, met als doel het bouwen en verbeteren van arbeiderswoningen in de stad (Hooge & Helderman, 2007, p. 17). De oorsprong van de organisaties die we nu woningcorporaties noemen, ligt in particuliere initiatieven (Calon, 2013, p. 12). In de woningwet van 1901 werd de basis gelegd voor het huidige corporatiebestel. Organisaties konden namelijk financiële steun voor hun werkzaamheden krijgen van de Rijksoverheid, als zij door de Kroon werden toegelaten. Om een 'toegelaten instelling' te worden, mocht een organisatie 'uitsluitend in het belang van verbetering der volkshuisvesting' werkzaam zijn (Sleutelaar, 1902, artikel 30). Corporaties, die waren ontstaan vanuit particulier initiatief, konden financiële steun voor hun volkshuisvestelijke doelen ontvangen (Glasz et al., 1998, p.4).

Tot de Tweede Wereldoorlog hadden woningcorporaties een geringe plek in de Nederlandse volkshuisvesting. Na de Tweede Wereldoorlog veranderde deze positie. 'De omvangrijke naoorlogse bouwopgave, veroorzaakt door oorlogsverwoestingen en door demografische en economische groei, bracht het woningbouwvraagstuk prominent op de politieke agenda' (Brandsen & Helderman, 2004a, p. 83). Gemeenten, die voor de oorlog een belangrijke rol speelden als bouwer van huurwoningen, droegen in de jaren na de oorlog hun woningbezit over aan private corporaties (Brandsen & Helderman, 2004a, p. 73). Vooral in de jaren zestig kregen woningcorporaties het primaat in de sociale huursector (p. 83). De corporaties kregen de algemene opdracht om in huisvesting te voorzien, met de nadruk op huisvesting van huishoudens met lage inkomens. Dit in tegenstelling tot de huisvesting van een specifieke (levensbeschouwelijke) doelgroep, waar corporaties voorheen op gefocust waren (Glasz et al., 1998, p. 4).

De sociale huursector werd deels vanuit het Rijk betaald, door de objectsubsidies aan corporaties (voor het bouwen van huizen) en de inkomensafhankelijke subsidies. Op termijn begonnen deze subsidiekosten echter steeds meer te drukken op de Rijksbegroting. Door deze groeiende kosten, bleek de sociale huursector in die vorm niet houdbaar op de lange termijn (Brandsen & Helderman, 2004a, p. 84-85). Daarom werd ervoor gekozen het volkshuisvestingsbeleid drastisch te hervormen. De belangrijkste hervorming kwam tot stand in de zogenoemde bruteringsoperatie, die vast was gelegd in het Besluit beheer sociale huursector (Bbsh). Bij de bruteringsoperatie zijn in één keer alle financiële verplichtingen tussen het Rijk en de corporaties tegen elkaar weggestreept. Aan de kant van het Rijk waren dat de nog uit te betalen objectsubsidies. Aan de kant van de corporaties waren dat de nog af te lossen rijksleningen (Brandsen & Helderman, 2004b, p. 75). In 1993 werd tot deze operatie besloten en in 1995 werd deze uitgevoerd (p. 83). Hierdoor waren woningcorporaties financieel zelfstandig geworden (p. 84).

De financiële zelfstandigheid van corporaties zorgde er echter voor dat sturing vanuit de overheid moeizamer ging. Waar de overheid eerst subsidie-instrumenten bezat om te sturen, was na de bruteringsoperatie het overleg het belangrijkste instrument geworden (Brandsen & Helderman, 2004a, p. 88). Door de financiële zelfstandigheid van de corporaties, kwam meer ruimte beschikbaar voor de corporaties om zelfstandig te handelen (Van Blokland, 2013, p. 1). Dit zat aanvankelijk ook erg mee, aangezien de huizenprijzen bleven stagen en daardoor de bedrijfswaarde van de corporaties steeds toenam. Hierdoor bleef de prikkel om efficiënt te werken uit (Calon, 2013, p. 13). Echter, door de financiële crisis kwam een plotseling eind aan de stijging van de huizenprijzen en aan de toenemende welvaart binnen de corporatiesector (p. 14). Toezicht op de corporatiesector is sinds de bruteringsoperatie steeds belangrijker geworden en de roep om beter toezicht heeft een extra impuls gekregen door de financiële crisis, die problemen binnen de sector heeft geopenbaard.

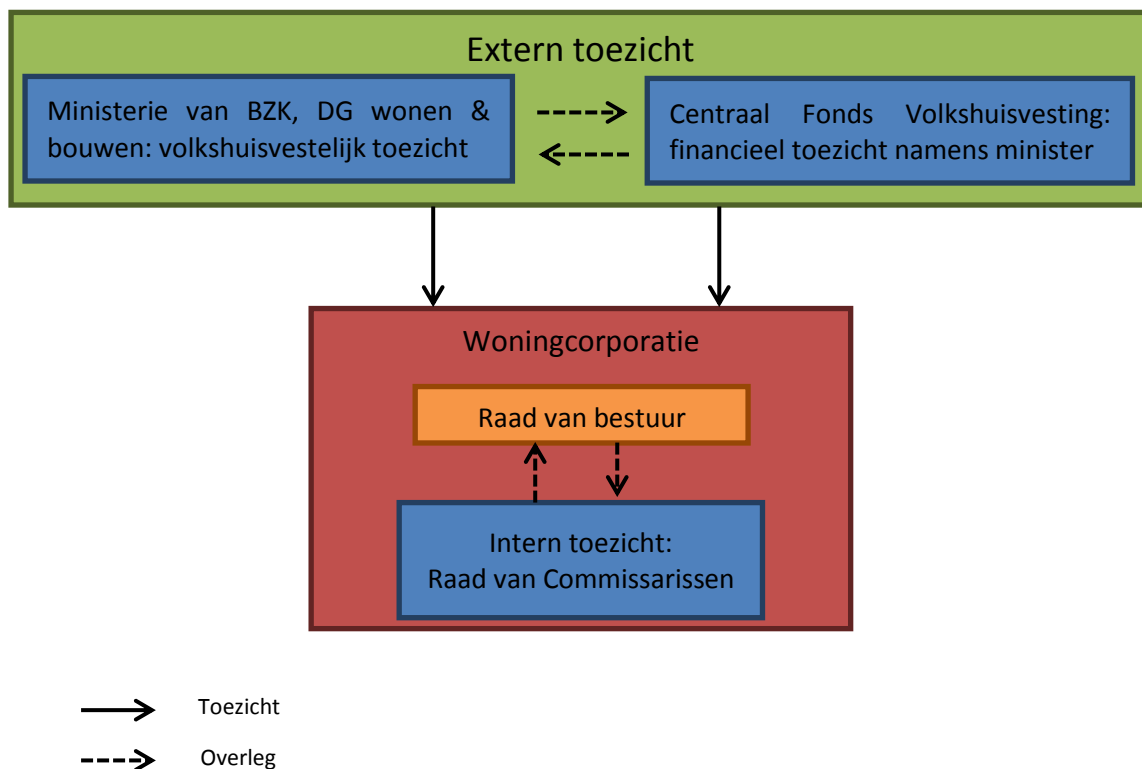
2.2 Toezicht op woningcorporaties

Vanaf de bruteringsoperatie is het toezicht op woningcorporaties een steeds grotere rol gaan spelen. Een belangrijke verandering was dat eind jaren negentig de toezichthoudende rol van de gemeente werd overgedragen naar de Rijksoverheid (Hooge & Helderman, 2007, p. 24). Sindsdien zijn er drie organen die formeel belast zijn met het houden van toezicht op woningcorporaties. Het extern toezicht wordt uitgevoerd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Het intern toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen in een woningcorporatie.

2.2.1 Toezichtsorganen

Het extern toezicht wordt uitgeoefend door het ministerie van BZK en het CFV. Het ministerie van BZK, directoraat-generaal Wonen en Bouwen voert het volkshuisvestelijk toezicht uit. Dat wil zeggen dat de minister de volkshuisvestelijke prestaties van de corporatie beoordeelt. Het CFV werd allereerst opgericht als enkel een saneringsfonds voor corporaties die in financiële problemen waren gekomen (Hooge & Helderman, 2007, p. 24). Momenteel oefent het CFV, namens de minister, het financieel toezicht uit. Dat wil zeggen dat het CFV de financiële positie van een corporatie beoordeelt en een oordeel uitbrengt over de solvabiliteit en het continuïteitsvermogen van een corporatie. Het CFV beschikt ook nog steeds over een saneringsfonds, waarop corporaties in financiële problemen een beroep kunnen doen (Aedes, 2012a; Centraal Fonds Volkshuisvesting, z.j.a).

Het intern toezicht wordt uitgeoefend door de RvC in een woningcorporatie. In het Bbsh is vastgelegd dat een woningcorporatie een intern toezichthoudend orgaan moet hebben. In paragraaf 2.4 wordt verder ingegaan op de eisen die worden gesteld aan RvCs. De formele toezichtstructuur rondom een woningcorporatie wordt weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Overzicht toezichtstructuur woningcorporaties.

Naast deze formele toezichtsorganen, zijn er drie actoren die geen officiële toezichthouders zijn, maar wel een belangrijke rol spelen in het toezicht binnen de sector. Dit zijn het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en de accountant.

Het WSW borgt leningen van woningcorporaties en garandeert dat financierders de volledige rente en aflossing ontvangen. Hierdoor zijn corporaties die zijn aangesloten bij het WSW betrouwbare partners voor leningen en kunnen zij vaak lenen tegen gunstige tarieven (Brandsen & Helderman, 2004a, p. 90-91; Aedes, z.j.a)

Via de SVWN worden visitaties bij woningcorporaties uitgevoerd door onafhankelijke visitatiebureaus. Bij deze visitaties wordt het functioneren van de corporatie beoordeeld, met de nadruk op de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Ook het functioneren van het intern toezicht en de governance van de corporatie wordt beoordeeld (Aedes, z.j.a; Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, z.j.). Leden van branchevereniging Aedes moeten zich verplicht eens per vier jaar laten visiteren (Aedes, 2012b).

De laatste belangrijke schakel in het toezicht is de accountant. Elke woningcorporatie laat een externe accountant de jaarrekening controleren. De accountant rapporteert vervolgens aan de (directeur)bestuurder(s) en de RvC over de jaarrekening (Aedes, z.j.a).

2.2.2 Verhouding intern en extern toezicht

Intern en extern toezicht hebben verschillende taken en verantwoordelijkheden. 'De interne toezichthouder houdt integraal toezicht waarbij alle relevante belangen tegen elkaar worden afgewogen en het belang van de organisatie voorop staat [...]. In het verticale toezicht door of namens de minister staat de ministeriële verantwoordelijkheid voor de publieke taak en het publieke geld centraal.' (Algemene Rekenkamer, 2008, p. 27).

Een RvC is, in tegenstelling tot de externe toezichthouders, geen toezichthouder namens de minister. Het is echter wel mogelijk dat een RvC bij wet is ingesteld, zoals het geval is binnen de corporatiesector. Doordat de RvC geen toezichthouder namens de minister is, kan het intern toezicht het extern toezicht niet vervangen. Het extern toezicht blijft nodig om invulling te geven aan de ministeriële verantwoordelijkheid. Dat wil echter niet zeggen dat intern en extern toezicht elkaar niet aan kunnen vullen (p. 27).

Binnen de corporatiesector neemt de RvC een positie in ten opzichte van twee andere organen, namelijk het bestuur van de corporatie en de externe toezichthouders (Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012, p. 17). Een RvC functioneert allereerst binnen de corporatie en heeft als taak de kwaliteit van een corporatie, de financiële positie en de volkshuisvestelijke prestaties te bewaken (Glasz et al., 1998, p. 5). Doordat de RvC dicht op de woningcorporatie functioneert, vervult hij een sleutelrol in het sturingsvacuüm tussen de overheid en de corporaties, dat ontstaan is na de bruteringswet van 1995 (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2007, p. 8).

Aan de andere kant geeft een goed functionerende RvC de mogelijkheid aan de externe toezichthouder om een minder zware vorm van toezicht uit te oefenen. 'Goed intern toezicht betekent normaal gesproken, dat het externe toezicht niet tot interventies leidt.' (Tommel, 1997; in: Glasz et al., 1998, p. 5-6). De minister kan ingrijpen wanneer de RvC niet goed genoeg toezicht houdt op bijvoorbeeld de financiële positie of de volkshuisvestelijke prestaties van een corporatie en de corporatie onvoldoende presteert op (één van) deze gebieden (Glasz et al., 1998, p. 5). Extern toezicht wordt door Aedes het 'sluitstuk' genoemd, nadat het intern toezicht al een substantieel deel van het toezicht op zich neemt (2012c, p. 24).

Echter, het contact tussen het intern en extern toezicht kan sporadisch worden genoemd. De link tussen beide vormen van toezicht is onvoldoende ontwikkeld (Lavrijssen & Özmis, 2010, p. 9). Het CFV (externe toezichthouder) doet bijvoorbeeld sinds 2003 onderzoek naar de kwaliteit van het intern toezicht binnen de corporatiesector (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2007, p. 9). Opvallend is dat deze onderzoeken zich specifiek op de RvCs richten en zich niet uitspreken over de relatie tussen intern en extern toezicht. De RvC op zijn beurt wordt wettelijk gezien niet verplicht om de externe toezichthouders op de hoogte te stellen van eventuele problemen binnen de corporatie. De RvC kan wel gebruik maken van informatie van de externe toezichthouder, zoals de jaarlijkse rapportage van het CFV, maar dit is niet verplicht (Lavrijssen & Özmis, 2010, p. 9). Er zijn ideeën opgekomen om het jaarverslag van de RvC en de visitatierapporten van de visitatiecommissie van de corporatie als basis te laten dienen voor een beoordeling van het extern toezicht. Wanneer het jaarverslag en het

visitatierapport een positief beeld laten zien, kan de externe toezichthouder een mildere vorm van toezicht uitoefenen dan wanneer een negatief beeld opkomt (p. 11). In het wetsvoorstel van de Herzieningswet wordt aangegeven dat de minister de RvC kan verplichten in een algemene maatregel van bestuur om bepaalde gevallen te melden bij de minister en de financiële autoriteit. Dit is echter nog niet verder uitgewerkt. Het is mogelijk dat de RvC bijvoorbeeld wordt verplicht om negatieve financiële prestaties of andere ongeregelde zaken bij de externe toezichthouder te melden.

In deze paragraaf zijn de toezichthoudende organen rondom woningcorporaties benoemd en is ingegaan op de verhouding tussen het intern en het extern toezicht. Omdat dit onderzoek specifiek ingaat op het intern toezicht, wordt in de volgende paragraaf kort geschetst welke twee modellen voor intern toezicht bestaan.

2.3 Twee modellen voor intern toezicht

Er zijn grofweg twee modellen te onderscheiden, waarop toezichthoudende organen in organisaties vorm gegeven kunnen worden: het one-tier en het two-tier model.

In het one-tier model (voornamelijk van toepassing in Angelsaksische landen) zitten uitvoerende directeurs (*executives*) en toezichthoudende commissarissen (*non-executives* of *supervisors*) in een Raad (Jungmann, 2006, p. 427). In bedrijven worden beide groepen gekozen door de aandeelhouders (p. 435). De *executive directors* zijn werknemers van het bedrijf, die de dagelijkse uitvoering aansturen. *Non-executive directors* zijn slechts leden van de Raad en moeten zich beperken tot het bepalen van de bedrijfsstrategie, het uitzetten van de grote lijnen en (in steeds grotere mate) het houden van toezicht (p. 436). In landen waar een one-tier model gebruikelijk is, bestaat er dus in veel organisaties niet een orgaan als de Raad van Commissarissen. Een RvC is namelijk een onafhankelijke, toezichthoudende Raad, die per definitie los staat van het bestuur. Wel bestaat er soms, naast het one-tier board, nog een extra *supervisory board*. Deze is wel te vergelijken met een RvC, maar bestaat lang niet bij elk bedrijf.

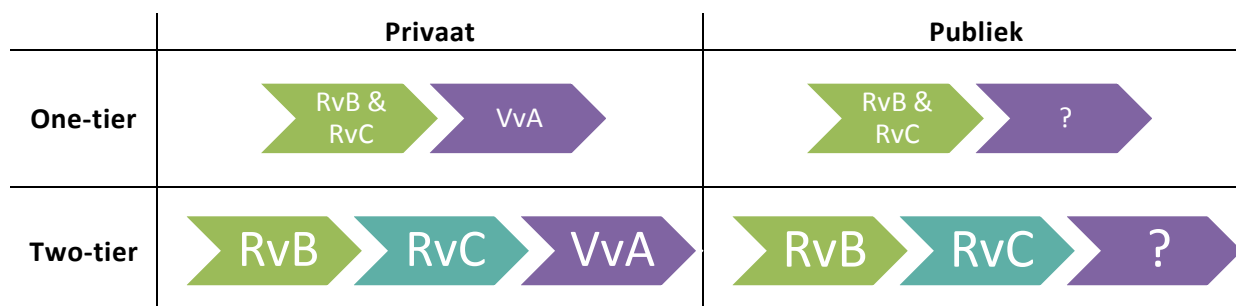
Het two-tier model wordt voornamelijk gebruikt in Noord-Europese landen (bijvoorbeeld Nederland, Duitsland, Denemarken en Finland, p. 427). In het two-tier model is er een aparte Raad van Bestuur (RvB) en een aparte Raad van Commissarissen (of Raad van Toezicht). Leden van de ene Raad kunnen geen lid zijn van de andere Raad (p. 432). Leden van de RvC worden in bedrijven vaak gekozen vanuit de Vereniging van Aandeelhouders (VvA). De belangrijkste taak van de RvC is het toezicht houden op de Raad van Bestuur en leden hiervoor aanstellen en ontslaan (p. 432). Woningcorporaties in Nederland werken verplicht met een two-tier model, zoals dat ook gebruikelijk is in andere publieke organisaties en private organisaties in Nederland.

Het is niet mogelijk om één van beide modellen per definitie als beter te bestempelen dan het andere model. Beide hebben voor- en nadelen (p. 448). Een groot voordeel van het two-tier model is dat management en toezicht gescheiden zijn (p. 449). Hierdoor kan de RvC onafhankelijk van de Raad van Bestuur opereren. In de praktijk is deze onafhankelijkheid echter te betwijfelen, aangezien de Raad van Bestuur in veel gevallen de leden voor de RvC voordraagt (p. 450). De onafhankelijkheid is tegelijkertijd ook het grootste nadeel van het two-tier model. Doordat de RvC vaak niet direct betrokken is bij beslissingen, is hun enige taak vaak het uitspreken van een oordeel over beslissingen die al zijn gemaakt (p. 452). Er is vaak sprake van een grote informatie-asymmetrie tussen de RvC en de Raad van Bestuur. De RvC beschikt vaak slechts over de informatie die vanuit de Raad van Bestuur tot hen komt (p. 453).

Een groot voordeel van het one-tier model is dat er één Raad is, die gezamenlijk (*executives* en *non-executives*) verantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van de organisatie. Hierdoor hebben alle betrokkenen (in theorie) toegang tot dezelfde informatie. *Non-executives* hebben een prikkel om informatie te verzamelen. Zij zijn immers net zo verantwoordelijk als *executives*. Door een goede samenwerking tussen commissarissen en uitvoerenden kan kennis en ervaring binnen de Raad goed verdeeld worden. Iedereen in het one-tier model heeft een prikkel om het goede voor de organisatie te bereiken, aangezien iedereen verantwoordelijk is. Een ander voordeel van het one-tier model is dat besluitvorming sneller gaat, aangezien een beslissing niet door twee raden apart genomen hoeft te worden (p. 459). Een nadeel van het one-tier model is dat leden van één Raad zowel

verantwoordelijk zijn voor het maken van beslissingen als voor het toezicht houden op deze beslissingen. Er is geen sprake van onafhankelijkheid (p. 460-461).

Bij (semi-)publieke organisaties zoals woningcorporaties is er nog een extra complicerende factor bij de RvCs. Het ontbreekt namelijk aan een aandeelhouder (Boers & Van Montfort, 2009, p. 143). De commissarissen moeten toezicht houden, maar het is niet duidelijk vanuit welk belang zij dat moeten doen. Moeten zij voornamelijk letten op het maatschappelijk belang, of op het (financiële) belang van de organisatie? Door het gebrek aan directe aandeelhouders, wordt verantwoording door RvCs moeizaam en is hun positie onduidelijk (p. 154-155). In figuur 3 staat bovenstaande informatie samengevat.



Figuur 3. One-tier en two-tier modellen in private en publieke organisaties.

In deze paragraaf is ingegaan op de twee modellen die veel gebruikt worden voor intern toezicht. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op beleid en wetgeving rondom RvCs in woningcorporaties in Nederland.

2.4 Beleid en wetgeving rondom RvCs

In deze paragraaf zal een chronologisch overzicht worden gegeven over de discussie rondom Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht, zowel in het bedrijfsleven als in de (semi-)publieke sector. De nadruk ligt op de periode na de bruteringswet van 1995.

Tot in de jaren zeventig van de vorige eeuw was het toezicht binnen het bedrijfsleven marginaal. De belangrijkste taak van de RvC lag in het zorgen voor goede bestuurders en in het voorzien van opvolging voor datzelfde bestuur (Glasz et al., 1998, p. 6). In de jaren zeventig en tachtig kwam een herbezinning op gang, doordat er een aantal financiële debacles waren geweest binnen enkele ondernemingen. Ook veranderde de structuur van veel bedrijven op een dergelijke manier dat de RvC meer bevoegdheden kreeg (p. 6). Deze bevoegdheden kwamen niet vrijblijvend, maar gingen gepaard met een grotere verantwoordelijkheid en een toenemende aansprakelijkheid bij falend toezicht (p. 7). Door een aantal gerechtelijke uitspraken werd duidelijk dat van een RvC 'professioneel, inhoudelijk en onafhankelijk toezicht' wordt verlangd (p. 7).

Binnen de corporatiesector kwam de discussie over intern toezicht op gang toen elke toegelaten instelling verplicht werd een intern toezichtsorgaan in te stellen. Deze verplichting stamt uit het Bbsh dat in werking is getreden in 1993. In artikel 7, lid 2, van het Bbsh wordt het als volgt verwoord: *'[De toelating van een instelling wordt geweigerd indien de statuten niet voorzien in] de instelling van een orgaan waaraan het toezicht op het bestuur is opgedragen, welk orgaan:*

1. *in staat is dat toezicht voortdurend uit te oefenen;*
2. *bevoegd is tot het nemen van maatregelen die voor uitoefening van dat toezicht nodig zijn, en daartoe de uitvoering van besluiten van het bestuur kan schorsen, en*
3. *niet is gehouden over zijn handelingen verantwoording aan het bestuur af te leggen'*

Er worden drie eisen gesteld aan het intern toezicht. Allereerst (lid 1) moet er steeds een intern toezichtsorgaan beschikbaar zijn en moet dit orgaan qua deskundigheid tot uitoefening van het toezicht in staat zijn. Ten tweede (lid 2) moet een intern toezichtsorgaan mogelijkheden hebben om het toezicht uit te oefenen, bijvoorbeeld door besluiten van het bestuur te schorsen. Ten derde (lid

3) moet het intern toezichtsorgaan onafhankelijk zijn van het bestuur en mag het niet door het bestuur ten verantwoording worden geroepen (Rijksoverheid, 2010, p. 8-9).

In 1996 werd de discussie over intern toezicht voortgezet door het rapport van de commissie Corporate Governance in Nederland (commissie Peters). In dit rapport wordt de term 'Corporate Governance' toegepast op het Nederlandse bedrijfsleven. Corporate Governance wordt door de commissie Peters gedefinieerd als 'een stelsel van omgangsvormen voor bij de vennootschap en haar onderneming betrokken direct belanghebbenden – met name bestuurders, commissarissen en kapitaalverschaffers – inhoudende een aantal regels voor goed bestuur en goed toezicht en regels voor een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die een evenwichtige invloed bewerkstelligen van bij de vennootschap en haar onderneming betrokkenen. Uitgangspunt daarbij is dat bestuurders en commissarissen over hun taakuitoefening – ook publiekelijk – verantwoording dienen af te leggen.' (Peters et al., 1996, p. 14).

In dit rapport worden allerlei aanbevelingen gedaan over de structuur van de RvC. Zo wordt aangegeven dat het goed is als de RvC voor zichzelf een profiel vaststelt en dat regelmatig evalueert, of dat maximaal één oud bestuurder lid mag zijn van de RvC (p. 15-17). Ook worden aanbevelingen gedaan voor de werkwijze van de RvC, zoals minstens één vergadering per jaar zonder het bestuur (p. 18-19). Dit rapport is specifiek geschreven voor beursgenoteerde vennootschappen, maar kan ook (deels) toegepast worden op andere organisaties (p. 14). Het heeft zodoende ook als basis gediend voor volgende rapporten over intern toezicht in woningcorporaties (Glasz et al., 1998, p. 1, 7).

In opdracht van Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, deed in 1998 de commissie Intern Toezicht Woningcorporaties (commissie Glasz) onderzoek naar het intern toezicht binnen de sector. De commissie Glasz geeft aan dat er steeds hogere eisen worden gesteld aan het intern toezicht, door een snel veranderende markt, schaalvergroting binnen de corporatiesector en de bijzondere positie van corporaties tussen de publieke en de private sector in (Glasz et al., 1998, p. 1). De commissie Glasz concludeert dat het Bbsh wel een verplichting oplegt voor het instellen van een toezichthoudend orgaan, maar dat het Bbsh veel ruimte biedt om het intern toezicht naar eigen inzicht in te richten. Deze ruimte wordt ook niet ingevuld door het Burgerlijk Wetboek, aangezien daar alleen voor vennootschappen regels omtrent de RvC zijn uitgewerkt (p. 8). De commissie Glasz probeert deze lacune op te vangen, door aanbevelingen te doen voor het intern toezicht in woningcorporaties. Deze aanbevelingen zijn voornamelijk gebaseerd op de RvC structuur binnen vennootschappen. Het gaat hier onder andere om aanbevelingen over het profiel van de commissarissen, de onafhankelijkheid van de commissarissen, de werving en selectie van nieuwe commissarissen, de informatievoorzieningen van de RvC, et cetera.

In 2002 vinden twee gebeurtenissen plaats die impact hebben op het intern toezicht in de corporatiesector. Allereerst wordt er door Aedes een governancecode uitgegeven: de Aedescode. Alle bij Aedes aangesloten corporaties worden verplicht de code te onderschrijven. In de code staan gedragsregels voor corporaties, bestuurders en hun commissarissen (Aedes, 2002). Als tweede belangrijke gebeurtenis wordt in 2002 de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties opgericht. De VTW heeft tot doel de toezichthouders te helpen bij hun taak als commissaris en ondersteuning te bieden bij het professionaliseren van het intern toezicht (Hooge & Helderman, 2007, p. 29).

In 2003 komt er van de vernieuwde commissie Corporate Governance een vervolg op het rapport van commissie Peters uit: de Corporate Governance Code (Code Tabaksblat). Deze code is specifiek gericht op beursgenoteerde vennootschappen. In de code worden 'zowel principes als concrete bepalingen [beschreven] die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen.' (Tabaksblat et al., 2003, p. 4). Deze code wordt verplicht gesteld voor elk beursgenoteerd vennootschap, in die zin dat het vennootschap de code moet toepassen, of moet verantwoorden waarom de code niet wordt toegepast (de "pas toe of leg uit" regel) (p. 4).

In de code Tabaksblat worden duidelijke principes en best practices vastgelegd, zowel voor bestuurders als voor commissarissen. Voor commissarissen wordt een duidelijke set aan regels gegeven waar de commissaris aan moet voldoen, bijvoorbeeld dat de commissaris onafhankelijk

moet zijn. De code zorgde voor een inperking van de vrijheid van organisaties om hun corporate governance naar eigen inzicht in te vullen. Door de code werden juist uniforme regels opgesteld.

In navolging van de code Tabaksblat hebben Aedes en de VTW samen in 2007 de Governance Code Woningcorporaties uitgegeven (een hernieuwde versie van de code is in juli 2011 uitgegeven) (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, z.j.). In deze code worden 'zowel principes als concrete bepalingen die de organen van de woningcorporatie en hun leden in acht zouden moeten nemen' genoemd (Aedes & Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, 2011, p. 7). De code geeft aanwijzingen voor goed bestuur, die een woningcorporatie in acht dient te nemen. Ook hier geldt het "pas toe of leg uit" principe: indien een corporatie van de code afwijkt, moet ze dat verantwoorden (p. 7-10). Er zijn drie bepalingen in de code waar niet van mag worden afgeweken: het gebruik van de sectorbrede beloningscode voor bestuurders van woningcorporaties, de honorering van commissarissen en de zittingstermijn van commissarissen.

In de code staan bepalingen omtrent de taak en werkwijze van de RvC, de onafhankelijkheid van commissarissen, de deskundigheid en samenstelling van de individuele commissarissen en de RvC als geheel, de rol van de voorzitter, de samenstelling en rol van kerncommissies in de RvC, tegenstrijdige belangen en de bezoldiging van de RvC (p. 16-26). Corporaties die lid zijn van Aedes en/of de VTW binden zich door hun lidmaatschap aan de code (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, z.j.). Met de code wordt getracht een nieuwe professionaliseringslag binnen de corporatiesector te bewerkstelligen.

Naar aanleiding van de Vestia affaire is opnieuw een commissie in het leven geroepen: de commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties (commissie Hoekstra; Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012). De commissie begint met aan te geven dat de professionalisering van toezicht op corporaties nog niet is voltooid: 'Hoewel ook de interne governance en het externe toezicht een positieve ontwikkeling hebben doorgemaakt, is deze ontwikkeling in de afgelopen periode niet zonder incidenten verlopen. De casus Vestia onderstreept dat.' (p. 3). De commissie geeft aan dat het te vaak voorkomt dat 'het aan zelfcorrigerend vermogen bij woningcorporaties en de sector ontbreekt en dat er onvoldoende en te laat wordt ingegrepen' (p. 4). De commissie doet aanbevelingen voor het intern toezicht, zoals: 'Leden van de Raad van Toezicht zouden beter aanspreekbaar moeten zijn op hun toezicht' (p. 5). Ook deze commissie geeft aan dat aan het intern toezicht hogere eisen worden gesteld, nu de woningcorporaties door schaalvergroting en taakuitbreiding steeds complexer zijn geworden (p. 17). Een belangrijke conclusie van de commissie, is dat het intern toezicht 'ontoereikend' was bij de corporaties waar het is misgegaan (p. 17).

In 2011 is een wetsvoorstel ingediend voor de Herzieningswet Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting. In de Herzieningswet worden zaken uit de Governancecode wettelijk vastgelegd en op deze wijze verplicht gesteld voor elke toegelaten instelling. In de Herzieningswet wordt bijvoorbeeld vastgelegd dat een commissaris slechts acht jaar zijn functie mag uitoefenen, dat een commissaris niet eerder bestuurder mag zijn geweest bij de corporatie waar hij toezichthouder is, dat huurders het recht hebben om een aantal commissarissen te benoemen (afhankelijk van de grootte van de RvC) en dat het bestuur verplicht is de RvC alle benodigde informatie toe te laten komen. Ook wordt aangegeven dat de wetgever een governancecode kan aanwijzen die geldt voor de hele sector. Op deze wijze kan de governancecode van Aedes en de VTW voor elke corporatie verplicht worden gesteld.

Medio 2012 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het wetsvoorstel van de Herzieningswet, maar momenteel is het wetsvoorstel in de wacht gezet voor behandeling in de Eerste Kamer. Dit komt onder andere door het uitkomen van het rapport van de commissie Hoekstra en de aanbevelingen die daaruit voortvloeien. De minister van Wonen en Rijksdienst zal eerst een novelle schrijven op de wet, waarna de wet (inclusief novelle) weer in stemming zal worden gebracht (Eerste Kamer, z.j.).

Naast de Herzieningswet is tevens een parlementaire enquête naar woningcorporaties begonnen. In april 2013 is de commissie ingesteld die de enquête zal gaan uitvoeren. De commissie gaat onderzoek doen naar de 'opzet en het functioneren van het stelsel van woningcorporaties', met als doel om het stelsel te beoordelen en bij te dragen aan toekomstig beleid (Tweede Kamer, 2013).

2.5 Samenvatting

In Nederland is van oudsher een grote sociale huursector aanwezig. Hoewel het aandeel van de sociale huursector de afgelopen decennia is afgenomen, behoort nog steeds ongeveer 30 procent van de woningen tot dit domein. Woningcorporaties beheren een groot deel van de sociale huurwoningen. Doordat woningcorporaties financieel onafhankelijk zijn geworden van de overheid, is toezicht in de sector steeds belangrijker geworden. Toezicht wordt uitgeoefend door het ministerie van BZK en het CFV als externe toezichthouders en de RvC als interne toezichthouder. In 1993 is intern toezicht binnen elke corporatie verplicht gesteld. Sindsdien is het beleid en de regelgeving rondom RvCs aan veel veranderingen onderhevig geweest. Door middel van verschillende rapporten en commissies is geprobeerd het intern toezicht te verbeteren en het een sterkere wettelijke basis te geven. Dit proces is verre van afgerond.

De RvC wordt gezien als een belangrijke toezichthouder binnen het toezichtstelsel rondom woningcorporaties. Een goed functionerend intern toezichtsorgaan kan het extern toezicht ontlasten en kan problemen binnen een corporatie vroegtijdig signaleren. RvCs spelen een sleutelrol binnen de sector. Door deze prominente positie van het intern toezicht is het belangrijk om zicht te krijgen op RvCs. Wat doen RvCs en functioneren ze goed? En wie zijn de commissarissen die dat werk uit moeten voeren? In het volgende hoofdstuk zal verder worden ingegaan op deze vragen en wordt het theoretisch kader van dit onderzoek geschetst.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de theorieën die zijn gebruikt bij dit onderzoek. In dit onderzoek staat de vraag centraal of de samenstelling van RvCs in woningcorporaties van invloed is op het functioneren van de RvCs. In paragraaf 3.1 wordt de afhankelijke en onafhankelijke variabele van dit onderzoek toegelicht en wordt ingegaan op de theoretische achtergrond voor de invloed van samenstelling op functioneren. In paragraaf 3.2 wordt het begrip functioneren beschreven. In paragraaf 3.3 wordt ingegaan op de verschillende aspecten die een rol spelen bij de samenstelling van een RvC. In paragraaf 3.4 worden een aantal controlevariabelen benoemd die van invloed kunnen zijn op het functioneren van een corporatie. In paragraaf 3.5 wordt vervolgens een korte samenvatting gegeven.

3.1 Invloed van samenstelling op functioneren

In dit onderzoek staat de vraag centraal of de samenstelling van RvCs in woningcorporaties van invloed is op het functioneren van deze RvCs. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is het functioneren van de RvC. De onafhankelijke variabele is de samenstelling van de RvC. Het verband tussen de samenstelling en het functioneren van de RvC veronderstelt dat de commissarissen in de RvC invloed hebben op het functioneren van de RvC en dat een andere samenstelling leidt tot een ander soort functioneren. Daarbij kan gedacht worden aan vragen als: als er een evenwichtiger man-vrouwverhouding in een RvC is, wordt het toezicht dan beter? Of: wanneer de RvC groter wordt, kan er dan beter toezicht worden gehouden? In figuur 4 staat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele schematisch weergegeven.



Figuur 4. Onafhankelijke en afhankelijke variabele.

Het figuur bestaat uit drie elementen: de samenstelling van de RvC, het functioneren van de RvC en het verband tussen deze twee. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de theoretische achtergronden van de invloed die samenstelling heeft op functioneren.

3.1.1 Theoretische achtergrond van de invloed van samenstelling op functioneren

Er wordt verondersteld dat de samenstelling van een RvC van invloed is op het functioneren van de RvC. Deze veronderstelde invloed is ten diepste gebaseerd op de gedachte dat hoe iemand zich gedraagt afhankelijk is van de achtergrond of de persoonskenmerken van een persoon. De gedachte is dat of iemand bijvoorbeeld een man of een vrouw is, invloed heeft op hoe deze persoon zich gedraagt (zie bijvoorbeeld Van Beek, Henderikse & Van Doorne-Huiskes, 2011, p. 11). Achtergrondkenmerken van een persoon kunnen gebruikt worden om zijn of haar gedrag te voorspellen (Hambrick & Mason, 1984, p. 196).

Wetenschappers zijn het met elkaar oneens waar deze verschillen in gedrag precies uit voortkomen. Het is mogelijk dat verschillen voortkomen uit de (genetische) aanleg van een persoon. Een tweede mogelijkheid is dat de verschillen ontstaan door de omgeving van de persoon. Dit wordt het 'nature/nurture' debat genoemd (zie bijvoorbeeld Krubitser & Kahn, 2003, p. 33-34; Plomin, Shakeshaft, McMillan & Trzaskowski, 2013; Tuana, 1983). Of de verschillen in gedragingen voortkomen uit de genen van een persoon, of vanuit hoe de omgeving gereageerd heeft op een bepaald persoon (bijvoorbeeld dat een man zich anders gaat gedragen dan een vrouw, omdat hij anders wordt behandeld dan een vrouw), is voor dit onderzoek niet een prominente vraag. Vast staat dát er verschillen zijn tussen hoe personen zich gedragen. Wanneer mensen in een groep

samenwerken, zijn deze verschillen in persoonlijkheid en gedragingen van invloed op dit groepsproces (bijvoorbeeld in communicatie of conflicten). Dit groepsproces heeft vervolgens weer invloed op de prestaties in een groep (Williams & O'Reilly, 1998, p. 83).

Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van samenstelling op functioneren. De theoretische fundamenteën van deze onderzoeken liggen in een aantal theoretische perspectieven die allemaal een andere invalshoek kiezen. Vanuit de sociale psychologie worden drie theorieën benoemd, die vooral ingaan op samenstelling als een bepaling voor de dynamiek binnen een groep (Williams & O'Reilly, 1998; Pitts & Jarry, 2006). Naast deze theorieën vanuit de sociale psychologie, geven ook de *principaal agent* theorie en de *resource dependency* theorie aan dat samenstelling van invloed is op het functioneren (zie bijvoorbeeld Hooge & Helderman, 2007, p. 39-41; Van Ees, Hooghiemstra, Van der Laan & Veltrop, 2007, p. 10; Young, z.j.).

Vanuit de sociale psychologie wordt ten eerste de *social categorization* theorie genoemd. Deze theorie stelt dat een homogene samenstelling van een groep leidt tot het beter functioneren van een groep. Dit komt doordat personen in een homogene groep zich beter kunnen identificeren met anderen in de groep en hierdoor beter kunnen samenwerken (Williams & O'Reilly, 1998, p. 85).

De tweede theorie vanuit de sociale psychologie is de *similarity/attraction* theorie. Ook vanuit deze theorie wordt gesteld dat een homogene samenstelling van een groep leidt tot het beter functioneren van een groep. Dit komt doordat mensen in een homogene groep meer herkennen in hun groepsleden, wat een positieve ervaring oplevert (Williams & O'Reilly, 1998, p. 85).

De derde theorie vanuit de sociale psychologie is de *information and decision making* theorie. Deze theorie stelt dat juist een heterogene samenstelling van een groep leidt tot het beter functioneren van een groep. In groepen die heterogeen zijn samengesteld, wordt verwacht dat een grotere hoeveelheid kennis, vaardigheden, meningen en netwerkbronnen aanwezig is. Door al deze bronnen, kan een team betere beslissingen maken (Van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 518).

De *principaal agent* theorie stelt dat een heterogene samenstelling van een groep leidt tot het beter functioneren van een groep. Wanneer een groep heterogeen is samengesteld, zullen de toezichthouders zich (gemiddeld genomen) minder snel identificeren met het bestuur. Hierdoor kunnen zij onafhankelijker van het bestuur opereren (Van Ees et al., 2007, p. 10).

Ook vanuit de *resource dependency* theorie wordt gesteld dat een heterogene samenstelling van een groep leidt tot het beter functioneren van een groep. Commissarissen worden gezien als personen die de organisatie aan de benodigde hulpbronnen kunnen helpen, bijvoorbeeld door hun ervaring of door contacten die ze hebben. Een grotere heterogeniteit betekent toegang tot een grotere variëteit aan bronnen (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 173; Young, z.j.; Van Ees et al., 2007, p. 10)

In tabel 1 staat deze informatie samengevat. Hieronder wordt op elk van deze perspectieven ingegaan.

Tabel 1. Veronderstelde invloed van samenstelling op functioneren.

Theorie	Veronderstelde invloed van samenstelling op functioneren
Sociale psychologie: Social categorization	Homogene samenstelling leidt tot beter functioneren
Sociale psychologie: Similarity/Attraction	Homogene samenstelling leidt tot beter functioneren
Sociale psychologie: Information and decision making	Heterogene samenstelling leidt tot beter functioneren
Principaal agent	Heterogene samenstelling leidt tot beter functioneren
Resource dependency	Heterogene samenstelling leidt tot beter functioneren

Sociale psychologie: social categorization theorie

Categoriseren is van fundamentele waarde voor het menselijk brein. Door categorieën aan te brengen, kan de wereld om ons heen worden gestructureerd en begrepen (Bodenhausen, Kang &

Peery, 2012, p. 311). Volgens de *social categorization* theorie gebeurt dit categoriseren ook in interpersoonlijke relaties. De kern van de *social categorization* theorie is dat '[s]ocial categorization define a person by systematically including them within some, and excluding them from other related categories.' (Turner, 1982). Een persoon categoriseert zichzelf en anderen aan de hand van kenmerken, waarna hij zich identificeert met sommige personen, terwijl hij zich niet identificeert met anderen.

De *social categorization* theorie is vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw opgekomen (Hornsey, 2008, p. 204). In de *social categorization* theorie wordt ervan uitgegaan dat individuen graag een hoge zelfwaarde willen hebben of behouden. De zelfwaarde wordt gecreëerd door een constante vergelijking met andere personen (Williams & O'Reilly, 1998, p. 83). Om een vergelijking mogelijk te maken, moet een individu zichzelf eerst "categoriseren", bijvoorbeeld in termen van leeftijd, sekse, ras, religie, et cetera (p. 83-84). Ook andere personen worden gecategoriseerd in deze termen.

Wanneer de persoon zichzelf en anderen heeft gecategoriseerd, wordt onderscheid gemaakt tussen 'ingroup members and dissimilar outgroup members' (Van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 517). De ingroup members identificeren zich met elkaar en staan minder positief tegenover outgroup members (Brewer, 1979). De ingroup members benadrukken de overeenkomsten tussen de leden van de ingroup, terwijl ze benadrukken dat er grote verschillen zijn met personen uit de outgroup (Tajfel & Wilkis, 1963; in: Hornsey, 2008, p. 206).

Vanuit het perspectief van categorisatie en identificatie wordt gesteld dat groepen beter functioneren als ze homogeen zijn samengesteld. Wanneer binnen een groep iedereen zich met de rest van de groep kan identificeren, zal de samenwerking soepeler verlopen en zijn de leden van de groep meer tevreden met de groep (Van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 518).

Vanuit het perspectief van de *social categorization* theorie kan gesteld worden dat een homogenere samenstelling van een groep leidt tot een beter functioneren van een groep. Dit komt doordat personen in een homogene groep zich beter kunnen identificeren met anderen in de groep en hierdoor beter kunnen samenwerken. Heterogeniteit heeft vanuit dit perspectief een negatief effect op prestaties (Williams & O'Reilly, 1998, p. 85).

Sociale psychologie: similarity/attraction theorie

Het *similarity/attraction* perspectief heeft veel overeenkomsten met de *social categorization* theorie. Van Knippenberg en Schippers (2007, p. 518) gaan zover om te zeggen dat het *similarity/attraction* perspectief een aanvulling is op het *social categorization* perspectief. Ook in deze theorie gaat het erom dat demografische verschillen een effect kunnen hebben op prestaties. Ook hierbij gaat het erom dat personen zich met sommigen identificeren, terwijl ze dat niet doen met anderen (Pfeffer, 1983; in: Williams & O'Reilly, 1998, p. 85). 'Individuals who are similar in background may share common life experiences and values, and may find the experience of interaction with each other easier, positively reinforcing, and more desirable. Similarity provides positive reinforcement for one's attitudes and beliefs, while dissimilarity is seen as a punishment.' (p. 85). Ook in deze theorie is de verwachting dat homogeniteit leidt tot betere prestaties, terwijl heterogeniteit de prestaties vermindert (p. 86).

Een verschil met de *social categorization* theorie is dat deze zich enkel focust op gedrag binnen een groep, terwijl de *similarity/attraction* theorie de focus legt op het geheel van interpersoonlijke interactie (zie bijvoorbeeld Berscheid & Reis, 1998, voor een toepassing van deze theorie op hechte relaties tussen mensen).

Sociale psychologie: Information and decision making

Het *information and decision making* perspectief werpt nieuw licht op de invloed van samenstelling op functioneren. Waar de vorige twee theorieën de nadruk legden op het gunstige effect van homogeniteit op functioneren, benadrukt het *information and decision making* perspectief juist de positieve uitwerking van heterogeniteit binnen een team. Individuele worden gezien als mensen die zich voornamelijk in netwerken met gelijkgezinden bevinden. Wanneer een team heterogeen is

samengesteld, heeft het totale team veel personen in verschillende netwerken zitten, waardoor 'individuals in diverse groups may have greater access to informational networks outside their work group.' (Williams & O'Reilly, 1998, p. 86). Groepen die heterogeen zijn samengesteld worden geacht 'a broader range of task-relevant knowledge, skills, and abilities, and members with different opinions and perspectives' te hebben (Van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 518).

Doordat een heterogeen samengesteld team beschikt over meerdere bronnen, kunnen ze beter omgaan met problemen die op hen afkomen. Door de verschillende perspectieven binnen de groep wordt de groep gedwongen om diverse informatie en diverse perspectieven mee te nemen in beslisprocessen (p. 518). Wanneer alleen gelijkgezinden in een RvC samenkomen, ontstaan er zelden tegenstellingen, waardoor de prikkel voor RvCs om zich te informeren klein is (Boot, 1995, p. 281). Als veel leden van een groep over dezelfde (soort) informatie beschikken, zoals in homogene groepen, wordt veel gesproken over gedeelde informatie in plaats van individuele informatie. In een heterogene groep is er minder gedeelde informatie beschikbaar, waardoor automatisch meer gesproken wordt over de informatie die elk individu bezit (Gigone & Hastie, 1993). Een belangrijke reden om een heterogeen samengestelde RvC te hebben, is omdat 'een grotere diversiteit de kans op groepsdenken en tunnelvisie beperkt' (Blessing, 2011, p. 24). Cox, Lobel en McLeod noemen deze gedachte de 'value-in-diversity' hypothese (1991, p. 827), waarbij er vanuit wordt gegaan dat een heterogene samenstelling de prestaties van een groep verhoogt.

Principaal agent theorie

Het denken over principalen en agenten kan worden teruggeleid naar de jaren dertig van de vorige eeuw, toen Berle en Means het boek 'The Modern Corporation and Private Property' uitbrachten. In de 'moderne organisatie' waren (veel verschillende) aandeelhouders veelal eigenaar van een organisatie, terwijl het bestuur de organisatie daadwerkelijk leidde. Door deze scheiding tussen bezit en bestuur was er geen toezicht meer op de besturen van organisaties (Young, z.j.). In de jaren zeventig zijn deze ideeën verder ontwikkeld tot de principaal agent theorie (ook wel de agency theorie genoemd) (Lapuate, 2011).

De principaal agent theorie gaat ervan uit dat in situaties er een relatie kan bestaan tussen twee personen (of groepen), waarbij 'one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent' (Jensen & Meckling, 1976, p. 5). De principaal is iemand die een bepaalde bevoegdheid delegeert aan een agent, die de uitvoering op zich neemt.

In een organisatie is de principaal de uiteindelijke 'eigenaar' of 'baas' van de organisatie. De agent wordt ingehuurd door de principaal om de organisatie te leiden. De agent staat echter dicht bij de organisatie, waardoor de agent een informatievoorsprong heeft op de principaal. 'De cruciale vraag die voortkomt uit het agency conflict is hoe de principaal ervoor zorgt dat zijn agent niet zijn eigen belang nastreeft, maar de belangen van de principaal behartigt' (Hooge & Helderma, 2007, p. 39).

Een manier om dit principaal agent probleem op te lossen, is een tweede scheiding, namelijk tussen het management van de organisatie en de controle op de organisatie (Fama & Jensen, 1983). Het management van de organisatie initieert beleid en strategieën en implementeert deze. Het controleorgaan beslist welke strategieën uiteindelijk geïmplementeerd gaan worden en monitort de uitwerking van deze beslissing. Fama en Jensen beschrijven een 'board of directors' als een belangrijk orgaan om de macht van 'top-level decision makers' in te perken (p. 311). 'Internal control in the open corporation is delegated [...] to a board of directors. [...] The board then delegates most decision management functions and many decision control functions to internal agents, but it retains ultimate control over internal agents – including the rights to ratify and monitor major policy initiatives and to hire, fire, and set the compensation of top level decision managers' (p. 313).

De inzet van intern toezicht is één van de disciplineringsmaatregelen om ervoor te zorgen dat bestuurders gericht zijn op de wensen van de principalen (Hooge & Helderma, 2007, p. 40; zie ook Hermalin & Weisbach, 2001, p. 6-8). Bij vennootschappen wordt het interne toezichtsorgaan geacht te handelen met de belangen van de aandeelhouders voor ogen. Bij (semi-)publieke organisaties is er

nog een extra complicerende factor bij de RvCs. Het ontbreekt namelijk aan een aandeelhouder (Boers & Van Montfort, 2009, p. 143). Door het gebrek aan directe aandeelhouders, wordt verantwoording door RvCs moeizaam en is hun positie onduidelijk (p. 154-155).

Volgens de principaal agent theorie is de bestuurder in een organisatie gericht op het eigen belang. De uiteindelijke principalen, bijvoorbeeld aandeelhouders in vennootschappen of huurders en de overheid bij woningcorporaties, willen dat de bestuurder zich richt op hun belang, maar kunnen dat niet controleren door een grote informatieachterstand. De RvC wordt ingesteld door de principaal om te monitoren dat de bestuurder zich wel degelijk richt op het belang van de principaal, in plaats van op het eigen belang.

Vanuit de principaal agent theorie impliceert een meer heterogene samenstelling dat toezichthouders zich (gemiddeld genomen) minder snel zullen identificeren met het bestuur. Hierdoor kunnen zij een onafhankelijker positie innemen ten opzichte van dit bestuur. Ze zullen zich dan minder bezwaard voelen om 'ten koste van het management in te grijpen' (Van Ees et al., 2007, p. 10). Dit komt het functioneren ten goede.

Resource dependency theorie

De *resource dependency* theorie is ontwikkeld door Pfeffer en Salancik in hun boek 'The external control of organizations' in 1978. De centrale gedachte van de theorie is dat 'to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior' (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 1). Of een organisatie kan overleven, hangt af van de manier waarop de organisatie omgaat met andere organisaties die de beschikking hebben over de noodzakelijke hulpbronnen voor de eerste organisatie. 'The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources.' (p. 2).

De theorie bevat drie kernelementen. Als eerste kunnen organisaties niet los worden gezien van hun sociale context. Organisaties zijn ingebed in netwerken van wederzijdse afhankelijkheid (interdependencies). Dat wil zeggen dat organisaties hulpbronnen (resources) nodig hebben om te overleven, bijvoorbeeld financiële middelen, informatie of producten. Voor deze hulpbronnen zijn organisaties veelal afhankelijk van andere organisaties of personen.

Ten tweede kunnen organisaties proberen deze interdependencies te beïnvloeden. Er zijn daarvoor verschillende strategieën mogelijk, zoals samenwerken of fuseren met andere organisaties, om zo de hulpbronnen binnen de organisatie te halen.

Ten derde is in een wereld van organisationele wederzijdse afhankelijkheid het begrip macht een kernbegrip. De beslissingen die organisaties nemen en de strategieën die worden gekozen, kunnen niet alleen verklaard worden uit efficiëntie-oogpunt of rationaliteit. De machtspositie van een organisatie met betrekking tot hulpbronnen is een belangrijke factor bij het maken van beslissingen (Pfeffer & Salancik, 1978; Davis & Cobb, 2010).

Er zijn verschillende strategieën die organisaties kunnen gebruiken om minder afhankelijk te worden van hulpbronnen van buitenaf, zoals fuseren of verregaande samenwerking (bijvoorbeeld een joint venture). Maar het is ook mogelijk dat een organisatie de eigen 'board of directors' gebruikt om minder afhankelijk te worden (Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman, Withers & Collins, 2009). Interne toezichthouders (welke in Amerikaanse organisaties veelal in de 'board of directors' zitten, zie paragraaf 2.3) kunnen worden ingesteld om via hun netwerk goede bronnen voor de organisatie binnen te halen (Hooge & Helderma, 2007, p. 40). Toezichthouders kunnen op vier manieren bijdragen aan de organisatie: ze kunnen informatie aanleveren, toegang bieden tot informatieverspreiding tussen de organisatie en de omgeving, toegang geven tot hulpbronnen en legitimiteit bieden aan de organisatie (Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman, Withers & Collins, 2009, p. 1408-1411). 'When an organization appoints an individual to a board, it expects the individual will come to support the organization, will concern himself with its problems, will variably present it to others, and will try to aid it' (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 173). Een organisatie kan veel baat hebben bij de ervaring en contacten van de leden van de board of directors (Young, z.j.).

Volgens de *resource dependency* theorie worden commissarissen binnen een organisatie gezien als personen die de organisatie aan de benodigde hulpbronnen kunnen helpen, zowel door

hun eigen ervaring en kennis als door contacten die ze hebben met andere organisaties en personen. Een grotere heterogeniteit binnen de RvC betekent 'toegang tot een grotere variëteit aan externe resources' (Van Ees et al., 2007, p. 10).

3.1.2 Verhouding tussen de theorieën

Elk van deze vijf theorieën begint bij eenzelfde basisveronderstelling, namelijk dat de samenstelling van een groep van invloed is op het functioneren van een groep. De *social categorization* en de *similarity/attraction* theorieën stellen dat homogeniteit een positieve invloed heeft op het functioneren van een groep. De *information and decision making*, principaal agent en *resource dependency* theorieën geven aan dat heterogeniteit een positieve invloed heeft op het functioneren van een groep. De veronderstellingen van deze twee groepen theorieën zijn tegengesteld aan elkaar.

Toch kunnen de twee groepen theorieën ook complementair zijn aan elkaar. In een groep kan heterogeniteit zowel een positieve als negatieve component hebben. Wellicht levert heterogeniteit meer informatie, kennis en contacten op, wat het functioneren ten goede komt. Tegelijkertijd kan het de communicatie en samenwerking van een groep verminderen. Van Ees et al. geven bijvoorbeeld aan dat teams die divers zijn samengesteld op het gebied van opleiding en beroepsachtergrond kwalitatief betere beslissingen nemen dan teams die homogener zijn samengesteld. Echter, deze beslissingen kosten meer tijd en op die manier ontstaan 'procesverliezen' (2007, p. 14). Dit laat zien dat heterogeniteit in dezelfde groep zowel voor- als nadelen kan hebben.

Williams & O'Reilly voegen daaraan toe dat de effecten van heterogeniteit in een groep ook afhangen van de context waarin de groep opereert. In groepen waar bijvoorbeeld een gezamenlijk doel erg nadrukkelijk aanwezig is, worden personen minder snel beschouwd als ingroup of outgroup members en ontstaat meer solidariteit (1998, p. 88).

Ook kan de context van de organisatie ervoor zorgen dat heterogeniteit gunstig is of niet. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld groter is, of te maken krijgt met complexe vraagstukken, is de organisatie gebaat bij meer heterogeniteit. Door deze heterogeniteit krijgt de organisatie de informatie die nodig is (zie bijvoorbeeld Coles, Daniel & Naveen, 2008; Wegge, Roth, Neubach, Schmidt & Kanfer, 2008). Voor eenvoudiger organisaties levert deze extra informatie minder positieve effecten op en overheersen de negatieve effecten van heterogeniteit. In verschillende contexten kan dus een verschillende verklaring worden gevonden voor de effecten van samenstelling op functioneren. Op de empirisch gevonden effecten wordt ingegaan in paragraaf 3.3. Eerst zal in paragraaf 3.2 de afhankelijke variabele van dit onderzoek worden besproken: het functioneren van de RvC.

3.2 Functioneren

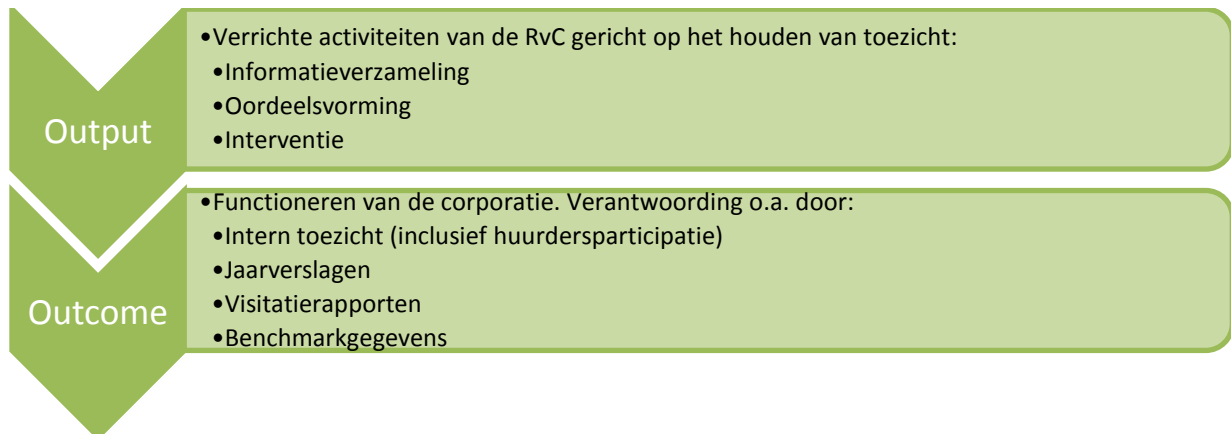
In deze paragraaf wordt ingegaan op de afhankelijke variabele van dit onderzoek: het functioneren van de RvC. Een RvC kan goed, minder goed of ronduit slecht functioneren. Echter, belangrijk is het om te weten wat dat woord 'functioneren' dan precies betekent. Daarom wordt in deze paragraaf het begrip gedefinieerd en opgesplitst in een aantal dimensies van functioneren.

Functioneren kan verschillende dingen betekenen. De online encyclopedie (z.j.) benoemt verschillende betekenissen, zoals 'een bepaalde taak uitvoeren', 'het werk verrichten waarvoor het bedoeld is' en 'zijn taak verrichten'. Hoewel al deze definities kleine accentverschillen leggen, gaat het bij functioneren duidelijk om het uitoefenen van een bepaalde taak. Functioneren van een organisatie, team of beleid kan beoordeeld worden aan de hand van een logisch model. In een logisch model wordt (onder andere) de verhouding tussen output en outcome weergegeven (McCawley, 2001). Bij output gaat het om de directe activiteiten die zijn ondernomen om een bepaald doel te bereiken. Bij outcome gaat het om de resultaten van de output, gericht op de doelgroep. Dit kunnen de directe resultaten zijn, maar ook de resultaten op lange termijn. Dit laatste wordt door sommige auteurs impact genoemd (bijvoorbeeld Taylor-Powell, Jones & Henert, 2003).

Voor RvCs in woningcorporatie geldt een taakomschrijving zoals deze door de wetgever is gegeven. Zo wordt in de Herzieningwet (artikel 31) genoemd dat de RvC van een woningcorporatie tot taak heeft om 'toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van

zaken in de toegelaten instelling'. Goed functioneren van een RvC houdt in dat de RvC op een goede wijze toezicht houdt op het bestuur en op de gang van zaken van de corporatie.

Ook bij een RvC kan het functioneren bepaald worden in termen van output en outcome. Output zijn de directe activiteiten die de RvC heeft uitgevoerd op het gebied van toezicht houden. De outcome beschrijft welk effect deze activiteiten van de RvC hebben op het functioneren van de corporatie. In figuur 5 staat het logisch model weergegeven.

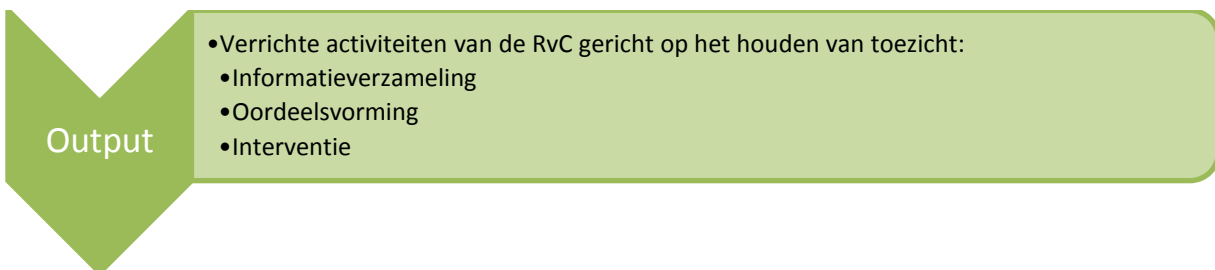


Figuur 5. Logisch model voor functioneren.

In het figuur staat de informatie uit deze paragraaf samengevat. In paragraaf 3.2.1 wordt ingegaan op de output van de RvC en in paragraaf 3.2.2 op de outcome.

3.2.1 Output: activiteiten van de RvC

In deze paragraaf wordt ingegaan op de output van de RvC als onderdeel van het functioneren van de RvC. Figuur 6 geeft weer op welk gedeelte van het logisch model deze paragraaf betrekking heeft.



Figuur 6. Output van het functioneren van de RvC.

Output wordt gedefinieerd als directe producten (W.K. Kellogg Foundation, 2004, p. 2) of activiteiten (Stannard-Stockton, 2010). Bij een RvC in een woningcorporatie gaat het om de activiteiten die de RvC uitvoert. Zoals hierboven gezegd, zijn de activiteiten van een RvC erop gericht om 'toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling' (Herzieningswet, artikel 31). De activiteiten die de RvC uitvoert om toezicht te houden, vallen onder output. Om te kijken naar de activiteiten van de RvC, wordt ingegaan op het begrip 'toezicht' en de elementen waaruit de activiteiten rondom toezicht bestaan.

Definitie van toezicht

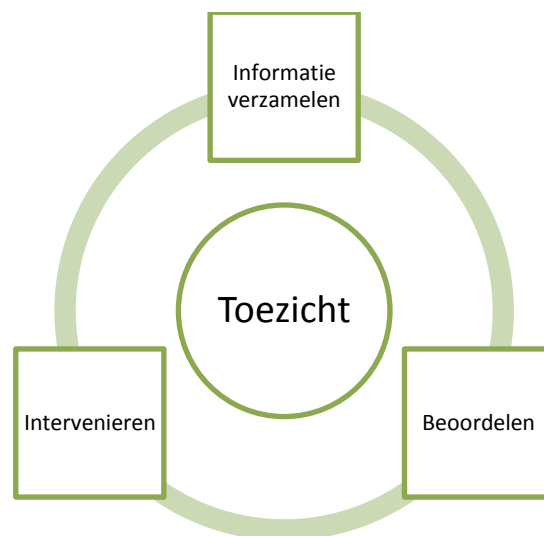
Janssens benoemt dat in het dagelijks gebruik met 'toezicht' wordt bedoeld dat 'ergens op wordt gelet'. Hij geeft aan dat toezicht drie kenmerken behelst: 'waarnemen, oordelen en beïnvloeden' (Janssens, 2005, p. 9). Eenzelfde drievoud in de definitie van toezicht is terug te vinden bij de Algemene Rekenkamer. Zij hanteert de volgende definitie van toezicht: 'Toezicht is het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het

zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren.’ (Algemene Rekenkamer, 1998, p. 8).

Toezicht bestaat volgens deze definitie uit drie elementen: informatieverzameling, oordeelsvorming en interventies (p. 8). Deze definitie van de Algemene Rekenkamer is ‘algemeen geaccepteerd’ (Algemene Rekenkamer, 2008, p. 15). De definitie wordt sinds 2001 ook gehanteerd door verschillende kabinetten in de ‘Kaderstellende visie op toezicht’². Ook de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) maakt gebruik van deze definitie, wanneer de VTW het heeft over het toezicht houden in woningcorporaties: ‘Toezichthouden bestaat uit het inwinnen en beoordelen door de raad van commissarissen van informatie binnen heldere kaders en het zo nodig ingrijpen door de raad van commissarissen’ (2011, p. 8). Voor RvCs in woningcorporaties is dit dus een gangbare definitie.

Toezicht wordt beschreven als een cyclisch proces van informatie verzamelen, oordelen en interveniëren. De toezichthouder ontvangt of zoekt informatie. Op basis van deze informatie velt de toezichthouder een oordeel over de organisatie. Wanneer dit oordeel negatief is, kan dit leiden tot interventies. Vervolgens krijgt de toezichthouder (op basis van de interventies) weer nieuwe informatie tot zich, waardoor de cyclus aaneengesloten is (Algemene Rekenkamer, 2008, p. 17). In figuur 7 is deze cyclus weergegeven.

De RvC kan deze aspecten heel actief en adequaat invullen. De RvC kan ook passief handelen en weinig kaders opstellen. De drie aspecten van toezicht zullen bij langs worden gegaan en er zal gekeken worden welke handelingsmogelijkheden de RvC heeft en wat deze betekenen voor het functioneren van de RvC.



Figuur 7. Cyclus van de drie elementen van toezicht.

Informatieverzameling

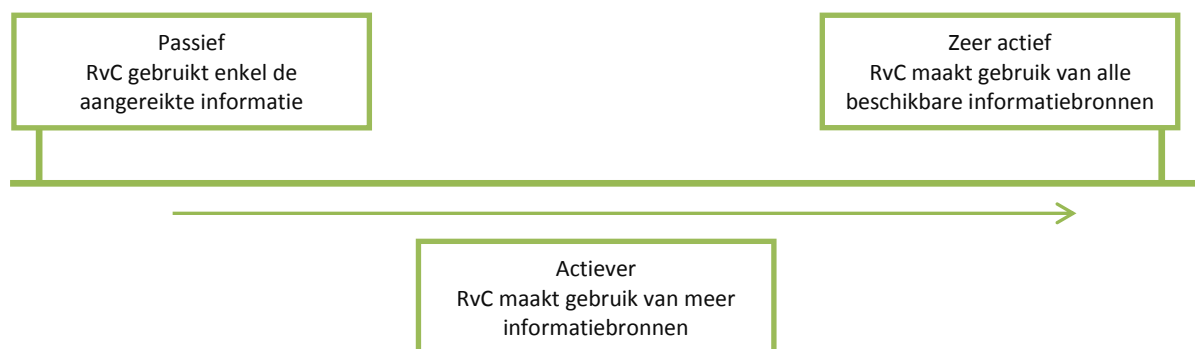
Bij informatieverzameling gaat het om het vaststellen van de stand van zaken op een bepaald moment (Algemene Rekenkamer, 1998, p. 8). Er kan daarbij onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten informatie. Allereerst wordt gesproken van gebrachte informatie. Dit is informatie die door de onder toezicht gestelde organisatie wordt geleverd aan de toezichthouder. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een financieel jaarverslag dat door de Raad van Bestuur van een woningcorporatie aan een RvC wordt gestuurd.

Ten tweede wordt gesproken van gehaalde informatie. Dat wil zeggen dat de toezichthouder zelfstandig informatie verzamelt over het functioneren van de onder toezicht gestelde organisatie (Algemene Rekenkamer, 2008, p. 18). Dit kan bijvoorbeeld doordat de RvC zelfstandig gaat spreken

² Zie bijvoorbeeld: Kaderstellende visie op toezicht, Tweede Kamer, vergaderjaar 2000-2001, 27831 nr. 1

met de Ondernemingsraad van een organisatie. De RvC kan zelfstandig een accountant inschakelen, om de financiën laten controleren. Tevens kan de RvC gebruik maken van onconventionele informatiebronnen, zoals een media-analyse (waarbij wordt gekeken of er in de media positief of negatief over een organisatie wordt gesproken). De toezichthouder moet over voldoende bevoegdheden beschikken om zelfstandig informatie te halen. Het is belangrijk dat toezichthouders weten welke informatie zij nodig hebben voor een beoordeling van de onder toezicht gestelde organisatie (p. 18).

Bij informatieverzameling kan de RvC een positie innemen op een continuüm tussen passieve (gebrachte) en actieve (gehaalde) informatieverzameling. De RvC kan aan de ene kant ervoor kiezen enkel gebruik te maken van de informatie die hen direct wordt aangereikt door de (directeur-)bestuurder(s). Het andere eind van het continuüm is dat de RvC zelf actief gebruik maakt van alle beschikbare informatiebronnen. In figuur 8 staat dit samengevat.



Figuur 8. Informatieverzameling RvC.

Het is de taak van de RvC om goed toezicht te houden. Voor goed toezicht is het noodzakelijk dat de RvC over juiste, volledige en duidelijke informatie beschikt. De VTW geeft aan dat informatie voornamelijk wordt geleverd door het bestuur en dat het bestuur in die zin een ‘brengplicht’ heeft. Tegelijkertijd heeft de RvC een ‘haalplicht’ van informatie en kan de RvC zich niet verschuilen achter een slechte informatievoorziening van het bestuur (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, 2011, p. 8). Een RvC die enkel gebruik maakt van informatie die door het bestuur is aangeleverd, loopt het risico onvolledig of zelfs onjuist geïnformeerd te zijn. Een RvC die zich beter laat informeren en zelf actiever op zoek is naar informatie, functioneert beter dan een RvC die dat niet doet.

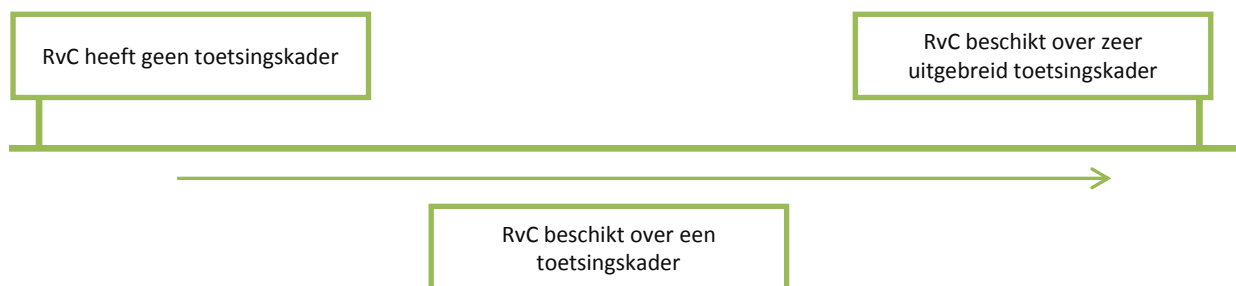
Oordeelsvorming

Bij oordeelsvorming gaat het om ‘het op basis van de verkregen informatie vormen van een oordeel of al dan niet aan de gestelde eisen wordt voldaan’ (Algemene Rekenkamer, 1998, p. 8). De RvC beoordeelt de verkregen informatie om te zien of deze aan vooraf opgestelde eisen voldoet. Hiervoor is het noodzakelijk dat er, voorafgaand aan de beoordeling, normen of beoordelingscriteria geëxpliciteerd worden. Op deze manier is het voor de onder toezicht gestelde organisatie duidelijk waarop beoordeeld wordt (Algemene Rekenkamer, 2008, p. 18). Dit betekent dus dat (voor een adequate beoordeling) de RvC eisen moet opstellen, waaraan de corporatie moet voldoen. De VTW benoemt dat het beoordelen van informatie ‘binnen heldere kaders’ moet plaatsvinden. ‘De genoemde kaders moeten zo duidelijk mogelijk zijn om goed toezicht te kunnen houden, mede om het toezicht zoveel als mogelijk in gezamenlijkheid binnen de raad van commissarissen te objectiveren’ (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, 2011, p. 8).

De kaders rondom beoordeling van informatie wordt het ‘toetsingskader’ genoemd. ‘Onder het toetsingskader wordt een stelsel van toetsingsinstrumenten verstaan, waarmee het toezicht kan worden gestructureerd en op een groot aantal onderwerpen kan worden geobjectiveerd’ (2011, p. 24). Als een RvC niet beschikt over een toetsingskader moet bij elke beslissing de vraag worden gesteld of iets wel of niet moet gebeuren (p. 24). Ook voor het bestuur is het van belang dat vooraf

duidelijk is aan welke eisen zij moet voldoen, zodat het bestuur weet binnen welke ruimte gehandeld kan worden (p. 25). Het toetsingskader kan onder andere worden vastgelegd in een ondernemingsplan, een visiedocument, een jaarplan, et cetera. (p. 24-25).

Door de beschikking over een toetsingskader is de RvC beter in staat om informatie te beoordelen en hoeft hij niet telkens het wiel opnieuw uit te vinden. Ook hier is sprake van een continuüm. Aan de ene kant is het mogelijk dat een RvC geen beschikking heeft over een toetsingskader en dus geen vaststaande criteria voor beoordeling heeft. Aan de andere kant is het mogelijk dat de RvC beschikt over een zeer uitgebreid toetsingskader, met daarin alle mogelijke criteria waarop de RvC zou kunnen beoordelen. In figuur 9 staat dit samengevat. Om de taak als toezichthouder goed uit te kunnen voeren, is het belangrijk dat de RvC beschikt over een toetsingskader. Een RvC met toetsingskader functioneert dus op het gebied van beoordelen van informatie beter dan een RvC zonder toetsingskader. Wanneer het toetsingskader uitgebreider is, betekent dit dat de RvC de verkregen informatie beter kan toetsen aan criteria. Dit bevordert het functioneren.



Figuur 9. Toetsingskader RvC.

Interveniëren

Als de oordeelsvorming niet (geheel) positief uitvalt, kan een toezichthouder overgaan tot het bijsturen van de onder toezicht gestelde organisatie (Algemene Rekenkamer, 1998, p. 8). De toezichthouder kan dan interveniëren. De interventie kan verschillende vormen aannemen. Het kan variëren tussen het beperken van bevoegdheden van het bestuur, tot het ontslag van het bestuur (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, 2011, p. 9). De interventies moeten 'effectief en proportioneel' zijn (Algemene Rekenkamer, 2008, p. 19). Dat wil zeggen dat de interventies hun doel moeten bereiken, namelijk de organisatie weer op de goede weg krijgen. Ook wil het zeggen dat de zwaarte van de interventie moet passen bij de zwaarte van het probleem.

Wanneer het functioneren van de RvC wordt beoordeeld, is interventie een lastig element. Als een RvC niet intervenueert, kan dat namelijk twee dingen betekenen: ofwel de RvC functioneert niet goed en zou wel moeten ingrijpen, of het gaat goed met de corporatie en de RvC hoeft helemaal niet in te grijpen. In het eerste geval is het een slechte zaak dat er niet wordt geïntervenieerd. In het tweede geval is het juist een goed teken dat er geen interventies plaatsvinden. Daarom is het, wanneer je wilt bepalen hoe een RvC functioneert, ook niet mogelijk om te kijken naar het *aantal* interventies.

Waar wel naar gekeken kan worden, is het interventiebeleid van een RvC. De belangrijkste vraag daarbij is of een RvC beschikt over een expliciet geformuleerd handelingskader voor wanneer de RvC moet interveniëren. Wanneer er zich problemen voordoen binnen een corporatie is het de bedoeling dat de RvC ingrijpt. Als de RvC al van te voren vast heeft gelegd op welke manieren hij kan ingrijpen bij bepaalde soorten problemen, verloopt dit ingrijpen waarschijnlijk aanzienlijk makkelijker dan wanneer niets is vastgelegd. Net als bij het beoordelen, zorgt een vastgelegd handelingskader ervoor dat niet bij elke onregelmatigheid binnen de corporatie het wiel opnieuw moet worden uitgevonden. Een vaststaand handelingskader voor interventies laat ook zien dat de RvC rekening houdt met de mogelijkheid dat hij zou moeten interveniëren. De RvC is zodoende beter voorbereid en kan beter handelen als problemen zich voordoen.

Ook hier is sprake van een continuüm. In het ene uiterste beschikt de RvC niet over een handelingskader voor interveniëren. In het andere uiterste is het handelingskader erg uitgebreid. In een uitgebreid kader staat bijvoorbeeld hoe bij verschillende soorten onregelmatigheden gereageerd zou moeten worden. In figuur 10 staat dit samengevat. Wanneer de RvC beschikt over een handelingskader, kan de RvC op het gebied van interveniëren beter functioneren dan wanneer de RvC niet beschikt over een dergelijk handelingskader. Wanneer het handelingskader uitgebreider is, heeft de RvC op voorhand al beter nagedacht over mogelijke interventies, dan wanneer het handelingskader beperkt is. Een uitgebreid handelingskader zorgt dus voor een beter functioneren van de RvC.

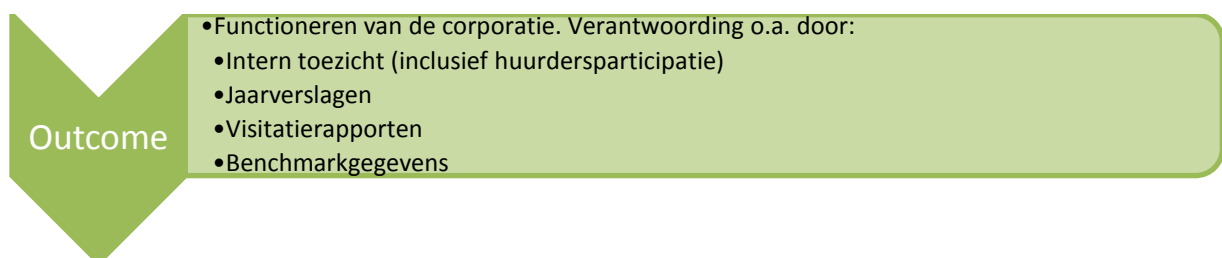


Figuur 10. Interviëren RvC.

Uit bovenstaande paragrafen is duidelijk dat de RvC voor het uitoefenen van zijn toezichttaak informatie moet verzamelen, deze moet beoordelen en (indien nodig) moet interveniëren. Hoe de RvC omgaat met deze drie aspecten, bepaalt de output van de RvC. Op basis van de output kan het functioneren van de RvC worden beoordeeld. Het wordt aangenomen dat de RvC beter kan functioneren wanneer hij bij meer bronnen informatie verzamelt, wanneer hij een duidelijk beoordelingskader bezit en wanneer hij beschikt over een handelingskader voor interventies. In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar hoe de RvC deze drie aspecten invult.

3.2.2 Outcome: functioneren van de corporatie

Naast de output van de RvC, zijn ook de outcomes van belang. In deze paragraaf wordt ingegaan op de outcome. Figuur 11 geeft aan op welk gedeelte van het logisch model deze paragraaf betrekking heeft.



Figuur 11. Outcome van het functioneren van de RvC.

De outcomes zijn de 'observed effects of the outputs' (Stannard-Stockton, 2010). Het zijn de specifieke veranderingen in het functioneren of het gedrag van de doelgroep (W.K. Kellogg Foundation, 2004, p. 2). Outcomes gaan in op de vraag wat er gebeurd is als gevolg van een programma of andersoortige interventie (McCawley, z.j., p. 4).

Een RvC in een woningcorporatie verzamelt informatie, beoordeelt deze en intervenueert eventueel, met als doel dat deze activiteiten bijdragen aan het goed functioneren van de corporatie. Een RvC kan veel informatiebronnen gebruiken, of een uitgebreid beoordelingskader hebben, maar wanneer dat niet leidt tot een goed functioneren van de corporatie, wordt het doel niet gehaald. Het

goed functioneren van de corporatie is de outcome van het uitvoeren van de activiteiten (output) van de RvC.

In paragraaf 3.1.1 is beschreven dat er vanuit de theorie wordt verondersteld dat samenstelling van invloed is op het functioneren van een RvC. Deze veronderstelde invloed is gebaseerd op de gedachte dat hoe iemand zich gedraagt, afhankelijk is van de kenmerken van een persoon. Wanneer mensen in een groep samenwerken, zijn deze verschillen van invloed op het groepsproces. Deze invloed wordt door sommige theorieën positief verwacht en door sommige theorieën negatief (zie paragraaf 3.1.1). Er wordt verwacht dat samenstelling invloed heeft op hoe de RvC als groep functioneert. Wanneer de RvC als groep beter toezicht houdt, wordt verwacht dat de corporatie beter functioneert.

Hier valt natuurlijk iets tegenin te brengen. Immers, de RvC is niet het enige invloedrijke orgaan van een corporatie en kan niet alleen verantwoordelijk worden gehouden voor het functioneren van de corporatie. Wanneer de bestuurder bijvoorbeeld fraudeert, of wanneer de corporatie zich in een regio bevindt die het volkshuisvestelijk moeilijk heeft, ligt het soms buiten de macht van de RvC om de corporatie goed te laten functioneren. Echter, de RvC is formeel het hoogste orgaan in de corporatie en juist van een RvC wordt verwacht dat hij problemen vroegtijdig signaleert en hierop actie onderneemt. Het is dus niet juist om te stellen dat het functioneren van de corporatie niet (deels) het resultaat is van het functioneren van de RvC.

Het doel van het toezicht houden door de RvC is zodoende een goed functionerende corporatie. De vraag is echter hoe dit functioneren van de corporatie te bepalen is. Hiervoor wordt eerst ingegaan op het concept van meervoudige publieke verantwoording en vervolgens op verantwoordingsinstrumenten van een corporatie.

Functioneren van de corporatie: meervoudige publieke verantwoording

Er zijn veel verschillende manieren om te bepalen hoe goed een organisatie functioneert. Bij beursgenoteerde instellingen wordt vaak gebruik gemaakt van financiële maten, zoals dividend dat aan aandeelhouders uitgekeerd wordt of de bedrijfswaarde³. Een woningcorporatie is echter geen beursgenoteerde instelling, maar een maatschappelijke onderneming (Van Leeuwen, 2005, p. 41). Maatschappelijke ondernemingen zijn organisaties die 'opereren in een marktsituatie, maar wenden tegelijkertijd hun middelen aan om de samenleving te dienen.' (Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming, 2003, p. 8).

Bij maatschappelijke ondernemingen ligt deze verantwoording rondom functioneren complexer. Dit komt doordat maatschappelijke ondernemingen zich inzetten om maatschappelijke doelen te realiseren en dit vaak met publiek geld proberen te bereiken. Echter, bij maatschappelijke ondernemingen ontbreekt een eenduidig eigenaarschap, doordat er geen aandeelhouders zijn (Boers & Van Montfort, 2009, p. 143; Hooze & Helderman, 2008, p. 96; Van Montfort, Brandsen & Van Est, 2005, p. 11). Dit ontbreken van een eenduidig eigenaarschap, compliceert de verantwoording van deze maatschappelijke ondernemingen.

De laatste jaren is de gedachte steeds prominenter geworden dat organisaties zich over meer moeten verantwoorden dan de 'traditionele financiële verantwoording' (Van Montfort, Brandsen & Van Est, 2005, p. 10). Het begrip verantwoording krijgt een steeds bredere uitleg. Woningcorporaties (en andere maatschappelijke ondernemingen) moeten verantwoording afleggen over hun financiën, maar ook over kwaliteit, hun maatschappelijk verantwoord handelen en het voldoen aan hun publieke taakstelling (Algemene Rekenkamer, 2008, p. 29-32).

Naast het feit dat woningcorporaties worden geacht over verschillende onderwerpen verantwoording af te leggen, worden ze ook geacht aan verschillende groepen belanghebbenden verantwoording af te leggen. Het feit dat organisaties in de publieke sfeer verantwoording af moeten leggen aan veel belanghebbenden én over een breed scala aan onderwerpen, wordt *meervoudige*

³ Zie Coles, Daniel & Naveen, 2008, voor een goed voorbeeld van het beoordelen van prestaties van een bedrijf aan de hand van de bedrijfswaarde. Zie ook Hermalin & Weisbach, 2001, voor een overzichtsartikel van verschillende methoden die zijn gebruikt om functioneren te meten in private organisaties.

publieke verantwoording genoemd (Algemene Rekenkamer, 2008, p. 29-32). Brandsen, Meijer en Van Montfort spreken over een 'dubbele verbreding, zowel ten aanzien van *onderwerpen* en *geadresseerden* als van vormen van publieke rekenschap.' (2005, p. 3).

Wat betreft de *onderdelen* van publieke verantwoording, kan gesteld worden dat verantwoording over het functioneren van een maatschappelijke onderneming betrekking kan hebben op verschillende onderwerpen. De Algemene Rekenkamer benoemt vier gebieden waarover vaak verantwoording wordt afgelegd: financiën, prestaties, bedrijfsvoering en maatschappelijk verantwoord handelen (2008, p. 30-31). Bij financiële verantwoording gaat het in ieder geval om een balans en een resultatenrekening plus een toelichting op beide onderdelen. Deze toelichting moet voor de belanghebbenden begrijpelijk zijn (p. 30). Bij verantwoording over de prestaties gaat het om kengetallen om de prestaties van de organisatie in kaart te brengen. Bij een woningcorporatie kan bijvoorbeeld gedacht worden aan getallen over het aantal nieuwgebouwde of gerenoveerde woningen (p. 30). Bij verantwoording over de bedrijfsvoering gaat het om de interne aspecten van de organisatie, zoals continuïteit, integriteit, toegankelijkheid, kostenbeheersing, et cetera (p. 31). Bij verantwoording over maatschappelijk handelen wordt specifiek ingezoomd op in hoeverre de organisatie rekening houdt met economische, sociale en milieu aspecten (p. 31).

Wat betreft de *geadresseerden* van publieke verantwoording, blijkt dat in toenemende mate aan meer geadresseerden verantwoording wordt afgelegd dan de klassieke verantwoording aan bijvoorbeeld de minister. Brandsen, Meijer en Van Montfort benoemen drie 'andere hoofdgroepen geadresseerden', namelijk Raden van Toezicht binnen de organisatie, klanten en gebruikers van de organisatie en potentiële klanten en kritische volgers van de organisatie (2005, p. 4; zie ook Hooge & Helderman, 2007, p. 43-45; Oude Vrielink, Schillemans, Brandsen & Van Hout, 2009, p. 81-82). In het geval van woningcorporaties wordt bijvoorbeeld intern verantwoording afgelegd aan de RvC, wordt verticaal verantwoording aan het ministerie van BZK en aan het Centraal Fonds Volkshuisvesting afgelegd. Maar ook aan andere stakeholders wordt verantwoording afgelegd, zoals aan branchevereniging Aedes, de lokale overheid en aan directe belanghebbenden, zoals de huurders.

Wat betreft *vormen* van publieke rekenschap blijkt dat er steeds meer instrumenten beschikbaar zijn die gebruikt worden als methode van verantwoording. Zo komt maatschappelijke controle meer op, waardoor stakeholders de mogelijkheid hebben de organisatie te controleren en waardoor meer interactie plaatsvindt tussen de organisatie en de stakeholders. Ook governance wordt gebruikt als belangrijke vorm, waarbij bijvoorbeeld gedacht kan worden aan de professionalisering van Raden van Toezicht. Als laatste is benchmarking een veelgebruikt instrument (Brandsen, Meijer & Van Montfort, 2005, p. 4). In de volgende paragraaf wordt specifiek ingegaan op verantwoordingsinstrumenten binnen de corporatiesector.

Instrumenten voor verantwoording in woningcorporaties

Woningcorporaties gebruiken een aantal instrumenten om verantwoording af te leggen over hun handelen. Zoals in dit onderzoek uitgebreid is behandeld, legt het bestuur van de corporatie verantwoording af aan de RvC in de corporatie. Belangrijk is om te melden dat huurdersorganisaties het recht hebben één of meerdere (afhankelijk van de grootte van de RvC) leden van de RvC bindend voor te dragen. Hiermee wordt verantwoording naar de huurders gewaarborgd. Op intern toezicht is ingegaan in hoofdstuk 2.

Een tweede belangrijk instrument is het jaarverslag dat elke corporatie verplicht is te maken. In het jaarverslag wordt ook een financieel verslag opgenomen en het verslag van de RvC. In het jaarverslag kan gerapporteerd worden over alle hierboven genoemde aspecten (financiën, prestaties, bedrijfsvoering en maatschappelijk verantwoord handelen).

Naast het jaarverslag zijn visitaties een veelgebruikt instrument voor het beoordelen van het functioneren. Corporaties die lid zijn van branchevereniging Aedes zijn verplicht zich eens per vier jaar te laten visiteren door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (Aedes, 2012b). In een visitatie worden vijf aspecten beoordeeld: het presteren naar opgaven op lokaal, regionaal en landelijk niveau, het presteren volgens belanghebbenden, het presteren naar ambities van de

corporatie, het presteren naar vermogen en governance (Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland, z.j.). Elke corporatie krijgt een rapportcijfer op elk aspect en een totaalcijfer als beoordeling van functioneren van de gehele corporatie.

Een ander instrument dat binnen de corporatiesector wordt gebruikt, is de benchmark. Door het CFV wordt van elke corporatie jaarlijks een 'Corporatie in Perspectief' (CiP) analyse gemaakt. Deze analyse gaat voornamelijk in op de financiële en de volkshuisvestelijke positie van de corporatie. De CiP dient als belangrijke bron van benchmarkgegevens voor de corporatiesector, aangezien corporaties worden vergeleken met corporaties in een gelijksoortige situatie (referentiegroep) en met de hele sector (landelijke vergelijking).

Naast bovenstaande instrumenten kan een corporatie gebruik maken van een website voor verantwoording. Ook kunnen corporaties bijvoorbeeld bijeenkomsten met stakeholders organiseren. Deze instrumenten zijn, in tegenstelling tot bovenstaande instrumenten, niet verplicht.⁴

De instrumenten die hierboven zijn benoemd, zijn de meetbare instrumenten die de corporatie gebruikt voor verantwoording van haar functioneren. Deze opsomming van instrumenten is beperkt. Meijer geeft aan dat deze instrumenten een gunstig effect op het functioneren van publieke organisaties kunnen hebben, omdat 'vreemde ogen dwingen' (2005, p. 30). Echter, het risico is dat, door de focus op deze instrumenten, alleen gekeken wordt naar meetbare, kwantificeerbare resultaten (p. 31). 'Maatschappelijke controle behoeft niet alleen informatie, maar ook een stakeholder-dialoog. De dwingende ogen van stakeholders behoeven aanvulling van een openhartige mond en een luisterend oor.' (p. 31). Naast al deze meetbare elementen, is ook de dialoog (het 'goede gesprek') tussen de corporatie en bijvoorbeeld de huurders van essentieel belang voor een goede verantwoording. Deze gesprekken zijn echter moeilijker meetbaar, aangezien ze zich vaker in de informele sfeer afspelen.

Het functioneren van woningcorporaties

Hierboven zijn een aantal instrumenten genoemd die in de corporatiesector gebruikt worden om verantwoording af te leggen. Al deze instrumenten kunnen gebruikt worden om het functioneren van de corporatie te beoordelen. Er kan bijvoorbeeld een inhoudsanalyse van een jaarverslag plaatsvinden. Ook kan gekeken worden naar de rapportcijfers die de visitatiecommissie toekent aan de corporatie. In de CiP analyse van het CFV kan gekeken worden naar de financiële prestaties van de corporatie, et cetera.

In dit onderzoek is ervoor gekozen de focus te leggen op de activiteiten van de RvC (de output). Het onderzoek wordt breed uitgevoerd, over alle RvCs in woningcorporaties in Nederland. Vanwege deze brede onderzoeksfocus, is het niet mogelijk in dit onderzoek alle aspecten van functioneren uitgebreid mee te nemen. Daarom zal in dit onderzoek slechts één van de beschikbare indicatoren op het gebied van het functioneren van de corporatie (outcome) mee worden genomen. Dit is een financiële maat van het CFV (zie paragraaf 4.2.4 voor een verdere uitwerking). Deze maat dient ter indicatie van het functioneren van de corporatie. Uiteraard geeft dit geen volledig beeld. Op de beperkingen hiervan wordt in paragraaf 6.5 teruggekomen.

3.2.3 Samenvatting

In deze paragraaf is ingegaan op het functioneren van de RvC. Besproken is dat het functioneren van de RvC op twee gebieden gemeten kan worden: wat de RvC doet (output) en wat de resultaten daarvan zijn voor de corporatie (outcome). Bij de output gaat het om de verrichte activiteiten van de RvC, specifiek de informatieverzameling, oordeelsvorming en het interveniëren wanneer dat nodig is. Uit de beschrijving is geconcludeerd dat de output compleet terug te leiden is naar de RvC. In dit onderzoek ligt dan ook de nadruk op de verrichte activiteiten (output) van de RvC en de relatie tussen deze output en de samenstelling van de RvC.

⁴ Zoals genoemd is een visitatie door de SVWN enkel verplicht voor corporaties die lid zijn van Aedes. Van de 379 bij het CFV geregistreerde toegelaten instellingen, zijn er 346 lid van Aedes (Aedes, z.j.b).

Bij outcome gaat het om het functioneren van de corporatie als geheel. Dat functioneren, wordt onder andere beoordeeld via visitatierapporten, benchmarkgegevens en jaarverslagen. De RvC heeft wel invloed op de prestaties van de eigen corporatie, maar is niet het enige orgaan dat daar invloed op heeft. In dit onderzoek wordt daarom een beperkte beoordeling van de outcome meegenomen.

In paragraaf 4.2.4 wordt het begrip functioneren zoals dat in dit onderzoek wordt gebruikt, geoperationaliseerd tot een meetbaar begrip. In de volgende paragraaf wordt echter eerst ingegaan op de samenstelling van de RvC en welke aspecten daarbij van belang zijn.

3.3 Samenstelling RvCs

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de onafhankelijke variabele van dit onderzoek, namelijk de samenstelling van de RvC. Allereerst wordt het begrip samenstelling verder uiteengezet (3.3.1). Vervolgens wordt per aspect van samenstelling gekeken naar eerder onderzoek over de invloed van samenstelling op functioneren en wordt per aspect een hypothese opgesteld (3.3.2).

3.3.1 Samenstelling

Wanneer het gaat om samenstelling kan gekeken worden naar twee zaken: de *vorm* van de RvC en de *inhoud* van de RvC. Met *vorm* wordt hier bedoeld: welke functie vervult de RvC in de gehele organisatie en hoe groot is de RvC. Als het gaat om RvCs in woningcorporaties is de functie van de RvC eenduidig. In Nederland is namelijk bij alle woningcorporaties sprake van een two-tier board, met een bestuur en een RvC die (formeel) onafhankelijk van elkaar opereren (zie paragraaf 2.3). Een tweede aspect, dat wel varieert voor RvCs in woningcorporaties, is de grootte van de RvC.

Als het gaat om de *inhoud* van de RvC, gaat het over de mensen die in de RvC plaats hebben. Dit kunnen bijvoorbeeld mannen of vrouwen zijn, ouderen of jongeren, hoog opgeleiden of laag opgeleiden. Al deze aspecten worden samengevat onder de noemer 'diversiteit'.

Diversiteit van een RvC kan op veel verschillende aspecten betrekking hebben (Van Ees, Hooghiemstra, Van der Laan & Veltrop, 2007, p. 6). Elk 'karakteristiek waarop een individu anders is dan de groep waarvan hij of zij deel uitmaakt' kan een bron van diversiteit zijn (p. 8). Diversiteit wordt vaak onderverdeeld in de observeerbare kenmerken (zoals sekse of ras) en niet-observeerbare kenmerken (zoals persoonlijkheid) (p. 9). Van Dijk, Van Engen en Van Knippenberg benoemen dat diversiteit kan worden opgesplitst in demografische diversiteit (leeftijd, ras, sekse), baan gerelateerde diversiteit (expertise, opleidingsniveau), en diepere psychologische diversiteit (persoonlijkheid, waarden) (2012, p. 39).

Er is voor gekozen om de observeerbare kenmerken van diversiteit mee te nemen. Dat wil zeggen demografische kenmerken en baan gerelateerde kenmerken. Hiervoor is gekozen omdat deze kenmerken eenvoudiger meetbaar zijn dan kenmerken als persoonlijkheid. Door te kiezen voor observeerbare kenmerken is het mogelijk om een groot aantal RvCs te onderzoeken.

In dit onderzoek worden, in navolging van het onderzoek van Van Ees et al. (die onderzoek hebben gedaan naar diversiteit binnen RvCs bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen) een aantal aspecten van diversiteit meegenomen: leeftijd, sekse, etnische achtergrond, expertise (dat wil zeggen: opleidingsniveau en beroepsachtergrond), eerdere betrokkenheid en eerdere ervaring (p. 6). Aangezien expertise en eerdere ervaring overlappende aspecten bevatten, worden deze samengevoegd. Het aspect 'nevenfuncties' wordt toegevoegd.

Onder samenstelling wordt in dit onderzoek zodoende verstaan: grootte van de RvC, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid en nevenfuncties.

3.3.2 Eerder onderzoek naar de invloed van aspecten van samenstelling op functioneren

In paragraaf 3.1 bleek dat vanuit de vijf benoemde theorieën een verschillende invloed wordt verondersteld van samenstelling van een RvC op het functioneren van deze RvC (zie tabel 1). De *social categorization* theorie en de *similarity/attraction* theorie veronderstellen dat een homogene samenstelling leidt tot beter functioneren. De *information and decision making* theorie, de principaal

agent theorie en de *resource dependency* theorie veronderstellen dat een heterogene samenstelling leidt tot beter functioneren. Deze vijf theorieën zijn in paragraaf 3.1 uitgewerkt.

In deze paragraaf wordt ingegaan op eerder onderzoek naar de invloed van samenstelling op functioneren. Bij elk van de aspecten van samenstelling wordt gekeken naar eerdere empirische resultaten van de invloed van dat specifieke aspect op functioneren. Elke subparagraaf wordt afgesloten met een hypothese. Bij het opstellen van de hypothesen is ervoor gekozen alle hypothesen positief te formuleren (dat wil zeggen: als de grootte of de mate van diversiteit van de RvC groter wordt, wordt het functioneren beter). Dit om de duidelijkheid van de hypothesen te bevorderen. In de tekst wordt vervolgens aangegeven of, op basis van de literatuur, verwacht wordt dat de hypothese aangenomen of verworpen gaat worden.

Grootte van de RvC

RvCs variëren in grootte. In 2007 kwam een RvC van vijf leden het meest voor. Het aantal leden in de RvC varieerde van minimaal drie naar maximaal tien, met twee uitschieters van twaalf en dertien commissarissen (Hooge & Helderma, 2007, p. 73).

Uit de meeste onderzoeken die zijn gedaan naar de relatie tussen de grootte van de Raad en het functioneren, blijkt dat een grotere Raad prestaties niet ten goede komt. Jensen stelt dat '[w]hen boards get beyond seven or eight people they are less likely to function effectively and are easier for the CEO to control.' (1993).⁵ Hieronder volgt een overzicht van verschillende onderzoeken over de grootte van de RvC.

De eerste empirische studie over de relatie tussen de grootte van de Raad en prestaties van een bedrijf werd gedaan door Yermack (1996) (Bennedsen, Kongsted & Nielsen, 2008, p. 1099). Yermack vindt een negatief verband tussen de grootte van de Raad en de waarde van een bedrijf. Hij concludeert vervolgens dat 'small boards of directors are more effective' (1996, p. 185). Yermack baseert zijn onderzoek voornamelijk op grote bedrijven. Herhaalonderzoek wijst uit dat ook in kleine en middelgrote bedrijven er een negatieve relatie bestaat tussen de grootte van de Raad en de prestaties van een bedrijf (Eisenberg, Sundgren & Wells, 1998). De verschillende auteurs verwachten dat dit negatieve verband komt doordat grotere Raden te maken krijgen met grotere problemen op het gebied van communicatie en coördinatie tussen de leden van de Raad en daardoor minder grip hebben op het management van de organisatie (Yermack, 1996, p. 209; Eisenberg, Sundgren & Wells, 1998, p. 37; Jensen, 1993, p. 44). Dit komt overeen met de *social categorization* theorie en de *similarity/attraction* theorie. In een grotere Raad hebben (gemiddeld genomen) meer verschillende commissarissen plaats. Dit leidt tot meer groepsvorming, waardoor communicatie en coördinatie bemoeilijkt worden. Ook wordt verwacht dat '*agency problems*' groter worden in grotere Raden en dat daardoor het toezicht verslechtert (Hermalin & Weisbach, 2001, p. 14).

Bennedsen, Kongsted & Nielsen (2008) nuanceren de hierboven genoemde onderzoeken door aan te geven dat, hoewel een Raad van meer dan zeven personen minder goed functioneert, deze relatie tussen grootte en prestatie niet geldt voor Raden die kleiner zijn dan zeven personen. Kleine en middelgrote bedrijven zouden het meest gebaat zijn bij een Raadsgrootte tussen de drie en vijf personen (p. 1108).

Hermalin en Weisbach concluderen dat de literatuur een duidelijk beeld schetst: 'Board size and firm value are negatively correlated' (2001, p. 15). Echter, de vraag die bij hen opkomt, is waarom er nog grote Raden bestaan, als deze zo slecht zijn voor de prestaties van een bedrijf? '[w]hy hasn't economic Darwinism eliminated this unfit organizational form?' (p. 15). Wellicht komt dat, doordat het beeld vanuit de literatuur niet compleet eenduidig is. Sommige auteurs geven namelijk aan dat de optimale grootte van de Raad contingent is aan andere aspecten van de organisatie.

⁵ Jensen beschrijft dit vanuit het Amerikaanse systeem, waarbij een Raad bestaat uit onafhankelijke toezichthouders en 'executives', dat wil zeggen: de dagelijkse bestuurders (het zogenoemde 'one-tier'-model, zie paragraaf 2.3). Hij benoemt echter dat hij vindt dat slechts één van de personen in de Raad een bestuurder mag zijn (de CEO). Het maximaal aantal toezichthouders in een RvC staat volgens Jensen dus gelijk aan zes of zeven personen.

Zo stellen Aggarwal, Evans & Nanda (2006) dat een Raad groter is naarmate de organisatie meer doelen nastreeft. De Raad is groter, wanneer de organisatie groter is (Boone, Field, Karpoff & Raheja, 2007). Coles, Daniel en Naveen (2008) geven aan dat de toezichthoudende rol van de Raad wellicht makkelijker in te vullen is wanneer de Raad kleiner is, maar dat de adviesrol van de Raad soms meer gebaat is bij een grotere Raad. Als een organisatie complexer is, bijvoorbeeld doordat ze op verschillende terreinen werkt of doordat de organisatie groter is, is ook een grotere Raad nodig. Ook de sector van de organisatie waarin de Raad werkzaam is, kan verschil maken. Adams en Mehran (2005) vinden een positieve relatie tussen de grootte van de Raad en de prestaties. Echter, dit onderzoek is slechts uitgevoerd bij de bankensector, die (zo geven de auteurs aan) enkele karakteristieken heeft die ontbreken bij andere sectoren. Adams en Mehran concluderen dat grotere RvCs positief zijn, aangezien de expertise en achtergronden die ter beschikking staan van de organisatie groter worden (Adams & Mehran, 2005, p. 2). Deze onderzoeken gaan ervan uit dat een grotere Raad zorgt voor meer toegang tot bronnen, zoals informatie, expertise en netwerken, en dat dit voor sommige organisaties (bijvoorbeeld complexe of grote organisaties) positief uitwerkt. Dit komt overeen met de *information and decision making* theorie en de *resource dependency* theorie.

De meeste consensus bestaat erover dat een kleine Raad beter toezicht kan houden dan een Raad die uit meer dan zeven personen bestaat. Als kanttekening moet genoemd worden dat bovenstaande artikelen veelal uit de Verenigde Staten komen, waar een Raad bestaat uit zowel onafhankelijke toezichthouders, als bestuurders van een organisatie (het zogenoemde one-tier model, zie paragraaf 2.3). Ook zijn de artikelen veelal niet specifiek voor publieke organisaties geschreven. Hierdoor is het interessant om te kijken of bovenstaande uitkomsten ook gelden in de publieke context van woningcorporaties. Op basis van de literatuur wordt verwacht dat de opgestelde hypothese verworpen zal worden.

Hypothese 1: Indien de RvC groter wordt, zal de RvC beter functioneren.

Diversiteit naar leeftijd

Er is al veel onderzoek gedaan naar het effect van diversiteit naar leeftijd op groepsprestaties (zie voor goede overzichtsartikelen bijvoorbeeld Williams & O'Reilly, 1998; Wegge et al., 2008; Millikens & Martins, 1996). In deze onderzoeken komt het beeld naar voren dat leeftijdsdiversiteit in een groep positief kan uitwerken doordat beslissingen van betere kwaliteit zijn. Het tegenovergestelde kan ook, dat leeftijdsdiversiteit negatief kan uitwerken, omdat het leidt tot meer conflicten binnen een groep (Wegge et al., p. 1301). De negatieve effecten worden gekoppeld aan de *social categorization* theorie en de *similarity/attraction* theorie, terwijl de positieve effecten in verband worden gebracht met de *information and decision making* theorie (p. 1302). Wegge et al. geven aan dat, hoewel er onderzoeken bestaan die geen of een positief verband aantonen tussen leeftijdsdiversiteit en prestaties, de algehele trend is dat diversiteit naar leeftijd een negatief effect heeft op groepsprestaties (p. 1302).

Williams & O'Reilly geven aan dat '[o]verall, the research on age diversity suggests that groups with higher variations in their age composition may have slightly lower levels of effective group process than more homogeneous groups.' (1998, p. 104). Zij geven aan dat dit in lijn ligt met de *social categorization* theorie en de *similarity/attraction* theorie, terwijl de *information and decision making* theorie niet wordt ondersteund door de data (p. 102-104). Kang, Cheng en Gray noemen dat er weinig empirisch bewijs is dat leeftijd echt leidt tot betere resultaten in een RvC (2007, p. 196).

Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd naar de invloed van leeftijdsdiversiteit op prestaties. Op verschillende gebieden wordt een negatief verband tussen leeftijdsdiversiteit en functioneren gevonden. Timmerman (2000) vindt een negatieve relatie tussen leeftijdsdiversiteit en prestaties van sportteams (hoewel in sommige teams er geen enkele relatie bestaat). Leonard, Levine en Joshi (2004) vinden een negatief verband tussen leeftijdsdiversiteit en prestaties in de

detailhandel. Ook Østergaard, Timmermans en Kristinsson (2013) vinden een negatieve relatie tussen leeftijdsdiversiteit en innovatief vermogen van een team.

Wegge et al. (2008) vinden in hun onderzoek naar de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en prestaties in organisaties in de publieke sector dat leeftijdsdiversiteit geen of een negatief effect heeft op prestaties. Zij maken daarbij de uitzondering voor groepen die met zeer complexe vraagstukken werken. In deze groepen heeft diversiteit naar leeftijd wel een gunstig effect, voornamelijk omdat meer kennis en expertise nodig is voor complexe vraagstukken.

Niet in elke studie wordt een negatief effect gevonden. In een Zuid-Koreaans onderzoek naar leeftijden in RvCs, worden twee aspecten van leeftijd aangegeven die invloed hebben op prestaties. Allereerst wordt gesteld dat jongere leden van RvCs productiever zijn. Daarentegen hebben oudere leden meer ervaring. De onderzoekers geven aan dat wanneer een RvC bestaat uit zowel ouderen als jongeren 'productivity and experience can create a synergy' (Kim & Lim, 2010, p. 285). Uit hun empirisch onderzoek blijkt ook dat leeftijdsdiversiteit een positief effect heeft op de waarde van een bedrijf (p. 290). Wanneer wordt gekeken naar top management, vinden Kilduff, Angelmar en Mehra (2000) een positieve relatie tussen leeftijdsdiversiteit en functioneren (in: Jackson, Joshi & Erhardt, 2003, p. 810).

Van Dijk, Van Engen en Van Knippenberg geven aan dat in veel studies de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en prestaties negatief is, omdat er subjectieve indicatoren worden gekozen om prestaties te meten. 'When objective measures of group performance are studied, there is little evidence that demographic diversity has negative performance effects' (2012, p. 47).

Hoewel de resultaten over leeftijdsdiversiteit en prestaties niet compleet eenduidig zijn, ligt in de meeste studies de nadruk op de negatieve invloed van leeftijdsdiversiteit op prestaties. Daarom wordt verwacht dat onderstaande hypothese verworpen wordt.

Hypothese 2: Als de leeftijdsdiversiteit in een RvC groter is, zal de RvC beter functioneren.

Diversiteit naar sekse

Meer nog dan voor andere maten van diversiteit, is een groot aantal artikelen en boeken geschreven over de invloed van man-vrouwverhoudingen op organisaties of groepen. De conclusies van deze artikelen zijn gemixt, waarbij soms een positieve, soms een negatieve en soms geen invloed wordt gevonden van diversiteit naar sekse op functioneren (zie voor goede overzichtsartikelen bijvoorbeeld Milliken & Martins, 1996; Van Beek, Henderikse & Van Doorne-Huiskes, 2011; Williams & O'Reilly, 1998; Wegge et al., 2008, Julizaerma & Sori, 2012).

Van Ees et al. geven aan dat de effecten van sekse afhankelijk zijn van welke sekse in de minderheid is in een groep. Als mannen in de minderheid zijn, zijn er veelal negatieve effecten op groepsprestaties. Wanneer vrouwen in de minderheid zijn wordt vaak geen relatie tussen diversiteit naar sekse en groepsprestaties gevonden (2007, p. 13).

Milliken en Martins gaan in op de manier waarop mannen en vrouwen in groepen functioneren. Ze benoemen dat in de periode waarvan zij een overzichtsstudie maakten (1989-1994), er geen studies zijn geweest naar de invloed van gender op het functioneren van de totale groep (1996, p. 408). Maar dat daarvoor wel door Hoffman en Maier een positieve relatie is gevonden tussen diversiteit naar sekse en mate van creativiteit in een groep (1961; in: Milliken & Martins, 1996, p. 408).

Van Beek, Henderikse en Van Doorne-Huiskes geven een overzicht van meer recente studies op het gebied van diversiteit naar sekse. Ze geven aan dat er soms een positieve correlatie wordt gevonden tussen vrouwen in Raden en (financiële) prestaties van een bedrijf, maar dat het moeilijk is om te bewijzen dat er ook een causaal verband hiertussen is. Uit de Europese studies komt een gemengd beeld, waarbij vaak geen relatie wordt gevonden tussen genderdiversiteit en prestaties van ondernemingen (2011, p. 11-12).

Omdat het niet mogelijk is een compleet overzicht te geven van al het onderzoek op dit gebied, worden hier enkele artikelen ter illustratie genoemd. Verschillende onderzoeken tonen aan

dat diversiteit naar sekse een positief effect heeft op prestaties. Zo tonen Julizaerma en Sori (2012) aan dat meer vrouwen in hogere management posities een gunstig effect heeft op de financiële positie van de organisatie. Østergaard, Timmermans en Kristinsson (2013) vinden dat meer diversiteit naar sekse ervoor zorgt dat organisaties innovatiever zijn.

Leonard, Levine en Joshi (2003) vinden geen verband tussen diversiteit naar sekse en de prestaties van organisaties in de detailhandel. Rose (2007; in: Van Beek, Henderikse & Van Doorne-Huiskes, 2011, p. 12) vond geen relatie tussen diversiteit naar sekse en prestaties van onderneringen. Adams en Ferreira (2009) vinden juist een negatieve relatie tussen diversiteit naar sekse en de aandeelhouderswaarde van een bedrijf.

Er zijn verschillende auteurs die aangeven dat diversiteit naar sekse enkel in sommige gevallen positief uitwerkt. Dwyer, Richard en Chadwick (2003) geven bijvoorbeeld aan dat diversiteit naar sekse enkel effect heeft in bepaalde typen organisaties. Bedrijven die op zoek zijn naar groei en nieuwe markten ondervinden positieve resultaten van diversiteit naar sekse, maar organisaties die zich sterk richten op competitie ondervinden juist nadeel van diversiteit naar sekse. Williams en O'Reilly geven aan dat diversiteit naar sekse niet direct een geschikte indicator is, aangezien mannen en vrouwen verschillend reageren op het in de minderheid zijn in een groep. Ook kan het zijn dat mannen of vrouwen zich meer bewust zijn van hun afwijkende positie, wanneer ze slechts een klein deel van de groep uitmaken. Zodra de verhouding evenwichtiger wordt, vermindert deze bewustheid, waardoor het tot minder problemen binnen een groep zal leiden (1998, p. 104-108). Wegge et al. (2008) geven aan dat diversiteit naar sekse voornamelijk positief uitwerkt in grote groepen.

Vanwege het gemixte beeld dat naar voren komt uit de literatuur op dit gebied, is er geen verwachting over of onderstaande hypothese al dan niet verworpen wordt.

Hypothese 3: Als de diversiteit naar sekse in een RvC groter is, zal de RvC beter functioneren.

Diversiteit naar etnische achtergrond

Ook naar de invloed van iemands etnische achtergrond is onderzoek gedaan. Veel van deze studies gaan echter uit van de situatie in de Verenigde Staten en kijken voornamelijk naar het verschil tussen blanke en donkere mensen. Deze studies gaan in op de acceptatie en de tevredenheid van donkere werknemers op de werkvloer.⁶ 'Research on ethnic and race relations within the United States has received an abundance of attention [...], but research on ethnic diversity within organizations has been comparatively lacking' (Williams & O'Reilly, 1998, p. 108-109). Cox, Lobel en McLeod noemen empirisch onderzoek naar de invloed van culturele diversiteit in organisaties zelfs 'virtually nonexistent' (1991, p. 828). Dit komt volgens Williams en O'Reilly doordat in veel teams sprake is van weinig etnische diversiteit (1998, p. 109). De weinige studies die zijn uitgevoerd suggereren dat diversiteit naar etnische achtergrond een negatief effect heeft op het functioneren van een groep, hoewel er uitzonderingen te noemen zijn (p. 109).

Er zijn verschillende studies te noemen, die verschillende invloeden (positief, negatief of geen) vinden van etnische diversiteit op functioneren. Dit hoewel er in de literatuur consensus over bestaat dat er voornamelijk een negatieve invloed wordt gevonden (Williams & O'Reilly, 1998, p. 109; Pitts & Jarry, 2006, p. 13).

Erhardt, Werbel en Schrader hebben in 2003 een studie gedaan naar de relatie tussen diversiteit in etniciteit bij Raden en de prestaties van deze Raden. In dit onderzoek werd een

⁶ Milliken en Martins geven een goed overzicht van de voornamelijk uitgevoerde studies naar de positie van donkere werknemers. De voornaamste conclusies zijn dat donkere werknemers minder worden gewaardeerd dan blanke werknemers en dat donkere werknemers in het algemeen minder tevreden zijn met hun werk (1996, p. 405). Milliken en Martins stellen dat mensen die niet behoren tot de etnische achtergrond waartoe de meerderheid van de organisatie behoort, minder positief zijn over de organisatie, maar ook minder positief gewaardeerd worden door de organisatie (p. 406).

positieve relatie tussen beiden gevonden. Carter, Simkins en Simpson (2003) vinden hetzelfde resultaat, wanneer zij kijken naar de aanwezigheid van minderheden in Raden. Cox, Lobel en McLeod (1991) concluderen uit hun onderzoek naar de invloed van etniciteit op groepsprocessen dat etnisch diverse groepen meer coöperatieve beslissingen maken dan groepen die compleet zijn samengesteld uit blanken.

Pitts en Jarry (2006) vinden een voornamelijk negatieve relatie tussen etnische diversiteit en het functioneren van publieke sector medewerkers. Timmerman (2000) vindt een negatieve relatie tussen etnische diversiteit en de prestaties van basketbalteams.

Østergaard, Timmermans en Kristinsson (2013) vinden geen effect van diversiteit naar etniciteit op het innovatievermogen van een organisatie. Ook Leonard, Levine en Joshi (2003) vinden geen effect van diversiteit naar etniciteit in de prestaties van de detailhandel.

Hoewel er dus nog maar weinig literatuur beschikbaar is over de invloed van etnische diversiteit op functioneren, duidt de beschikbare informatie op een negatieve relatie tussen etnische diversiteit en functioneren. De verwachting is daarom dat onderstaande hypothese verworpen wordt.

Hypothese 4: Als de diversiteit naar etnische achtergrond in een RvC groter is, zal de RvC beter functioneren.

Diversiteit naar opleidingsniveau en beroepsachtergrond

Opleidingsniveau en beroepsachtergrond worden hier gelijktijdig behandeld. Daar is voor gekozen omdat in veel onderzoeken deze twee aspecten worden samengenomen (Van Ees et al., 2007, p. 14). Wanneer eerdere studies naar opleidingsniveau en beroepsachtergrond worden verzameld, zijn dat veelal dezelfde studies. Daarom is besloten deze twee aspecten hier gezamenlijk te behandelen.

Van Ees et al. geven aan dat teams die divers zijn samengesteld op het gebied van opleiding en beroepsachtergrond innovatiever zijn en kwalitatief betere beslissingen nemen dan teams die homogener zijn samengesteld. Echter, deze beslissingen kosten meer tijd en op die manier ontstaan 'procesverliezen' (p. 14).

Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon en Scully (1994) vinden in hun onderzoek dat diversiteit naar aantal jaren opleiding zorgt voor betere prestaties in een groep. Simons (1995; in: Milliken & Martins, 1996, p. 410) geeft aan dat diversiteit naar opleidingsniveau gunstig is voor het functioneren van een team, maar alleen als er ruimte is voor een open debat binnen een team. Bantel en Jackson (1989) geven daarentegen aan dat diversiteit naar opleidingsniveau niet gunstig is voor innovatie in een organisatie. Het is beter voor een organisatie wanneer alle leden in het management hoger opgeleid zijn, aangezien 'higher levels of education should be associated with a team's ability to generate (and implement) creative solutions to complex problems.' (p. 110). Murray voegt daaraan toe dat individuen met een gelijk opleidingsniveau waarschijnlijk beschikken over gelijke waarden. Dit draagt bij aan de cohesie binnen de groep en daarmee aan efficiënte prestaties (1989, p. 127). Deze gedachte komt voort uit de *social categorization* theorie en de *similarity/attraction* theorie. Uit het empirisch gedeelte van zijn onderzoek blijkt echter dat diversiteit naar opleidingsniveau, zowel op de korte las op de lange termijn, geeft zichtbaar effect heeft.

Wat betreft beroepsachtergrond is er zeer weinig geschreven over de relatie tussen diversiteit naar beroepsachtergrond en prestaties van een team. De studies die zijn gedaan focussen vooral op 'whether functional diversity provides any cognitive advantages to a group' (Milliken & Martins, 1996, p. 410).

Murray geeft aan dat personen met een gelijke beroepsachtergrond, evenals bij opleidingsniveau, waarschijnlijk beschikken over dezelfde waarden, wat bijdraagt aan de cohesie in de groep (1989, p. 127). Wat betreft diversiteit naar beroepsachtergrond vindt Murray dat diversiteit naar beroepsachtergrond op de lange termijn inderdaad zorgt voor minder goede prestaties, terwijl op de korte termijn geen effect zichtbaar is. Smith et al. (1994) vinden dat diversiteit qua beroepsachtergrond geen effect heeft op prestaties, zowel niet positief als negatief. Bantel en

Jackson (1989) geven daarentegen aan dat diversiteit naar functionele achtergrond inderdaad zorgt voor betere prestaties op het gebied van innovatie.

Het is niet eenvoudig om op basis van deze gemixte resultaten aan te geven of het waarschijnlijk is dat de hypothesen worden verworpen of niet. Daarom is ervoor gekozen nog geen verwachting uit te spreken.

Hypothese 5: Als de diversiteit naar opleidingsniveau een RvC groter is, zal de RvC beter functioneren.

Hypothese 6: Als de diversiteit naar beroepsachtergrond een RvC groter is, zal de RvC beter functioneren.

Eerdere betrokkenheid

Als een lid van een RvC eerder bestuurder is geweest bij dezelfde organisatie, is deze persoon eerder betrokken geweest bij deze organisatie. Dit maakt deze persoon minder onafhankelijk dan iemand die nog niet eerder met de organisatie te maken heeft gehad. Onafhankelijkheid is een onderwerp waarover in Angelsaksische literatuur veel is geschreven. Dit omdat in de Angelsaksische landen er veelal sprake is van een *one-tier* board, waarin zowel directeurs vanuit het bedrijf als *non-executive directors* kunnen worden benoemd (zie paragraaf 2.3). In het Nederlandse systeem is dit niet het geval. Voor woningcorporaties geldt dat leden van een RvC niet op datzelfde moment in dienst mogen zijn bij de woningcorporatie waarbij zij toezicht houden.

In dit onderzoek wordt gekeken of een lid van een RvC een voormalig (directeur-)bestuurder bij deze corporatie of een rechtsvoorganger van deze corporatie was. Het gaat hier dus enkel om de onafhankelijkheid van de Commissaris ten opzichte van de Raad van Bestuur. Eventuele andere belangen (zoals door nevenfuncties) komen hieronder aan bod.

In de Nederlandse corporate governance code wordt aangegeven dat een voormalig bestuurder geen voorzitter mag zijn van de RvC van een organisatie. Impliciet wordt daar aangegeven dat dit de toezichtfunctie van de RvC niet ten goede komt (Frijns et al., 2008, p. 24).

Uit de Angelsaksische onderzoeken naar de effecten van onafhankelijke *non-executive directors* op prestaties van een bedrijf zijn geen eenduidige conclusies te trekken. Enerzijds zijn er onderzoeken die een positieve correlatie vinden tussen beiden, aan de andere kant zijn er onderzoeken die geen relatie vinden (Van Ees et al., 2007, p. 14). Uit een overzichtsparagraaf van Hermalin en Weisbach uit 2001 blijkt dat er weinig empirisch bewijs is dat het aantal onafhankelijke directeurs in een *one-tier board* invloed heeft op prestaties (p. 11-12, 31).

Pombo en Gutiérrez (2011) vinden wel een positieve relatie tussen het aantal *outside directors* en prestaties. Ditzelfde geldt voor Rosenstein en Wyatt (1990), die aangeven dat aandelen van een bedrijf meer waard worden wanneer een *outside director* tot de Raad toetreedt. Dit is niet het geval bij *inside directors*. Coles, Daniel en Naveen geven aan dat '[c]onventional wisdom suggests that a greater level of board independence allows for more effective monitoring and improves firm performance.' (2008, p. 329). Dit past bij de gedachte van de principal agent theorie, die stelt dat onafhankelijkheid zorgt voor beter toezicht. Peng, Buck en Filatotchev (2003) vinden echter geen relatie tussen *outside board members* en prestaties van organisaties.

Field en Keys geven aan dat het moeilijk is te bepalen of *outside directors* de prestaties van een bedrijf verbeteren of dat *outside directors* eerder kiezen voor een bedrijf dat makkelijk verbeterd kan worden. 'The issue of whether board composition leads to firm performance or firm performance leads to a particular board structure seems to be an irresolvable problem.' (2003, p. 5). Hoewel empirisch gezien de relatie tussen onafhankelijkheid en functioneren niet eenduidig is, wordt er in governance codes impliciet vanuit gegaan dat onafhankelijke toezichthouders goed zijn voor het functioneren van een organisatie. Daarom wordt verwacht dat de hypothese niet wordt verworpen.

Hypothese 7: Als de RvC bestaat uit meer onafhankelijke commissarissen (zonder eerdere betrokkenheid bij de corporatie), zal de RvC beter functioneren.

Nevenfuncties

Nevenfuncties van Commissarissen zijn vaak onderwerp van controversie. Wanneer Commissarissen veel nevenfuncties hebben, kunnen ze slechts beperkte tijd aan hun functies besteden. Hierdoor zou hun toezichttaak in het gedrang kunnen komen. Aan de andere kant hebben Commissarissen wellicht juist door hun vele nevenfuncties de kennis of de bronnen om goed toezicht te kunnen houden (Wolfswinkel, 2013, p. 7; voor een goed overzichtsartikel over nevenfuncties en interlocks, zie Wolfswinkel, 2013, p. 10-12; Mizruchi, 1996).

Wolfswinkel heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen organisatierisico en nevenfuncties (2013, p. 7-43). De resultaten wezen erop dat door nevenfuncties kennis verspreid wordt, waardoor de organisaties beter gingen presteren. Dezelfde uitkomsten vonden Pombo en Gutiérrez: 'Outside directors, and busy ones in particular, have a positive influence on firm performance' (2011 p. 273).

Aan de andere kant zijn er onderzoeken van bijvoorbeeld Fich en Shivdasani (2006) die juist beweren dat drukke Commissarissen minder goed toezicht houden. Mizruchi benoemt dat 'researchers have generally failed to find a positive effect of interlocks on firm profitability' (1996, p. 289).

Nevenfuncties hebben ook nog een ander aspect, namelijk een onafhankelijkheidsaspect. Als een Commissaris bij een woningcorporatie door zijn nevenfuncties banden heeft met organisaties die (zouden kunnen) samenwerken met de corporatie, kan dit zijn toezichtfunctie belemmeren. De gedachte hierachter is dat een commissaris die formele contacten heeft in de woningsector, bijvoorbeeld met aannemersbedrijven of architectenbureaus, niet geheel onafhankelijk een beste keuze voor zijn corporatie kan maken.

Er is geen eenduidig antwoord op het effect van nevenfuncties op prestaties. Er wordt dan ook geen verwachting uitgesproken over of onderstaande hypothese al dan niet verworpen zal worden.

Hypothese 8: Als de Commissarissen meer nevenfuncties bezitten, zal de RvC beter functioneren.

3.4 Controlevariabelen

Zoals hierboven vanuit de literatuur is benoemd, is het de verwachting dat de samenstelling van een RvC van invloed is op het functioneren van de RvC. Echter, woningcorporaties verschillen onderling enorm en kunnen niet zomaar met elkaar vergeleken worden. Het zou kunnen dat het functioneren van de corporatie afhankelijk is van andere factoren, die niet met samenstelling te maken hebben. In dit onderzoek worden vier controlevariabelen meegenomen, die van invloed zouden kunnen zijn op het functioneren van de corporatie, namelijk de grootte van de corporatie, de regio waarin de corporatie actief is, de mate van stedelijkheid van het gebied waarin de corporatie actief is en het type huisvesting waarin de corporatie actief is.

Allereerst wordt gekeken naar de grootte van de corporatie. Corporaties verschillen onderling sterk in grootte. De kleinste corporaties hebben minder dan 500 woningen (de kleinste corporatie heeft er slechts 22), terwijl de grootste corporatie (Vestia) bijna 90.000 wooneenheden bezit (Centraal Fonds Volkshuisvesting, z.j.b). In een grote corporatie gaat meer geld om dan in een kleine corporatie. Aan te nemen valt dat een grotere organisatie tevens een complexere organisatie is. Zoals in paragraaf 3.3.2 al werd genoemd, wordt verwacht dat bijvoorbeeld de ideale grootte van een RvC afhangt van de complexiteit van de organisatie. In een grote corporatie worden andere eisen gesteld aan het toezicht. Te verwachten is ook dat de relatie tussen de RvC en de Raad van Bestuur anders is, naarmate de corporatie groter en complexer is. Wellicht is de relatie meer professioneel georganiseerd, terwijl in een kleine corporatie de bestuurder en de commissarissen elkaar

persoonlijk kennen. Dit kan van invloed zijn op het functioneren. Om te controleren of het functioneren van de RvC niet afhankelijk is van de grootte van de corporatie, wordt de grootte van de corporatie meegenomen als controlevariabele.

Ook wordt gekeken naar de regio waarin de corporatie actief is. Nederland kent een aantal krimpregio's, voornamelijk aan de buitengrenzen van het land (Zeeland, Limburg, Groningen; Planbureau voor de Leefomgeving, 2011). Met deze regionale verschillen moet rekening gehouden worden, bijvoorbeeld bij het opstellen van woningmarktbeleid, vindt Aedes (2013a). Een corporatie in een krimpregio krijgt met andere uitdagingen te maken dan een corporatie in een groei regio. De prestaties van de corporaties kunnen daarop verschillen. Ook is het mogelijk dat het in een krimpregio moeilijker is om goed gekwalificeerde commissarissen te vinden voor de RvC. Dit kan van invloed zijn op het functioneren van de RvC. Er wordt in het onderzoek gecontroleerd of verschillen in het functioneren van de RvC niet afhankelijk zijn van de regio waarin de RvC actief is.

Naast de regio waarin corporaties actief zijn, kunnen ze ook verschillen wat betreft het soort gebied waarin ze actief zijn. Er zijn corporaties die voornamelijk steden als activiteitsgebied hebben en corporaties die voornamelijk op het platteland of in dorpen actief zijn. Corporaties die in steden actief zijn, werken waarschijnlijk in een meer complexe omgeving. Ze worden bijvoorbeeld vaker ingezet als partner bij bijvoorbeeld wijkverbetering en hebben daardoor een bredere maatschappelijke taak. Verwacht wordt dat hierdoor het functioneren van de corporatie wordt beïnvloed. Er wordt in het onderzoek gecontroleerd of verschillen in het functioneren van de RvC niet afhankelijk zijn van de mate van stedelijkheid van het gebied waarin de corporatie actief is.

Als laatste controlevariabele wordt het type huisvesting van de corporatie meegenomen. Of een corporatie voornamelijk gezinnen, studenten of ouderen huisvest, kan van invloed zijn op bijvoorbeeld het bouw- of investeringsbeleid van de corporatie. Dit heeft wellicht invloed op de wijze van toezicht houden. Ook kan het zijn dat, wanneer een corporatie een specifieke doelgroep heeft, deze personen juist extra vertegenwoordigd zouden moeten zijn in de RvC. Dan kunnen specifiek in een bepaalde doelgroep commissarissen worden geworven, ongeacht (of soms wellicht ten koste van) de geschiktheid van deze commissarissen. Het type huisvesting waarin de corporatie actief is, is wellicht van invloed op het functioneren van de RvC. Daarom wordt in dit onderzoek gecontroleerd of verschillen in het functioneren van de RvC niet afhankelijk zijn van het type huisvesting van de corporatie.

3.5 Samenvatting

In deze paragraaf is het theoretisch kader van dit onderzoek uiteen gezet. Allereerst zijn de theoretische inzichten rondom de invloed van samenstelling op functioneren besproken. Er is ingegaan op de *social categorization* theorie, de *similarity/attraction* theorie, de *information and decision making* theorie, de principaal agent theorie en de *resource dependency* theorie. Volgens de eerste twee theorieën is een homogene samenstelling van de RvC beter voor het functioneren van de RvC. Volgens de andere drie theorieën is een heterogene samenstelling beter voor het functioneren van de RvC. Hierna is ingegaan op het functioneren van de RvC. Er is gesproken over de output en de outcome van de RvC. Vervolgens is ingegaan op de samenstelling van de RvC. Bij elk aspect is een korte overzicht van eerdere studies gegeven en is er een hypothese opgesteld over het effect van samenstelling op het functioneren van de RvC. Als laatste zijn een aantal controlevariabelen geformuleerd, welke ervoor zouden kunnen zorgen dat woningcorporaties variëren op aspecten van functioneren.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de methoden van onderzoek.

4. Methoden

In het vorige hoofdstuk is het theoretisch kader van dit onderzoek geschetst. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methoden die zijn gebruikt in dit onderzoek. In paragraaf 4.1 zal het type onderzoek worden geduid. In paragraaf 4.2 wordt het kwantitatief survey toegelicht en in paragraaf 4.3 gebeurt datzelfde voor het kwalitatief interview. In paragraaf 4.4 wordt op de analysemethode ingegaan, waarna in paragraaf 4.5 een korte samenvatting wordt gegeven.

4.1 Type onderzoek

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de typering van dit onderzoek als toetsend onderzoek. Vervolgens zullen de gebruikte onderzoeksmethoden kort worden benoemd.

4.1.1 Toetsend onderzoek

In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van de samenstelling van de RvC op het functioneren van de RvC in een woningcorporatie. Om dit te onderzoeken, wordt eerst vanuit de theorie gekeken welke relaties eerder zijn gevonden tussen samenstelling en functioneren. Op basis hiervan worden hypothesen opgesteld. Deze hypothesen worden vervolgens getoetst in het empirisch gedeelte van het onderzoek. Deze onderzoeksopzet past binnen het toetsend onderzoek. Bij toetsend onderzoek worden vooraf verwachtingen geformuleerd op basis van de theorie, welke worden onderzocht in het onderzoek (Van Thiel, 2007, p. 23).

4.1.2 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek is gekozen voor het onderzoeksdesign van een kwantitatief survey, aangevuld met enkele kwalitatieve, semigestructureerde interviews. Binnen het survey is gekozen voor de methode van de (online) enquête en de (online) gegevensverzameling via een documentenanalyse.

Door de combinatie van een kwantitatief survey en kwalitatieve semigestructureerde interviews, kwalificeert dit onderzoek als Mixed Methods onderzoek. Bij Mixed Methods (MM) onderzoek wordt in ieder geval één kwalitatieve en één kwantitatieve onderzoeksmethode gebruikt (Bergman, 2008; De Boer, 2006; Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Ongeacht het onderzoeksdesign dat wordt gekozen, kan de onderzoeker ervoor kiezen om zowel kwalitatieve als kwantitatieve data te verzamelen, 'using a combination of techniques such as questionnaires, interviews, observations, documents, or secondary data.' (Bhattacharjee, 2012, p. 41).

Het doel van MM onderzoek is niet om kwalitatief of kwantitatief onderzoek te vervangen, 'but rather to draw from the strengths and minimize the weaknesses of both' (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, p. 14-15). Alle onderzoeksmethoden hebben gebreken. Binnen het MM onderzoek worden verschillende methoden gecombineerd om zo betere data te verkrijgen (Creswell, 2002, p. 18). De combinatie van een kwalitatieve en kwantitatieve component in één onderzoek kan leiden tot 'een meer volledig beeld van de werkelijkheid' (De Boer, 2006, p. 9). Op deze wijze kan het meeste inzicht verkregen worden in het onderwerp van onderzoek (Bhattacharjee, 2012, p. 41).

MM onderzoek is niet nieuw, het bestaat al ruim vijftig jaar. Dit overigens in tegenstelling tot enkel kwalitatief en kwantitatief onderzoek, dat al langer in de omgang is (De Boer, 2006, p. 9; Creswell, 2002, p. 17).

Binnen een MM onderzoek moeten twee belangrijke keuzes worden gemaakt. Allereerst moet een keuze worden gemaakt of het kwalitatieve en het kwantitatieve deel van het onderzoek gelijk zijn aan elkaar qua zwaarte, of dat één van beide dominant is in het onderzoek. Ten tweede moet worden besloten of beide componenten tegelijkertijd of sequentieel worden uitgevoerd (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Bij sequentieel MM onderzoek worden de resultaten van de ene methode uitgebreid of gecontroleerd met een andere methode (Cresswell, 2002, p. 18-19). In dit onderzoek is de kwantitatieve component dominant aan de kwalitatieve component en worden de semigestructureerde interviews voornamelijk gebruikt om de resultaten uit het kwantitatieve survey

te duiden. Om die reden is er ook sprake van sequentieel onderzoek: eerst wordt het kwantitatieve deel uitgevoerd, vervolgens het kwalitatieve deel.

Samengevat kan gezegd worden dat in dit onderzoek sprake is van sequentieel Mixed Methods onderzoek. Allereerst wordt een kwantitatief deel uitgevoerd, door middel van een online enquête en een online dataverzameling door middel van een documentenanalyse. Vervolgens worden deze resultaten gecontroleerd door middel van een aantal semigestructureerde interviews. In paragraaf 4.2 zal ingegaan worden op het kwantitatieve survey. In paragraaf 4.3 wordt ingegaan op de semigestructureerde interviews.

4.2 Kwantitatief survey

In deze paragraaf wordt ingegaan op het survey zoals dat gebruikt is in dit onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 4.2.1 besproken waarom voor een survey is gekozen. Vervolgens worden de twee gebruikte methoden (enquête en online dataverzameling) toegelicht (4.2.2). In paragraaf 4.2.3 volgt het causaal model van dit onderzoek en in paragraaf 4.2.4 tot 4.2.6 worden de centrale begrippen van het onderzoek geoperationaliseerd. In paragraaf 4.2.7 wordt verder ingegaan op de enquête. In paragraaf 4.2.8 wordt ingegaan op de online dataverzameling.

4.2.1 Het onderzoeksdesign van het survey

Met een onderzoeksdesign wordt een aanpak voor een onderzoek bedoeld. 'Een design is eigenlijk een strategie of een actieplan hoe van vraagstelling te komen tot antwoorden of conclusies' (Vennix, 2009, p. 72-73). Er worden drie 'basisdesigns' onderscheiden: de casestudy, het experiment en het survey (p. 73; Korzilius, 2000, p. 121).

Bij een casestudy wordt een bepaalde case vanuit verschillende invalshoeken bestudeerd en in detail onderzocht (Vennix, 2009, p. 103). De onderzoeker probeert diepgaande informatie te verkrijgen over één of enkele gevallen (Korzilius, 2000, p. 10). Een experiment wordt vooral gebruikt voor verklarend onderzoek, waarin de onderzoeker een causale relatie wil onderzoeken (Vennix, 2009, p. 73-80). De situatie die wordt onderzocht, wordt veelal sterk gestructureerd en geïsoleerd (Korzilius, 2000, p. 121). Voor een survey is kenmerkend dat 'het om een groot aantal vergelijkbare objecten gaat waarover op de een of andere wijze systematisch gegevens verzameld worden' (Vennix, 2009, p. 81). Een beperkt aantal kenmerken van een groot aantal onderzoekseenheden wordt onderzocht (p. 103).

In dit onderzoek is gekozen voor het design van het survey. Daar zijn meerdere redenen voor. Allereerst biedt een survey de mogelijkheid om alle leden van RvCs in woningcorporaties te onderzoeken. Door middel van een survey kan namelijk een grote hoeveelheid data worden verzameld (Blackstone, 2012). Dit terwijl het onmogelijk is om alle leden van RvCs in woningcorporaties te onderzoeken door bijvoorbeeld alleen interviews te houden.

Een tweede reden waarom voor een survey is gekozen, is dat (door de systematische opzet van het onderzoek) de uitkomsten van het onderzoek betrouwbaar en repliceerbaar zijn (Korzilius, 2000, p. 121). Doordat de vragen gestandaardiseerd zijn, krijgt elke respondent de vraag op dezelfde wijze voor ogen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Dat wil niet zeggen dat alle surveys per definitie betrouwbaar zijn. Als een vraag bijvoorbeeld onduidelijk is geformuleerd, zullen respondenten de vraag anders interpreteren en zijn de uitkomsten alsnog onbetrouwbaar (Blackstone, 2012).

Een derde reden waarom voor een survey is gekozen, is dat een survey de mogelijkheid biedt om de gevonden resultaten te generaliseren voor de gehele populatie (externe validiteit) (Korzilius, 2000, p. 121). '[S]urvey research is probably the best method to use when one hopes to gain a representative picture of the attitudes and characteristics of a large group' (Blackstone, 2012). Dit betekent dat wanneer een redelijk aantal Commissarissen de enquête invult, er ook wat gezegd kan worden over de Commissarissen die dat niet hebben gedaan.

Een vierde reden waarom voor het survey is gekozen, is dat er in 2007 ook onderzoek is gedaan naar de samenstelling en werkwijze van RvCs in woningcorporaties (Hooge & Helderman, 2007). Ook toen is er gebruik gemaakt van een survey (met als methode de schriftelijke enquête).

Om de resultaten van dit onderzoek te kunnen vergelijken met de resultaten uit het onderzoek uit 2007, is ervoor gekozen een vergelijkbare methode (en vergelijkbare enquêtevragen) te hanteren.

Het survey kent drie belangrijke nadelen. Allereerst is de interne validiteit van het onderzoek bij een survey minder gewaarborgd (Blackstone, 2012). Korzilius beschrijft de interne validiteit van een onderzoek als de geldigheid van de conclusies uit het onderzoek (2000, p. 28). Doordat surveys gestandaardiseerd zijn, is grote diepgang in de vragen leggen niet eenvoudig (p. 121; Blackstone, 2012). In dit onderzoek is het bijvoorbeeld mogelijk dat andere aspecten van samenstelling van invloed zijn op het functioneren van de RvC, maar dat deze niet worden bevraagd. Om dit op te vangen is allereerst geprobeerd om zoveel mogelijk aspecten in de enquête mee te nemen. Ook worden de resultaten van het survey aangevuld met semigestructureerde interviews. Dit komt de interne validiteit van het onderzoek ten goede.

Een tweede nadeel van het survey is het gebrek aan flexibiliteit. Wanneer het survey eenmaal is uitgezet, is het moeilijk vragen toe te lichten of aan te passen, wanneer blijkt dat respondenten een vraag bijvoorbeeld niet begrijpen (Blackstone, 2012). Als wordt gewerkt met bijvoorbeeld interviews is deze flexibiliteit eenvoudiger te bereiken.

Een derde nadeel van het survey, en vooral van de methode van de online enquête, is de lage respons die verwacht wordt. Bij enquêtes is een respons van slechts 30 procent gebruikelijk. Een hoge non respons is niet helemaal te voorkomen (Vennix, 2009, p. 85). Ook in dit onderzoek wordt een lage respons gezien als een reëel probleem. In paragraaf 4.2.7 wordt uitgelegd hoe wordt getracht de respons te verhogen.

4.2.2 Methoden

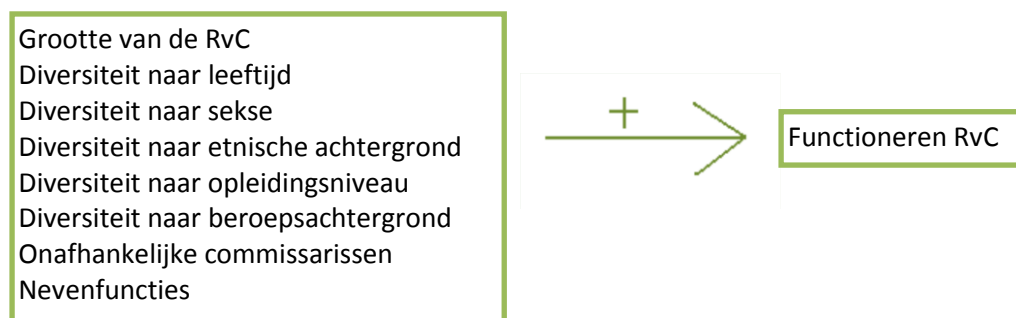
In het survey wordt gebruik gemaakt van twee methoden om aan de benodigde gegevens te komen: de online enquête en de online dataverzameling.

De meest gebruikte methode van gegevensverzameling bij een survey is de enquête (Vennix, 2009, p. 81). Door middel van een enquête kunnen op eenvoudige en efficiënte wijze alle commissarissen van Nederland worden bereikt. Vanwege de voordelen die dit biedt met het verspreiden van de enquête, is ervoor gekozen een online enquête te versturen. In paragraaf 4.2.7 wordt verder ingegaan op de enquête.

Om de enquête zo kort mogelijk te houden en op deze manier de commissarissen zoveel mogelijk te ontlasten, is ervoor gekozen een gedeelte van de data online te verzamelen. In paragraaf 4.2.8 wordt meer verteld over deze online dataverzameling.

4.2.3 Causaal model

In hoofdstuk 3, theoretisch kader, zijn zeven hypothesen opgesteld. Op basis van deze hypothesen kan een causaal model worden opgesteld, waarin de relatie tussen functioneren (als afhankelijke variabele) en verschillende aspecten van samenstelling (als onafhankelijke variabelen) kan worden gelegd. Dit causaal model ziet er als volgt uit:

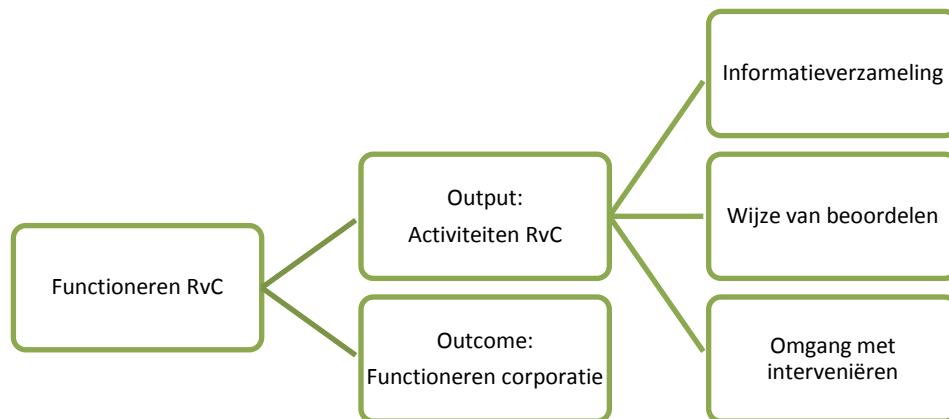


Figuur 13. Causaal model.

4.2.4 Operationalisatie functioneren van de RvC

In dit onderzoek staan twee begrippen centraal: samenstelling en functioneren. Beide begrippen zijn in hoofdstuk 3, theoretisch kader, al gedefinieerd en beschreven. Dat is echter niet voldoende. De begrippen moeten ook meetbaar worden gemaakt. In deze paragraaf wordt het begrip functioneren geoperationaliseerd.

In paragraaf 3.2 werd duidelijk dat functioneren van de RvC bestaat uit twee delen: de output (activiteiten van de RvC) en de outcome (het functioneren van de corporatie). De output valt vervolgens weer uiteen in drie elementen: de informatieverzameling van de RvC, de wijze van beoordelen van de RvC en de manier waarop de RvC om gaat met interveniëren.



Figuur 14. Dimensies van functionaliseren.

Zoals in paragraaf 3.2 is benoemd, wordt in dit onderzoek sterk de nadruk gelegd op de output van de RvC. Dit omdat de output rechtstreeks aan de RvC toe te wijzen is en daarom een sterke indicator is van het functioneren van de RvC. Wat betreft outcome wordt één maat meegenomen om dit te beoordelen. Hieronder worden de onderdelen die in dit onderzoek gebruikt zijn, uiteengezet.

Informatieverzameling

In dit onderzoek wordt onder informatieverzameling het gebruik van informatiebronnen verstaan. Informatiebronnen zijn actoren (personen of organisaties) waarvan de RvC informatie over het functioneren van de corporatie kan krijgen. Hooge en Helderman (2007, p. 89) noemen in hun onderzoek veertien informatiebronnen voor een RvC in een woningcorporatie: het bestuur, de externe accountant, huurders/bewoners, de VTW, Aedes, de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging, de eerste managementlaag in de corporatie, externe adviseurs, gemeente of provincie, het CFV, staffunctionarissen in de corporatie, het ministerie van VROM, de huurdersbond en 'anders'. Deze indeling is overgenomen en er zijn enkele toevoegingen en wijzigingen gedaan.

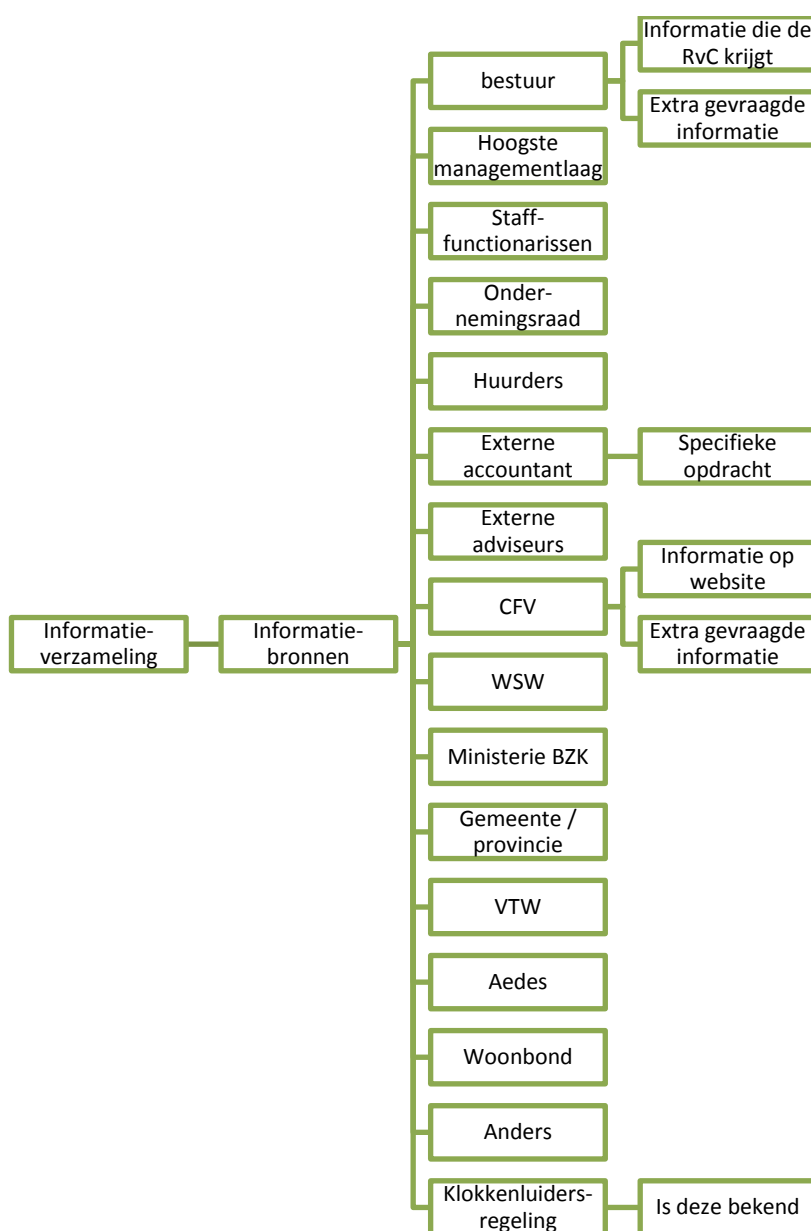
Allereerst is zowel bij 'bestuur' als bij 'CFV' een onderscheid gemaakt tussen informatie die beiden beschikbaar stellen aan de RvC en informatie die de RvC extra op kan vragen. In veel gevallen biedt het bestuur namelijk zelf informatie aan de RvC. De RvC kan genoeg nemen met deze informatie, of zelf om meer informatie vragen. Hetzelfde geldt voor het CFV. Het CFV maakt elk jaar voor elke corporatie een document met (financiële) gegevens. Dit wordt gepubliceerd op de website van het CFV. Deze informatie is beschikbaar. De RvC zou echter ook nog extra informatie bij het CFV op kunnen vragen. Ten tweede is de term 'eerste managementlaag' vervangen door de term 'hoogste managementlaag'. Dit aangezien de term 'eerste managementlaag' in de corporatie niet eenduidig is: de eerste managementlaag zou zowel de hoogste als laagste managementlaag kunnen zijn. Ten derde is de informatiebron Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) toegevoegd. Het WSW is dan wel geen officieel toezichtsorgaan, maar heeft wel een belangrijke financiële functie voor corporaties en beoordeelt corporaties op hun financiële gesteldheid. Dit zou een goede

informatiebron voor RvCs kunnen zijn. Ten vierde is de term ‘huurdersbond’ vervangen door ‘woonbond’, de officiële naam voor de belangenvereniging van huurders en woningzoekenden (Woonbond, z.j.). Als laatste is het verantwoordelijk ministerie veranderd van VROM naar BZK – Wonen en Rijksdienst, aangezien dat ministerie nu verantwoordelijk is voor het woondossier.

Van de genoemde informatiebronnen neemt de accountant een bijzondere positie in. Een jaarlijkse accountantsverklaring is namelijk verplicht voor een woningcorporatie. Elk jaar voert de accountant een controle uit op de jaarrekeningen. De RvC is formeel bevoegd om een opdracht voor de accountant te formuleren. De RvC zou deze bevoegdheid kunnen gebruiken om extra controle uit te oefenen, wanneer hij dat nodig acht.

Als laatste hebben veel corporaties een klokkenluidersregeling. Dit is geen directe bron van informatie, in de zin dat de RvC daar geen informatie op kan vragen. Alleen als er gebruik wordt gemaakt van de klokkenluidersregeling, is er informatie beschikbaar. Daarvoor is het wel nodig dat de klokkenluidersregeling bekend is.

In figuur 15 staat de operationalisatie van het gedeelte ‘informatieverzameling’ uitgewerkt. Al deze elementen worden bevraagd in de enquête.



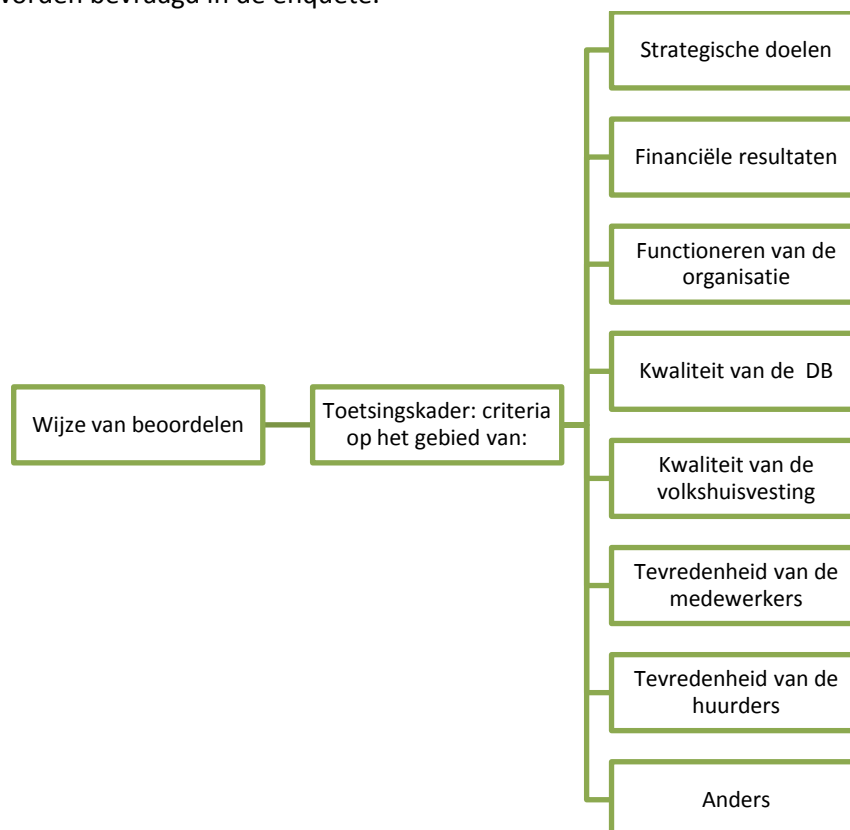
Figuur 15. Operationalisatie informatieverzameling.

Wijze van beoordeling

In paragraaf 3.2 is uiteengezet dat, voor een goede beoordeling van de verzamelde informatie, de RvC vooraf eisen (criteria) moet opstellen voor beoordeling. Dit wordt het toetsingskader genoemd. Aangezien de daadwerkelijke beoordeling van informatie moeilijk te meten is, wordt in dit onderzoek het toetsingskader als indicator voor het beoordelend vermogen van de RvC genomen.

Het toetsingskader omvat criteria die de leidraad vormen bij het beoordelen. Die criteria kunnen op verschillende gebieden liggen. In dit onderzoek worden zeven typen criteria meegenomen: op het gebied van strategische doelen, financiële resultaten, functioneren van de organisatie, kwaliteit van de (directeur-)bestuurder(s), kwaliteit van de volkshuisvesting, tevredenheid van de medewerkers en tevredenheid van de huurders. Ook is er nog een 'anders' optie. Deze criteria dekken gezamenlijk de hele breedte van het werk van de RvC.

In figuur 16 staat de operationalisatie van de wijze van beoordelen uiteengezet. Al deze elementen worden bevraagd in de enquête.

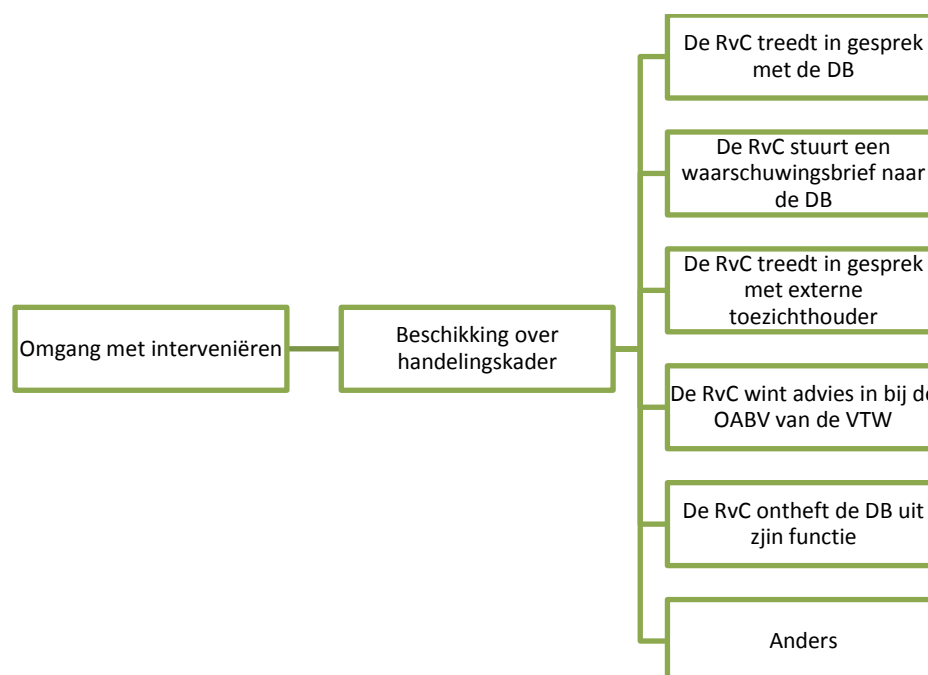


Figuur 16. Operationalisatie wijze van beoordelen.

Omgang met interveniëren

Zoals in paragraaf 3.2 is beschreven, wordt bij de omgang met interveniëren gekeken naar hoe de RvC is voorbereid op eventuele interventies die hij moet plegen. De daadwerkelijke interventies geven geen goede inschatting van hoe goed de RvC voorbereid is op het plegen van interventies. Dat er niet wordt geïntervenieerd kan namelijk zowel betekenen dat de RvC niet goed functioneert, als dat er simpelweg geen reden is om te interveniëren. Daarom wordt in dit onderzoek de omgang met interveniëren geoperationaliseerd naar het al dan niet hebben van een handelingskader voor interventies en de inhoud van dat kader. De inhoud van het handelingskader omschrijft welke stappen de RvC dient te nemen bij bepaalde problemen. Een aantal opties zijn: het gesprek aangaan met de (directeur-)bestuurder(s) (DB), een waarschuwingsbrief naar de DB sturen, in gesprek treden met een externe toezichthouder, advies inwinnen bij de Onafhankelijke Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken van de VTW of (in het uiterste geval) de DB ontheffen uit zijn/haar functie (VTW, persoonlijke communicatie, 23 april 2013).

In figuur 17 staat de operationalisatie van de omgang met interveniëren weergegeven. Al deze elementen worden bevraagd in de enquête.



Figuur 17. Operationalisatie omgang met interveniëren.

Functioneren RvC als geheel

Hierboven zijn de drie begrippen informatieverzameling, wijze van beoordeling en omgang met interveniëren geoperationaliseerd. De drie begrippen geven een goede indicatie van het functioneren van de RvC. Echter, het blijven 'losse' begrippen die worden bevraagd. Daarom is ervoor gekozen ook een maat mee te nemen voor het functioneren van de RvC als geheel.

Dit kan op twee manieren. Allereerst kan, vanuit de resultaten op de drie begrippen, één score voor functioneren van de RvC worden berekend. Hier wordt echter niet voor gekozen. Het kan namelijk zo zijn dat een RvC het goed doet op het gebied van informatieverzameling, maar geen goed beoordelingskader heeft. Voor een andere RvC kan dat precies omgekeerd zijn. Een totaalscore berekenen vanuit de losse elementen doet daardoor geen recht aan de verschillen in toezichtsactiviteiten van de RvC.

Een tweede manier is om een score van buitenaf toe te voegen. Dit is niet ter vervanging van de drie losse elementen, maar dient als een extra controle voor de gegevens. Hiervoor is in dit onderzoek gekozen. Er is gekozen om het rapportcijfer voor 'intern toezicht' uit de visitatierapporten van de woningcorporaties mee te nemen als externe maat voor beoordeling van de RvC. Dit cijfer geeft een beeld van het totale functioneren van de RvC. Het cijfer is minder concreet en tastbaar dan wat hierboven werd genoemd over informatieverzameling, beoordeling en interveniëren. Tegelijkertijd geeft het cijfer een breder beeld, aangezien ook de cultuur van de RvC wordt meegenomen in de beoordeling van de visitatiecommissie. Deze beoordeling van het intern toezicht door de visitatiecommissie moet dan ook niet worden gezien als *vervanging* van de drie elementen van toezicht die zijn bevraagd in de enquête. Het cijfer biedt een extra controle.

Veel corporaties laten zich eens in de vier jaar visiteren door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN) (als corporaties zijn aangesloten bij Aedes zijn zij hiertoe verplicht; Aedes, 2013b). In deze visitatierapporten wordt een cijfer gegeven aan het functioneren van het intern toezicht. Het cijfer ligt tussen de één en de tien, waarbij één een zeer slecht functionerend intern toezicht aangeeft en tien een uitstekend functionerend intern toezicht. Dit cijfer komt tot stand op basis van gesprekken met leden van de RvC en op basis van documentenanalyse van stukken van de RvC.

De informatie is online verzameld. Alle visitatierapporten zijn terug te vinden op de website van de SVWN (www.visitaties.nl). Echter, zoals benoemd geschiedt de visitatie slechts eens per vier jaar. Er is voor gekozen om de visitatierapporten mee te nemen die niet ouder zijn dan 1 januari 2011. Leden van een RvC worden vaak benoemd voor twee termijnen van vier jaar. In de periode 2011-2013 is de kans groot dat de RvC weinig wijzigingen heeft ondergaan. Daarom is voor deze termijn gekozen. Als visitatierapporten ouder zijn, zeggen ze wellicht minder over de huidige situatie.

In de visitatierapporten is een apart hoofdstuk gewijd aan governance. Intern toezicht is één van de onderdelen die wordt beoordeeld. Binnen het intern toezicht zijn drie subonderdelen benoemd, namelijk het functioneren van de RvC, het toetsingskader en de toepassing van de governancecode. In de oudere visitatierapporten wordt soms enkel een oordeel gegeven over 'goed bestuur'. Hiermee wordt ongeveer hetzelfde bedoeld als in de latere rapporten wordt bedoeld met 'intern toezicht'. Daarom is uit de oudere rapporten het cijfer voor 'goed bestuur' verzameld en uit de nieuwere rapporten het cijfer voor 'intern toezicht'.

Functioneren corporatie als geheel

Zoals in paragraaf 3.2 is beschreven, wordt het functioneren van de corporatie gezien als outcome van de activiteiten van de RvC. Daarom wordt in dit onderzoek ook het functioneren van de corporatie meegenomen. Als maat hiervoor kunnen verschillende bronnen gebruikt worden, zoals een visitatiebeoordeling, een financiële beoordeling, een continuïteitsbeoordeling van het CFV, et cetera (zie paragraaf 3.2).

In dit onderzoek is gekozen voor een financiële beoordelingsmaat. Hier is voor gekozen omdat financiën bij de output (activiteiten) van de RvC nog niet is meegenomen. Dit terwijl de financiële positie van een woningcorporatie wel zeer belangrijk is. Als beoordelingsmaat is gekozen voor het volkshuisvestelijk vermogen van een corporatie (in procent van het balanstotaal). 'Het volkshuisvestelijk vermogen is het vermogen van de woningcorporatie met als uitgangspunt de continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie' (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2012, p. 24). Om dit cijfer vergelijkbaar te maken tussen woningcorporaties heeft het CFV de bedrijfswaarde van elke corporatie (op basis waarvan het volkshuisvestelijk vermogen wordt berekend) geüniformeerd⁷. Door het volkshuisvestelijk vermogen te bekijken in verhouding tot het balanstotaal van de corporatie, wordt gecorrigeerd voor de grootte van de corporatie.

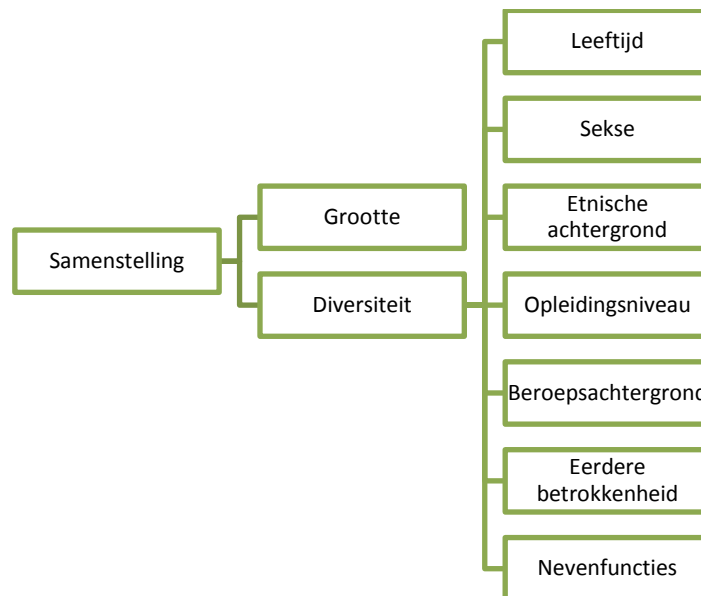
De cijfers worden verzameld uit de 'Corporatie in Perspectief' analyses van het CFV. Een hoger volkshuisvestelijk vermogen in procent van het balanstotaal betekent een betere financiële positie voor de woningcorporatie. Dit wordt in dit onderzoek gebruikt als indicator voor het functioneren van de corporatie.

4.2.5 Operationalisatie samenstelling van de RvC

In de vorige paragraaf is het begrip functioneren geoperationaliseerd. In deze paragraaf gebeurt hetzelfde voor het begrip samenstelling.

De samenstelling van een RvC is in paragraaf 3.3 uiteengezet in twee aspecten: grootte van de RvC en diversiteit binnen de RvC. Het aspect diversiteit is vervolgens opgesplitst in zeven deelaspecten: leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid en nevenfuncties (zie figuur 18).

⁷ Voor meer informatie: zie Centraal Fonds Volkshuisvesting (2008). *De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde*. http://www.cfv.nl/media_dirs/33/media_files_data/volkshuisvestelijke_exploitatiewaarde.pdf



Figuur 18. Operationalisatie samenstelling van de RvC.

Grootte

De grootte van de RvC houdt in: het aantal commissarissen dat op een bepaald moment lid is van de RvC in een woningcorporatie. Er is voor gekozen om te vragen naar het aantal leden op 31 december 2012, zodat één vast punt wordt gekozen. Dit wordt bevraagd in de enquête. Daarnaast worden deze gegevens ook online verzameld. Hierdoor kunnen deze gegevens ook worden ingevuld voor corporaties waarvan geen enquête wordt ontvangen.

Leeftijd

Leeftijd wordt gemeten in jaren. Naar de leeftijden van de commissarissen wordt niet gevraagd in de enquête. Er is voor gekozen de leeftijden te verzamelen vanaf de site Company Info, omdat op deze wijze van alle commissarissen de leeftijd kan worden gevonden. Op deze website staan uittreksels van Kamer van Koophandel gegevens van alle corporaties. In deze uittreksels staan alle commissarissen genoemd met hun leeftijd. In sommige gevallen staan enkel de geboortejaren van de commissarissen vermeld. In deze gevallen wordt ervoor gekozen dit geboortjaar van het huidige jaar (2013) af te trekken, zodat op die manier een leeftijd in jaren verkregen werd. Dit kan uiteraard tot een kleine vertekening leiden, aangezien iemand nog niet jarig hoeft te zijn geweest in 2013. Deze vertekening is op de totale resultaten echter minimaal. In een zeer klein aantal gevallen is er geen KvK uittreksel beschikbaar.

Sekse

Bij sekse zijn er twee opties: man of vrouw. Ook de gegevens over mannen en vrouwen in de RvC worden gehaald vanuit de uittreksels van de Kamer van Koophandel op Company Info. Op basis van (doop)namen worden de commissarissen ingedeeld bij mannen of vrouwen. Bij sommige namen die voor zowel mannen als vrouwen gebruik worden, is dit lastiger. In dergelijke gevallen wordt geprobeerd de sekse te achterhalen via de website van de woningcorporatie of door de genoemde commissaris op LinkedIn te vinden. Wanneer er twijfel blijft bestaan, wordt deze commissaris overgeslagen.

Etnische achtergrond

In dit onderzoek is het begrip 'etnische achtergrond' opgedeeld in twee aspecten: autochtone achtergrond en allochtone achtergrond. Onder autochtone achtergrond wordt iemand verstaan die in Nederland is geboren en waarvan beide ouders in Nederland zijn geboren. Onder iemand van allochtone achtergrond wordt verstaan iemand die zelf niet in Nederland is geboren, en/of waarvan

één of beide ouders niet in Nederland zijn geboren. Dit wordt bevraagd in de enquête. Aan de commissarissen wordt gevraagd of er in hun RvC iemand is met een allochtone achtergrond.

Opleidingsniveau

Opleidingsniveau wordt gecategoriseerd naar aanleiding van de categorieën van het CBS, namelijk: basisonderwijs, lager onderwijs (lbo, mavo, vmbo), middelbaar onderwijs (havo, vwo, mbo) en hoger onderwijs (hbo, wo) (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). In de enquête wordt gevraagd of de respondenten willen aangeven wat hun eigen opleidingsniveau is en wat het opleidingsniveau is van iedereen in hun RvC.

Beroepsachtergrond

Wat betreft beroepsachtergrond is ervoor gekozen de categorieën aan te houden die ook zijn gebruikt in de enquête uit 2007 (Hooge & Helderman). Hierdoor is vergelijkbaarheid tussen de resultaten beter mogelijk. Deze categorieën zijn: gepensioneerd, uitkeringsgerechtigd, volkshuisvesting, bedrijfsleven (met uitzondering van zakelijke dienstverlening), zakelijke dienstverlening (advocatuur, advies, accountancy, etc.), commercieel vastgoed, onderwijs en wetenschap, welzijn en (jeugd)zorg, justitie en politie, politiek, openbaar bestuur en overheid en overig. In de enquête wordt gevraagd of de respondenten willen aangeven wat hun eigen beroepsachtergrond is en wat de beroepsachtergrond is van iedereen in hun RvC.

Eerdere betrokkenheid

Eerdere betrokkenheid wordt in dit onderzoek smal gedefinieerd. Er wordt specifiek naar gekeken of de commissaris eerder (directeur-)bestuurder is geweest bij de corporatie of een rechtsvoorganger van de corporatie. In de enquête wordt aan de respondenten gevraagd hoeveel leden van hun RvC voormalig bestuurder zijn.

Nevenfuncties

Nevenfuncties bestaan in allerlei soorten en maten. Een belangrijk aspect is dat een nevenfunctie niet de baan is waaruit de hoofdkomsten worden verdiend. Daarnaast kunnen nevenfuncties wel of niet betaald zijn. In de enquête wordt bevraagd hoeveel nevenfuncties (zowel betaald als onbetaald) een commissaris vervult.

4.2.6 Operationalisatie controlevariabelen

In dit onderzoek zijn vier controlevariabelen meegenomen, namelijk de grootte van de corporatie, de regio waarin de corporatie actief is, of de corporatie voornamelijk werkzaam is in een landelijk of stedelijk gebied en het type huisvesting van de corporatie. In deze paragraaf worden de vier begrippen geoperationaliseerd.

Nederlandse corporaties verschillen in grootte. De kleinste corporatie telde in 2011 slechts 22 woningen, de grootste ruim 80.000 (Centraal Fonds Volkshuisvesting, z.j.b). Gemiddeld bezaten Nederlandse corporaties ruim 6.000 woningen (Centraal Fonds Volkshuisvesting, z.j.c). In de Corporatie in Perspectief rapporten van het CFV staat voor elke corporatie het aantal wooneenheden dat deze corporatie bezit. Dit aantal is vanuit deze rapporten verzameld. Gekeken is naar het totaal aantal verhuureenheden gewogen. Dat wil zeggen dat alle eenheden die corporaties bezitten mee zijn genomen, maar dat bijvoorbeeld garageboxen een minder zware weging kennen dan woonhuizen.

De tweede controlevariabele is de regio waarin de corporatie actief is. Voor dit onderzoek is het land opgedeeld in twaalf regio's, die gelijk gesteld zijn met twaalf provincies: Groningen, Friesland, Drenthe, Overijssel, Gelderland, Limburg, Noord Brabant, Zeeland, Zuid Holland, Noord Holland, Utrecht en Flevoland. Indien de corporatie in meerdere gemeenten (en dus mogelijk in meerdere provincies) actief is, is de provincie waar het hoofdkantoor van de corporatie is gevestigd als uitgangspunt genomen.

De derde variabele die ter controle is meegenomen, is de mate van stedelijkheid van het gebied waarin een corporatie actief is. Hiervoor is de indeling van het Centraal Bureau voor de Statistiek aangehouden. Het CBS stelt een 'omgevingsadressendichtheid' (oad, aantal adressen per vierkante kilometer) op voor een bepaalde gemeente. Vervolgens wordt deze dichtheid ingedeeld naar stedelijkheid. Er zijn vijf categorieën: zeer sterk stedelijk (gemiddelde oad van 2500 of meer adressen per km²), sterk stedelijk (gemiddelde oad van 1500-2500 adressen per km²), matig stedelijk (gemiddelde oad van 1000-1500 adressen per km²), weinig stedelijk (gemiddelde oad van 500-1000 adressen per km²) en niet stedelijk (gemiddelde oad van minder dan 500 adressen per km²) (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.j.).

De laatste controlevariabele is het type huisvesting van de corporatie. Hiervoor is de indeling van het CFV aangehouden, welke beschreven staat in de jaarlijkse 'Corporatie in Perspectief' analyse die het CFV opstelt. Corporaties worden daarbij in elf groepen gedeeld. Deze soorten zijn: studentenhuysvesting, ouderenhuisvesting, grote herstructureringscorporatie, middelgrote en kleinere herstructureringscorporatie, gemiddeld profiel, gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen, gemiddeld profiel met krimpemde portefeuille, corporaties met relatief jong bezit, corporaties met marktgevoelig bezit, corporaties met stabiele portefeuille en overige corporaties.

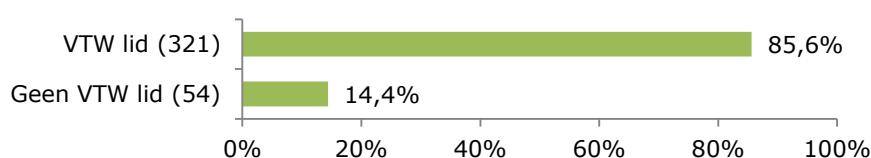
4.2.7 Enquête

Zoals in paragraaf 4.2.2 genoemd is, is één van de methoden van dit onderzoek de enquête. Hieronder wordt ingegaan op de populatie van de enquête, de respons en de enquêtevragen.

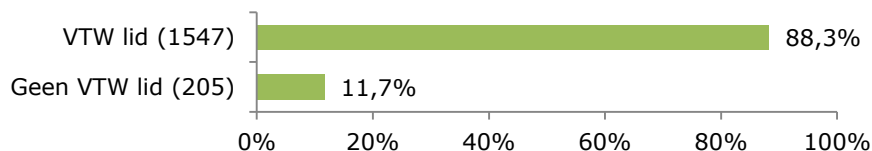
Populatie

Bij het houden van een enquête is het belangrijk om te bepalen wie geënuquêteerd zal worden en wie niet. De populatie van dit onderzoek bestaat uit alle leden van RvCs in woningcorporaties in Nederland. Deze commissarissen zijn de observatie-eenheid van dit onderzoek. Alle woningcorporaties die als toegelaten instelling staan ingeschreven bij het Centraal Fonds Volkshuisvesting zijn benaderd. Op de website van het CFV staan 389 corporaties genoemd. Sinds januari dit jaar zijn een aantal corporaties gefuseerd of opgegaan in andere corporaties, waardoor er momenteel 375 corporaties zijn. Een lijst van alle corporaties is te vinden in bijlage 2.

Van deze 375 corporaties zijn er 321 lid van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). 54 corporaties zijn geen lid. In totaal zijn er 1547 commissarissen lid van de VTW (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, persoonlijke communicatie, 11 juni 2013). Van de corporaties die geen lid zijn van de VTW kan het aantal commissarissen alleen geschat worden. Via internet is geprobeerd te achterhalen hoeveel commissarissen deze corporaties hebben. Voor 30 van de 54 corporaties is het aantal commissarissen achterhaald. Gemiddeld hadden deze 30 corporaties 3,8 commissarissen in hun RvC. Een geschat aantal commissarissen binnen de corporaties die geen lid zijn van de VTW, is 205 commissarissen. Dat wil zeggen dat er in Nederland zo rond de 1752 commissarissen zijn, waarvan 88 procent lid is van de VTW.



Figuur 19. Aantal corporaties 2013.



Figuur 20. Aantal commissarissen 2013.

De enquête wordt online verstuurd. Via de VTW wordt de enquête naar alle corporaties gestuurd die bij de VTW aangesloten zijn. De enquête wordt op deze wijze rechtstreeks naar 1547 commissarissen gestuurd. De commissarissen die geen lid zijn van de VTW worden indirect benaderd via het secretariaat van de woningcorporatie. Van hen zijn namelijk geen emailadressen beschikbaar.

Er is voor gekozen geen steekproef te trekken van de commissarissen. Dit omdat het haalbaar was alle commissarissen aan te schrijven voor deelname aan het onderzoek.

Respons

Een risico bij het gebruik van een enquête als onderzoeksmethode is een mogelijke lage respons. Als de enquête door slechts een klein deel van de groep wordt ingevuld, kan dit een vertekend beeld geven van de gehele populatie. Het zou namelijk kunnen dat alleen commissarissen met een bepaald kenmerk zullen reageren. In dit onderzoek is het bijvoorbeeld mogelijk dat alleen commissarissen ion RvCs die goed functioneren, reageren op het onderzoek. Hoe hoger de respons is, hoe minder groot de vertekening zal zijn.

Om de respons te vergroten, is contact gezocht met de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). De VTW is de branchevereniging voor alle commissarissen in woningcorporaties. Ruim 85 procent van de corporaties is lid van de VTW en ruim 88 procent van de commissarissen. De VTW heeft beschikking over een databestand met daarin de emailadressen van alle aangesloten commissarissen. Via de VTW kan daarom 88 procent van de commissarissen rechtstreeks benaderd worden. Ook kan de VTW het belang van dit onderzoek voor het intern toezicht in woningcorporaties duidelijk maken. Door de samenwerking met de VTW wordt verwacht dat de respons onder VTW leden zal stijgen. Een bijkomend voordeel is dat de resultaten van dit onderzoek onder de aandacht komen van de VTW en haar leden. De VTW is actief bezig met het verbeteren van het intern toezicht en dit onderzoek kan hen daarbij helpen.

Om een verwachte lage respons op te vangen, is ook de wijze van vragen stellen aangepast. Zo wordt in de enquête (waar mogelijk) gevraagd naar de situatie binnen de gehele RvC. Dat betekent dat, wanneer één commissaris van een woningcorporatie de enquête invult, er gelijk veel informatie wordt verkregen over de gehele RvC. Hierdoor kan er, ook bij een lagere respons, veel informatie worden verkregen over de gehele sector.

De groep commissarissen die geen lid is van de VTW wordt benaderd via het secretariaat van de woningcorporatie. Dit levert wellicht de laagste respons op, omdat de link naar de enquête een aantal schakels door moet, voordat deze bij de commissarissen is aanbeld. Dit is echter de enige mogelijkheid, omdat er geen lijst met emailadressen van deze commissarissen beschikbaar is. Het is bemoedigend om te weten dat slechts 11,7 procent van de commissarissen geen lid is van de VTW.

Als laatste wordt getracht de respons te vergroten door anonimiteit van de resultaten te garanderen. De ingevulde enquêtes zullen niet terug kunnen worden gebracht naar individuele commissarissen of de corporatie waar zij commissaris zijn.

Enquêtevragen

Zoals hierboven beschreven, worden in de enquête vragen gesteld over de informatieverzameling, wijze van beoordelen en omgang met interveniëren van de RvC. Qua samenstelling worden in de enquête vragen gesteld over de grootte van de RvC, de etnische achtergrond, het opleidingsniveau en de beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid bij de corporatie en nevenfuncties.

Naast deze aspecten zijn er ook andere aspecten meegenomen in de enquête, bijvoorbeeld over kennisontwikkeling binnen de RvC, over werving- en selectieprocedures, et cetera. Dit is gedaan omdat het onderzoek in samenwerking met de Algemene Rekenkamer en de VTW werd uitgevoerd. Factoren waarover zij graag informatie wilden, zijn meegenomen in de enquête. De totale enquête is daarom zeer breed geworden. Een deel van de enquête is gebruikt in dit onderzoek.

De enquête is getest door vijf personen, zowel op inhoud, consistentie als digitaal format. Hun commentaar is verwerkt in de definitieve versie. De definitieve versie van de enquête is te vinden in bijlage 3.

4.2.8 Online dataverzameling

Naast de enquête is ook informatie van internet verzameld. Dit is gedaan zodat de enquête qua omvang beperkt kan blijven en de non-respons verlaagd kan worden. Bij de operationalisatie is al kort genoemd waar de data vandaan komt. In deze paragraaf worden nog kort de databronnen benoemd als overzicht.

Allereerst wordt van de website Company Info allerlei data verzameld afkomstig uit Kamer van Koophandel (KvK) uittreksels. Het gaat hierbij om data over de grootte van de RvC, de leeftijd en de sekse van de commissarissen.

Ten tweede wordt van de website van het CFV van elke corporatie het 'Corporatie in Perspectief' (CiP) verslag over 2012 gehaald. In deze verslagen staat van elke corporatie het aantal wooneenheden benoemd, het type huisvesting van de corporatie en het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie.

Ten derde worden van de website van de Stichting Visitatie Woningcorporatie Nederland de beschikbare visitatierapporten verzameld. Uit deze rapporten wordt het cijfer verzameld dat door de visitatiecommissie is gegeven aan intern toezicht of het goed bestuur. De visitatierapporten van één januari 2011 tot en met één juli 2013 zijn bestudeerd.

4.3 Interviews

In deze paragraaf wordt ingegaan op de semigestructureerde interviews die worden gehouden in dit onderzoek. In paragraaf 4.3.1 wordt ingegaan op de keuze voor het interview en de aanvullende waarde van de interviews op het survey. In paragraaf 4.3.2 wordt de keuze voor de respondenten toegelicht. In paragraaf 4.3.3 wordt ingegaan op de interviewvragen.

4.3.1 Keuze voor het semigestructureerde interview

De belangrijkste reden waarom voor het interview is gekozen, is omdat het interview een belangrijk nadeel van het survey wegneemt. In een survey is het (zoals in paragraaf 4.2.1 besproken is) moeilijk om diepgaande informatie te verkrijgen. De vragen die worden gesteld (en in veel gevallen ook de antwoordcategorieën) zijn namelijk gestandaardiseerd en daardoor beperkt. Door het houden van interviews kan er meer diepgaande informatie worden verkregen over RvCs. Eventuele onduidelijke resultaten uit de enquête kunnen voorgelegd worden aan interviewrespondenten die daar wellicht meer duidelijkheid over kunnen verschaffen.

Interviews zijn te onderscheiden aan de mate van structuur die de interviewer vooraf aanbrengt. Er bestaan drie typen interviews (Arksey & Knight, 1999, p. 6-11). Een eerste type is het *ongestructureerde* interview. In dit type interview heeft de interviewer de beschikking over slechts een lijst met thema's of gespreksonderwerpen die in het interview aan bod kunnen komen. De richting en manier van het interview wordt grotendeels bepaald door de respondent. Soms beschikt de interviewer zelfs niet over een onderwerpenlijst. Een tweede type interview is het *semigestructureerde* interview. In een semigestructureerd interview worden de belangrijkste vragen en thema's van tevoren vastgelegd door de interviewer, maar heeft de interviewer wel de vrijheid om vervolgvragen te stellen wanneer dat nodig wordt geacht. Een derde type interview is het *gestructureerde* interview. Bij een gestructureerd interview staan de vragen die worden gesteld in het gesprek al vast en ook zijn vaak al antwoordmogelijkheden vastgesteld. De interviewer dient zich exact te houden aan de vragenlijst.

In dit onderzoek wordt het als belangrijk gezien dat de respondent tijdens het interview de mogelijkheid heeft om ideeën en standpunten in te brengen. Een gestructureerd interview is daarom geen optie. Tegelijkertijd wordt er wel gericht gevraagd naar bepaalde onderwerpen, zoals de samenstelling van de RvC en het functioneren van de RvC. Er is dus geen sprake van een compleet ongestructureerd interview. Daarom is gekozen voor het semigestructureerde interview.

4.3.2 Respondenten

Gezien de tijdspanne waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd, is het onmogelijk om een groot aantal interviews te houden. Gekozen is daarom om twee interviews te houden. Uiteraard geven twee respondenten geen representatief beeld van alle commissarissen in woningcorporaties. Dat is voor dit onderzoek geen bezwaar. Door middel van het survey wordt getracht een representatief beeld te krijgen van de doelgroep. De interviews zijn slechts een aanvulling daarop. Het doel van de interviews is dan ook om de resultaten uit het survey te controleren en een beter beeld te krijgen van de betekenis van de resultaten.

Gekozen is om voorzitters van RvCs te interviewen. De gedachte is dat zij het beste beeld kunnen geven van hun gehele RvC. De keuze voor de voorzitters van RvCs is deels inhoudelijk: op basis van de resultaten van de online dataverzameling en de enquête zijn een aantal personen gekozen met een divers samengestelde RvC (waardoor ze in ieder geval konden vertellen over de samenstelling van de RvC) en een redelijk tot goed functionerende RvC. Vervolgens was de tweede keuze pragmatisch: van een aantal voorzitters konden contactgegevens worden gevonden, terwijl dit bij anderen moeilijk was. De voorzitters waarvan contactgegevens zijn verzameld, zijn benaderd. De geïnterviewde personen is de mogelijkheid geboden om anoniem te blijven, waar zij gebruik van hebben gemaakt.

4.3.3 Interviewvragen

De gesprekken zijn op de volgende manier verlopen. Allereerst werden de respondenten bedankt voor de medewerking aan het onderzoek. Vervolgens werd een korte introductie gegeven op het onderzoek. Daarna zijn verschillende thema's in het gesprek naar voren gekomen.

Allereerst werd een groep vragen gesteld over het werk en de werkwijze van de RvC. Specifiek werd gevraagd naar informatieverzameling, beoordeling en interveniëren en wat de visie van de voorzitter is op de mogelijkheden die de RvC heeft wat betreft deze drie thema's. Een tweede groep vragen ging over 'goed toezicht'. Specifiek over wat dat inhoudt volgens de voorzitter en hoe een RvC goed toezicht kan houden. Een derde groep vragen ging over de samenstelling van de RvC. Er werd ingegaan op de grootte van de RvC en de diversiteit van de leden. Een vierde groep vragen ging over de toekomst van de sector en het overheidsbeleid rondom de sector.

Tijdens het interview bestond uiteraard de mogelijkheid om door te vragen wanneer dat nodig was. Het interview werd afgesloten met de vraag of de respondent interesse heeft in de uiteindelijke versie van het rapport en uiteraard een dankwoord. De interviewgide is te vinden in bijlage 4.

4.4 Analyse

In de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk is beschreven hoe de resultaten van dit onderzoek zullen worden verzameld, door middel van een online enquête, een online dataverzameling en een aantal semigestructureerde interviews. In deze paragraaf zal omschreven worden hoe de verwerking van de verzamelde gegevens zal plaatsvinden. Allereerst wordt ingegaan op de presentatie van de resultaten van de dataverzameling (4.4.1). Vervolgens wordt ingegaan op hoe de invloed van samenstelling op functioneren zal worden onderzocht (4.4.2).

4.4.1 Presentatie van de resultaten

In hoofdstuk 5 zal een korte presentatie van de resultaten van de dataverzameling gegeven worden. Allereerst wordt de respons op het onderzoek beschreven en zal kort worden benoemd hoe de ruwe data wordt opgeschoond tot bruikbare databestanden.

Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van het functioneren van de RvC. Dit gebeurt aan de hand van de operationalisatie, zoals deze in paragraaf 4.2.4 is beschreven. Er wordt ingegaan op de informatieverzameling, wijze van beoordeling en omgang met interveniëren van RvCs. Ook wordt ingegaan op de beoordeling van het intern toezicht in de visitatierapporten van de SVWN. Als laatste wordt de beoordeling van het CFV over het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie beschreven. De derde deelvraag, 'Op welke wijze functioneren Raden van Commissarissen in woningcorporaties in de praktijk?', wordt hierdoor beantwoord.

Daarna wordt een beschrijving gegeven worden van de samenstelling van RvCs. De aspecten die in dit onderzoek worden meegenomen (grootte, leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid en nevenfuncties) worden beschreven. De vierde deelvraag: 'Op welke wijze zijn Raden van Commissarissen in woningcorporaties in de praktijk samengesteld?', wordt hierdoor beantwoord.

In hoofdstuk 5 gaat het om een *beschrijving* van de resultaten. In hoofdstuk 6 zal vervolgens een analyse plaatsvinden, waarbij wordt gekeken naar de invloed van de samenstelling van RvCs in woningcorporaties op hun functioneren.

4.4.2 Analyse van de uitkomsten

De centrale vraag in dit onderzoek is of de samenstelling van RvCs van invloed is op het functioneren van deze RvCs. Om antwoord te krijgen op deze vraag, zal een lineaire regressieanalyse uitgevoerd worden. 'Bij een regressie-analyse gaat het om het verklaren of voorspellen van een bepaalde variabele op basis van één of meer andere variabelen' (Te Grotenhuis & Matthijssen, 2009, p. 87). En regressieanalyse wordt gebruikt om te toetsen of een onafhankelijke variabele invloed uitoefent op een afhankelijke variabele. Ook kan gekeken worden of deze invloed positief of negatief is (SPSS handboek, z.j.). Regressieanalyse is geschikt voor dit onderzoek, omdat door middel van een regressieanalyse gekeken kan worden of samenstelling van invloed is op functioneren en of deze invloed positief of negatief is.

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is de samenstelling van de RvC. De afhankelijke variabele is het functioneren van de RvC. Functioneren en samenstelling zijn echter variabelen, die zelf zijn opgebouwd uit een aantal componenten. Functioneren bestaat uit informatieverzameling, wijze van beoordelen, omgang met interveniëren, beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie en het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie. Samenstelling bestaat uit grootte van de RvC, diversiteit naar leeftijd, sekse, etniciteit, opleidingsniveau, beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid en nevenfuncties. Om tot een goede regressieanalyse te komen, moeten deze afzonderlijke variabelen worden geconverteerd tot geschikte variabelen voor een regressiemodel. Hieronder wordt beschreven hoe dit voor elk van de variabelen wordt gedaan.

Omzetten variabelen samenstelling

Het begrip samenstelling in dit onderzoek acht aspecten: grootte en diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid en nevenfuncties. Een aantal van deze variabelen zijn direct geschikt voor analyse. Anderen moeten worden geconverteerd.

De variabele grootte van de RvC is direct geschikt voor analyse. De grootte wordt uitgedrukt in het aantal mensen in een RvC. Dit is een variabele op ratio-meetniveau. In een regressieanalyse kan de grootte van de RvC direct worden gekoppeld aan het functioneren.

De variabele diversiteit naar leeftijd moet geconverteerd worden. Van de commissarissen in de RvC is de leeftijd gemeten, maar de *diversiteit* naar leeftijd in de RvC staat daarmee nog niet vast. Om de leeftijdsdiversiteit in de RvC te meten, wordt de variantie binnen een RvC berekend. De volgende formule wordt hiervoor gebruikt:

$$\sigma^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2$$

Hierbij is N het aantal commissarissen binnen een RvC. X is de leeftijd van één commissaris en μ is de gemiddelde leeftijd van de commissarissen in een RvC. Deze maat voor diversiteit naar leeftijd kan worden gebruikt in een regressieanalyse.

Ook de variabele diversiteit naar sekse dient geconverteerd te worden, voordat deze bruikbaar is voor een regressieanalyse. Van de corporaties wordt gemeten hoeveel mannen en hoeveel vrouwen er in de RvC zitten. Aangezien ook het totaal aantal leden bekend is, kan bepaald worden hoe hoog het percentage mannen en hoe hoog het percentage vrouwen in de RvC is. De RvC in de meest diverse vorm bestaat uit 50 procent mannen en 50 procent vrouwen. Zowel een laag percentage vrouwen als een laag percentage mannen betekent minder diversiteit in de RvC. Omdat uit eerder onderzoek blijkt dat in bijna alle gevallen vrouwen in de RvC in de minderheid zijn (Hooge & Helderma, 2007), is het logisch om het aantal vrouwen als uitgangspunt te nemen. Om de diversiteit naar sekse juist te kunnen weergeven, zal eerst het percentage vrouwen in de RvC ten opzichte van de totale RvC worden gemeten. Als een RvC bijvoorbeeld bestaat uit acht personen, waarvan er twee vrouw zijn, is het percentage vrouwen in deze RvC 0,25 oftewel 25 procent. Voor alle RvCs waarvan het percentage vrouwen onder de 50 procent (0,5) blijft, is deze methode geschikt. Voor elk percentage vrouwen dat uitkomt boven de 50 procent (meer dan de helft van de RvC is vrouw), is het berekende percentage afgetrokken van de 100 procent. Op die manier wordt een schaal gecreëerd tussen de nul procent en de 50 procent, waarbij de RvC meer divers is naarmate de uitkomst dichterbij de 50 procent ligt.

De variabele etnische achtergrond moet ook geconverteerd worden. Momenteel is de vraag hoeveel leden van allochtone afkomst de RvC kent. Dit aantal moet nog gekoppeld worden aan de grootte van de RvC. Als bijvoorbeeld een respondent aangeeft dat twee leden in zijn RvC van allochtone afkomst zijn, maakt het uit of dit in een RvC van drie of van acht leden geldt. Het aantal leden van allochtone afkomst wordt zodoende gedeeld door het totaal aantal leden van de RvC. Dit wordt vermenigvuldigd met 100 procent, om tot een percentagecijfer te komen.

De variabelen opleidingsniveau en beroepsachtergrond worden geconverteerd. Van beide variabelen wordt geteld hoeveel *verschillende* beroepsachtergronden en opleidingsniveaus voorkomen. Als bijvoorbeeld binnen een RvC van vijf mensen er twee gepensioneerd zijn, één werkt in de zakelijke dienstverlening, één in de politiek en één in de zorg, zijn er vier verschillende beroepsachtergronden. Dit wordt vervolgens afgezet tegen de grootte van de RvC, om een goede vergelijking te kunnen maken tussen grote en kleine RvCs. De RvC kan op de diversiteit van opleidingsniveau en beroepsachtergrond scoren tussen de één en de honderd procent. Hoe dichterbij de RvC bij 100 procent zit, hoe meer divers de RvC is.

Voor de variabele eerdere betrokkenheid geldt hetzelfde als voor de variabele etnische achtergrond. Aan de respondenten is gevraagd hoeveel leden van hun RvC eerder (verenigings-)bestuurder waren bij de corporatie. Dit aantal leden moet gekoppeld worden aan de grootte van de RvC. Het aantal leden dat voormalig (verenigings-)bestuurder is geweest bij de corporatie wordt gedeeld door het totaal aantal commissarissen in de corporatie en vermenigvuldigd met honderd om tot een percentage te komen.

Voor de variabele nevenfuncties geldt dat deze kan worden meegenomen op de wijze waarop deze bevraagd is.

Omzetten variabelen functioneren

In de enquête zijn verschillende vragen gesteld over aspecten van functioneren. Er zijn vijf aspecten in dit onderzoek die zijn meegenomen: informatieverzameling, wijze van beoordelen, omgang met interveniëren, beoordeling van het intern toezicht door de visitatiecommissie en de beoordeling van het volkshuisvestelijk vermogen door het CFV. Deze vijf aspecten zullen hieronder bij langs worden gegaan.

Over informatieverzameling zijn drie vragen gesteld in de enquête: een vraag over informatiebronnen, een vraag over de externe accountant en een vraag over de klokkenluidersregeling. De resultaten op deze drie vragen worden samengevoegd tot één schaal, waarvan de score informatie geeft over de wijze van informatieverzameling van de commissaris.

Bij informatiebronnen zijn 16 mogelijke bronnen benoemd. Daarnaast is er nog een ‘anders’ optie, waar mogelijk ook een bron is genoemd (of meerdere). Elke bron die gebruikt wordt, krijgt een weging van één mee. Als een commissaris alleen de informatie gebruikt die hij of zij aangereikt krijgt door de DB, krijgt de commissaris het cijfer één toegewezen. Als de commissaris zowel de informatie gebruikt die hij of zij krijgt aangereikt door de DB, als informatie van de accountant, van de website van het CFV, van het WSW, van Aedes en van de VTW, krijgt deze commissaris het cijfer zes toegewezen.

Als de RvC zelf de opdracht voor de accountant formuleert, heeft hij veel mogelijkheden om specifieke vragen over het functioneren van de corporatie te beantwoorden. Deze specifieke informatie is waarschijnlijk van betere kwaliteit en meer passend bij de wensen van de commissaris dan informatie uit andere bronnen. Echter, als de RvC geen invloed heeft op het formuleren van de opdracht voor de accountant, geeft dit geen extra informatie. Als alleen de DB de opdracht voor de accountant formuleert, wordt een weging nul gegeven. Datzelfde gebeurt wanneer er überhaupt geen opdracht wordt geformuleerd voor de accountant. Wanneer de RvC en de DB samen de opdracht formuleren, kan de RvC om specifieke informatie vragen. Echter, de speelruimte van de RvC is beperkt, gezien dat de DB ook direct betrokken is in dit proces. Als dat het geval is, wordt een weging één toegekend. Indien de RvC zelf de opdracht voor de accountant formuleert, kan hij specifiek om informatie vragen en wordt hij daarbij niet gehinderd door de DB. Wanneer dit het geval is, wordt een weging drie toegekend.

Ook voor de klokkenluidersregeling zijn deze opties beschikbaar. Als er überhaupt geen klokkenluidersregeling is in de corporatie, krijgt de RvC een weging nul mee. Indien er wel een klokkenluidersregeling is, maar niet zeker is of deze intern en extern bekend is, wordt een weging één toegekend. Indien er een klokkenluidersregeling is en deze is ook intern bekend, wordt een weging twee toegekend. Wanneer de klokkenluidersregeling aanwezig is en intern én extern bekend is, wordt een weging drie toegewezen.

De maximale score die een RvC kan behalen bij informatieverzameling, is 22, met een mogelijkheid om een hogere score te behalen wanneer er informatiebronnen zijn ingevuld bij de optie anders. Elke commissaris zal een score gegeven worden (variërend van nul tot 22). Hierbij betekent nul dat de commissaris erg slecht functioneert op het gebied van informatieverzameling. Een score van 22 betekent dat de commissaris een uitstekende wijze van informatieverzameling heeft (zie tabel 2).

Tabel 2. Weging informatieverzameling.

Informatieverzameling	Weging
Informatiebronnen: -RvC krijgt informatie van de DB -RvC vraagt extra informatie bij de DB -Hoogste managementlaag -Staffunctionarissen -Ondernemingsraad -Huurders -Accountant -Externe adviseurs -Informatie op de website van het CFV -RvC vraagt om extra informatie bij het CFV -WSW -Ministerie van BZK -Gemeente of provincie -VTW -Aedes -Woonbond -Anders	1x per gebruikte informatiebron

DB formuleert de opdracht voor de accountant	0x
RvC en de DB formuleren samen de opdracht voor de accountant	1x
RvC formuleert de opdracht voor de accountant	3x
Er wordt geen opdracht voor de accountant geformuleerd	0x
Er is geen klokkenluidersregeling aanwezig	0x
Klokkenluidersregeling aanwezig	1x
Klokkenluidersregeling aanwezig en intern bekend	2x
Klokkenluidersregeling aanwezig en intern én extern bekend	3x

Wat betreft wijze van beoordeling is een vraag gesteld in de enquête over het toetsingskader en hoe dat eruit ziet. De schaal die hiervoor wordt gemaakt is eenvoudiger dan de schaal die wordt gemaakt voor informatieverzameling. Elk van de aspecten die een RvC in het toetsingskader kan hebben opgenomen, krijgt een weging van één mee bij het analyseren.

De maximale score die een commissaris kan behalen bij wijze van beoordeling, is zeven, eventueel uitgebreid met extra punten wanneer criteria zijn ingevuld bij de optie anders. Elke commissaris zal een score gegeven worden (variërend van nul tot zeven). Hierbij betekent nul dat de commissaris erg slecht functioneert op het gebied van beoordeling. Een score van zeven betekent dat de commissaris een uitmuntende wijze van beoordelen heeft. Dit staat weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. Weging wijze van beoordeling.

Wijze van beoordeling	Weging
Er is geen toetsingskader	0x
Criteria op het gebied van: -Strategische doelen -Financiële resultaten -Functioneren van de organisatie -Kwaliteit van de DB -Kwaliteit van de volkshuisvesting -Tevredenheid van de medewerkers -Tevredenheid van de huurders -Anders	1x per type criteria

Wat betreft omgang met interveniëren is in de enquête een vraag gesteld over of de RvC beschikt over een expliciet handelingskader waarin beschreven staat hoe gereageerd dient te worden op eventuele problemen die zich kunnen voor doen. Als de RvC niet beschikt over een dergelijk handelingskader, wordt een weging nul meegegeven. Als de RvC wel beschikt over een handelingskader wordt een weging vijf meegegeven. Dit omdat überhaupt de beschikking over een handelingskader al een groot voordeel is. Ook wordt in de enquête gevraagd welke elementen het handelingskader bevat. Elk van de elementen in het handelingskader wordt weging één meegegeven.

Een commissaris kan een maximale score van tien behalen bij omgang met interveniëren, eventueel uitgebreid met extra punten wanneer handelingen zijn ingevuld bij de optie anders. Elke commissaris zal een score gegeven worden (variërend van nul tot tien). Hierbij betekent nul dat de commissaris erg slecht functioneert op het gebied van interveniëren. Een score van tien betekent dat de commissaris een uitmuntende omgang met interveniëren heeft. Dit staat weergegeven in tabel 4.

Tabel 4. Weging omgang met interveniëren.

Omgang met interveniëren	Weging
Er is geen handelingskader	0x
Er is wel een handelingskader	5x
Het handelingskader schrijft het volgende voor: -De RvC treedt in gesprek met de DB -De RvC stuurt een waarschuwingsbrief naar de DB -De RvC treedt in gesprek met externe toezichthouder -De RvC wint advies in bij de OABV van de VTW -De RvC ontheft de DB uit zijn functie -Anders	1x per type criteria

De totale beoordeling van het intern toezicht door de visitatiecommissie hoeft niet geconverteerd te worden om in een analyse te worden meegenomen. De cijfers geven een eenduidig beeld. Het cijfer kan variëren tussen de één en de tien en hoe hoger het cijfer is, hoe beter het toezicht wordt beoordeeld. Ditzelfde geldt voor de variabele volkshuisvestelijk vermogen. Ook deze variabele is eenduidig. Het percentage kan variëren tussen de nul procent en 100 procent. Hoe hoger het percentage is, hoe beter de vermogenspositie van de corporatie.

Omzetten controlevariabelen

In dit onderzoek zijn vier controlevariabelen meegenomen: grootte van de corporatie, regio van de corporatie, de mate van stedelijkheid van het gebied waar de corporatie actief is en het type huisvesting van de corporatie. Voordat de regressieanalyse wordt uitgevoerd, wordt gekeken of de resultaten wat betreft samenstelling en functioneren van de RvCs variëren op deze gebieden.

Met de variabele grootte van de corporatie zijn online van alle woningcorporaties het aantal wooneenheden bepaald. Voor de analyse is het belangrijk dat de corporaties ingedeeld worden in een aantal groepen qua grootte. Daarom is ervoor gekozen de variabele grootte van de corporatie op te delen in vijf groepen: 0-1.000 wooneenheden, 1.001-5.000 wooneenheden, 5.001-10.000 wooneenheden, 10.001-20.000 wooneenheden en meer dan 20.000 wooneenheden. Voor deze indeling is gekozen, omdat dit ook de gebruikte indeling was in het onderzoek uit 2007 naar RvCs in woningcorporaties (Hooge & Helderman). Om de vergelijkbaarheid tussen beide onderzoeken te bevorderen, is dezelfde indeling aangehouden.

De variabelen regio van de corporatie, mate van stedelijkheid van het gebied waar de corporatie actief is en het type huisvesting van de corporatie zijn direct geschikt voor analyse.

Uitkomsten controleren aan de hand van de controlevariabelen

Voordat de invloed van de samenstelling van de RvC op het functioneren van de RvC wordt onderzocht door middel van een regressieanalyse, wordt eerst gekeken of de resultaten op de variabelen van functioneren verschillen afhankelijk van de grootte van de corporatie, de regio waarin de corporatie actief is, de mate van stedelijkheid van het gebied en het type huisvesting van de corporatie. Deze controle gebeurt door middel van een variantieanalyse. Met een variantieanalyse kan worden getest 'of de gemiddelden van *meer dan twee* onafhankelijke groepen van elkaar afwijken'. Er wordt gekeken of de variabelen afwijken op deze vier controlevariabelen. Indien dat niet het geval is, kan de variabele als geheel worden gebruikt in de regressieanalyse. Indien er wel een afwijking van een bepaalde groep wordt gevonden, worden deze groepen apart geanalyseerd in de regressieanalyse.

Uitvoeren regressieanalyse

Om te onderzoeken of de samenstelling van de RvC van invloed is op het functioneren van de RvC wordt een multiple regressieanalyse uitgevoerd. Dit wil zeggen dat wordt gekeken of de

onafhankelijke variabelen van het onderzoek (grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond, eerdere betrokkenheid en nevenfuncties) significante invloed uitoefenen op de afhankelijke variabelen van het onderzoek (informatieverzameling, wijze van beoordelen, omgang met interveniëren, beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie en het volkshuisvestelijk vermogen).

De regressieanalyse heeft de volgende vorm:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Hierbij is Y de afhankelijke variabele, is β_0 de constante (de waarde van de afhankelijke variabele wanneer de onafhankelijke variabelen waarde nul hebben), is X de onafhankelijke variabele en is β_x de richtingscoëfficiënt van de onafhankelijke variabele.

Voor elke afhankelijke variabele wordt een regressieanalyse uitgevoerd. De regressiemethode die wordt gebruikt is de Enter methode, waarbij alle variabelen tegelijkertijd in het model worden opgenomen. De invloed van samenstelling op functioneren wordt tweezijdig getoetst. Dat wil zeggen dat er zowel naar een mogelijke positieve als naar een mogelijke negatieve invloed van samenstelling op functioneren wordt gekeken. De hypothesen zijn wel eenzijdig opgesteld, maar aangezien de literatuur geen eenduidige invloed van samenstelling op functioneren veronderstelt, is het belangrijk om te kijken of er überhaupt een invloed kan worden gevonden, zowel positief als negatief.

4.5 Samenvatting

In deze paragraaf zijn de gebruikte methoden van dit onderzoek beschreven. Het onderzoek is eerst getypeerd als toetsend onderzoek, waarin gebruikt wordt gemaakt van Mixed Methods onderzoek. Het survey en de bijbehorende enquête en dataverzameling zijn uiteengezet. Daarbij heeft ook een operationalisatie van de begrippen plaats gevonden. Ook is ingegaan op de semigestructureerde interviews. Als laatste is ingegaan op de methode van analyseren.

In het volgende hoofdstuk zullen resultaten van de enquête en de online dataverzameling worden gepresenteerd.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Allereerst wordt de respons op de enquête beschreven (5.1). Daarna wordt ingegaan op de aspecten van functioneren (5.2). Vervolgens wordt de samenstelling van de RvC beschreven (5.3).

5.1 Respons

In mei 2013 is de enquête uitgestuurd naar alle commissarissen in woningcorporaties. Van de 1547 VTW leden is een respons gekomen van 437 enquêtes. Van deze 437 enquêtes is een databestand gemaakt in SPSS. Dit databestand is opgeschoond voordat het gereed was voor analyse. Uiteindelijk zijn er 372 bruikbare enquêtes overgebleven, waarvan de antwoorden geanalyseerd konden worden. De stappen die zijn genomen om van de ruwe data te komen tot een bruikbaar databestand zijn beschreven in bijlage 5.

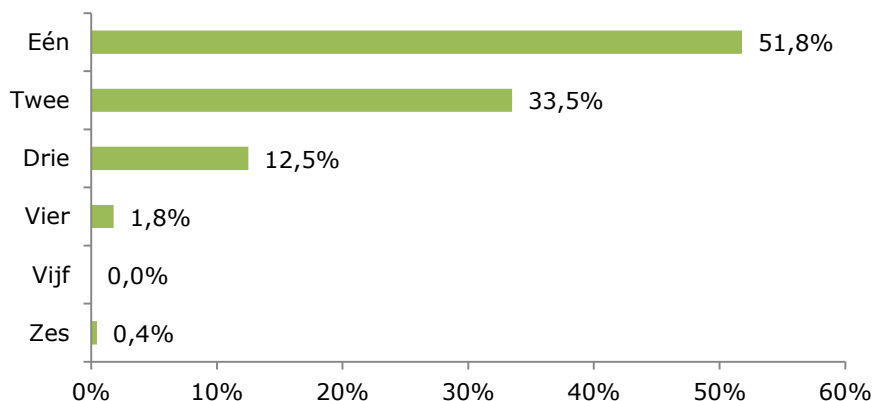
Van de (geschatte) 205 niet-VTW leden is slechts een respons van 17 gekomen. Na opschoning van dit databestand, bleven 12 enquêtes over voor analyse. Omdat dit zo'n lage respons was, is ervoor gekozen om deze enquêtes niet mee te nemen in de algemene analyse. Wanneer de enquêtes zijn geanalyseerd, zijn alleen de corporaties meegenomen die lid zijn van de VTW. Wanneer de gegevens online zijn verzameld (bijvoorbeeld uit jaarverslagen of Kamer van Koophandel gegevens) zijn alle corporaties meegenomen.

Van de 321 corporaties die lid zijn van de VTW, heeft van 224 unieke corporaties in ieder geval één commissaris de enquête ingevuld geretourneerd. Dat wil zeggen dat van 70 procent van de (bij de VTW aangesloten) corporaties een respons is ontvangen. Omdat de enquêtes zo opgesteld waren dat elke respons een goed beeld geeft van de gehele RvC, wil dit zeggen dat informatie kan worden gegeven over 70 procent van de corporaties.

Tabel 5. Respons enquête

	Aantal	Respons	% respons
VTW leden	1547	372	24%
Niet VTW leden	205 (geschat)	12	6%
VTW Corporaties	321	224	70%

Van deze 224 woningcorporaties zijn er 116 waarvan maar één commissaris de enquête heeft ingevuld. Van 75 corporaties hebben twee commissarissen de enquête ingevuld, van 28 corporaties drie en van één corporatie zes commissarissen.



Figuur 21. Aantal ingevulde enquêtes per corporatie.

5.1.1 Non-respons

Zoals hierboven genoemd, worden de corporaties die geen lid zijn van de VTW niet meegenomen in de verdere beschrijving van de resultaten en in de analyse. Echter, van de VTW corporaties heeft ook van 30 procent van de corporaties niemand van de RvC een enquête ingevuld. Daarom is een analyse uitgevoerd om te kijken of deze non-respons zich concentreerde rondom een bepaald type corporatie. Hiervoor zijn de vier controlevariabelen van dit onderzoek geanalyseerd: grootte van de corporatie, regio waarin de corporatie actief is, landelijk of stedelijk gebied en het type huisvesting van de corporatie. De vraag is of corporaties waarvan de commissarissen geen enquête hebben ingevuld, verschillen op één (of meerdere) van deze variabelen.

Om antwoord te krijgen op deze vragen, zijn kruistabellen gemaakt waarin het wel of niet invullen van de enquête afgezet is tegen de controlevariabelen. Met behulp van een kruistabel kan worden onderzocht 'of er tussen beide variabelen een verband bestaat' (Te Grotenhuis & Matthijssen, 2009, p. 67). De VTW corporaties zijn opgedeeld in een groep van 70 procent van de corporaties waarvan in ieder geval één commissaris de enquête heeft ingevuld en een groep van 30 procent van de corporaties waarvan geen enkele commissaris de enquête heeft ingevuld. Deze twee groepen zijn ingevuld in de rijen van de kruistabel. De controlevariabelen (grootte, regio, stedelijkheid en type huisvesting) zijn één voor één ingevuld in de kolommen van de kruistabel. De nulhypothese luidt dat er geen verschil is in de grootte, de regio, de stedelijkheid en het type huisvesting tussen de corporaties waarvan wel een enquête beschikbaar is en de corporaties waarvan geen enquête beschikbaar is. De alternatieve hypothese luidt dat er wel een verschil is in de controlevariabele(n) tussen de corporaties waarvan wel een enquête beschikbaar is en de corporaties waarvan geen enquête beschikbaar is.

De relatie tussen de grootte van de corporatie en het wel of niet invullen van de enquête, wordt weergegeven in de kruistabel in tabel 6. Er is een Chi-kwadraat toets uitgevoerd om te kijken of er een relatie is tussen de grootte van de corporatie en het al dan niet invullen van de enquête. Bij een $\alpha = 0,05$ is de Chi-kwadraat test (net) niet significant, met een significantie van 0,052. Het resultaat van de Chi-kwadraat test staat in tabel 7 in bijlage 6. Dit wil zeggen dat er geen relatie is tussen de grootte van de corporatie en de non-respons. De nulhypothese wordt niet verworpen.

Tabel 6. Kruistabel grootte van de corporatie.

		Grootte van de corporatie					Totaal
		0-1.000	1.001-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	>20.000	
Enquête ingevuld	Ja	23	91	53	31	14	212
	Nee	21	46	20	7	5	99
Totaal		44	137	73	38	19	311

Eenzelfde toets is uitgevoerd om de relatie tussen de regio waarin de corporatie actief is en het wel of niet invullen van de enquête te bepalen. Uit deze toets bleek echter dat de Chi-kwadraat toets niet betrouwbaar kon worden uitgevoerd, aangezien de 'expected count' in een aantal cellen lager is dan vijf. Dat wil zeggen dat er in die bepaalde regio te weinig woningcorporaties zijn om een betrouwbare analyse uit te voeren. Dit waren de regio's Groningen, Friesland, Drenthe, Flevoland en Zeeland.

Een tweede kruistabel met Chi-kwadraat test is uitgevoerd, waarin deze regio's zijn weergegeven als missende data. Deze tweede kruistabel wordt weergegeven in tabel 8. Bij een $\alpha = 0,05$ is de bijbehorende Chi-kwadraat test significant, met een significantie van 0,002. Dit wil zeggen dat de nulhypothese wordt verworpen. Er bestaat wel een relatie gevonden tussen de regio waarin de corporatie actief is en de non-respons op de enquête. Het resultaat van de Chi-kwadraat test staat in tabel 9 in bijlage 6.

Wanneer wordt gekeken naar de kruistabel is te zien dat bij de meeste regio's het aantal ingevulde enquêtes redelijk overeen komt met het verwachte aantal ingevulde enquêtes. Alleen bij de regio Overijssel is dat niet het geval, aangezien elke corporatie in Overijssel de enquête in heeft gevuld. Wanneer een nieuwe analyse wordt uitgevoerd, waarin de regio Overijssel niet is meegenomen, is de Chi-kwadraat toets niet meer significant bij een $\alpha = 0,05$, met een significantie van 0,409. Dat wil zeggen dat in de enquête de regio Overijssel oververtegenwoordigd is. Omdat tussen de andere regio's geen over- of ondervertegenwoordiging te zien is, wordt verwacht dat de oververtegenwoordiging van Overijssel geen problemen op zal leveren. Voor regio (en de andere controlevariabelen) wordt nog geanalyseerd of dit invloed heeft op het functioneren en worden (indien nodig) aparte regressieanalyses uitgevoerd voor de verschillende regio's. Mocht Overijssel significant andere resultaten hebben, wordt hier voor gecorrigeerd tijdens de verdere analyse.

Tabel 8. Kruistabel regio waarin de corporatie actief is.

			Regio waarin de corporatie actief is							Totaal
			Overijssel	Gelderland	Noord Brabant	Limburg	Utrecht	Noord- Holland	Zuid- Holland	
Enquête ingevuld	Ja	Aantal	27	26	29	13	19	18	50	182
		Verwacht	17,9	28,5	31,1	13,2	21,2	23,8	46,3	182,0
	Nee	Aantal	0	17	18	7	13	18	20	93
		Verwacht	9,1	14,5	15,9	6,8	10,8	12,2	23,7	93,0
Totaal		Aantal	27	43	47	20	32	36	70	275

De relatie tussen de mate van stedelijkheid van het gebied waarin de corporatie actief is en het wel of niet invullen van de enquête, wordt weergegeven in de kruistabel van tabel 10. Met een significantie van 0,936 is de Chi-kwadraat test niet significant bij een $\alpha = 0,05$. Het resultaat van de Chi-kwadraat test staat in tabel 11 in bijlage 6. Dit wil zeggen dat er geen relatie is tussen de mate van stedelijkheid en de non-respons. De nulhypothese wordt niet verworpen.

Tabel 10. Kruistabel mate van stedelijkheid.

		Mate van stedelijkheid					Totaal
		landelijk	weinig stedelijk	matig stedelijk	sterk stedelijk	zeer sterk stedelijk	
Enquête ingevuld	Ja	26	58	52	54	28	218
	Nee	15	29	21	25	13	103
Totaal		41	87	73	79	41	321

Als laatste is deze toets uitgevoerd om de relatie tussen het type huisvesting van de corporatie en het wel of niet invullen van de enquête te bepalen. Uit deze toets bleek echter ook dat de Chi-kwadraat toets niet betrouwbaar kon worden uitgevoerd, aangezien de 'expected count' in een aantal cellen lager is dan vijf. Dat wil zeggen dat er in dat type huisvesting te weinig woningcorporaties actief zijn om een betrouwbare analyse uit te voeren. Dit was het geval bij de studentenhuishuizing, ouderenhuisvesting, grote herstructureringscorporatie, het gemiddeld profiel met een krimpende portefeuille, de corporaties met relatief jong bezit, de corporaties met een stabiele portefeuille en de overige corporaties.

Wanneer deze typen corporaties worden verwijderd uit de data, blijven slechts vier typen corporaties over. Toch is een nieuwe analyse uitgevoerd. Dit is echter slechts ter indicatie gedaan, aangezien data van vier typen corporaties geen informatie kan verschaffen over alle elf typen.

Een tweede kruistabel met Chi-kwadraat test is uitgevoerd, waarin de genoemde typen corporaties zijn weergegeven als missende data. Deze kruistabel wordt weergegeven in tabel 12. Bij een $\alpha = 0,05$ is de Chi-kwadraat test niet significant, met een significantie van 0,903. Het resultaat van de Chi-kwadraat test staat in tabel 13 in bijlage 6. Dit wil zeggen dat er geen relatie bestaat tussen het type huisvesting van de corporatie en de non-respons. De nulhypothese wordt niet verworpen.

Tabel 12. Kruistabel type huisvesting waarin de corporatie actief is.

		Type huisvesting waarin de corporatie actief is				Totaal
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	Gemiddeld profiel	Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	Corporaties met marktgevoelig bezit	
Enquête ingevuld	Ja	30	70	54	25	179
	Nee	11	34	23	10	78
Totaal		41	104	77	35	257

Uit analyse van de non-respons blijkt dat er niet een bepaalde groep van de VTW corporaties over- of ondervertegenwoordigd is in de non-respons wanneer het gaat om grootte, mate van stedelijkheid of type huisvesting. Alleen bij regio is er een oververtegenwoordiging te zien van corporaties in Overijssel. Er wordt niet verwacht dat dit tot problemen leidt in de analyse. Het voorbehoud dient hier te worden gemaakt dat niet voor elke regio en elk type huisvesting een analyse uitgevoerd kon worden.

5.2 Functioneren van de RvC

In deze paragraaf wordt het functioneren van de RvC beschreven. Eerst wordt gekeken naar de informatieverzameling, vervolgens naar de wijze van beoordeling en naar de omgang met interveniëren. Daarna wordt gekeken naar de beoordeling van het intern toezicht door de visitatiecommissie. Als laatste wordt ingegaan op het volkshuisvestelijk vermogen van de corporaties.

5.2.1 Informatieverzameling

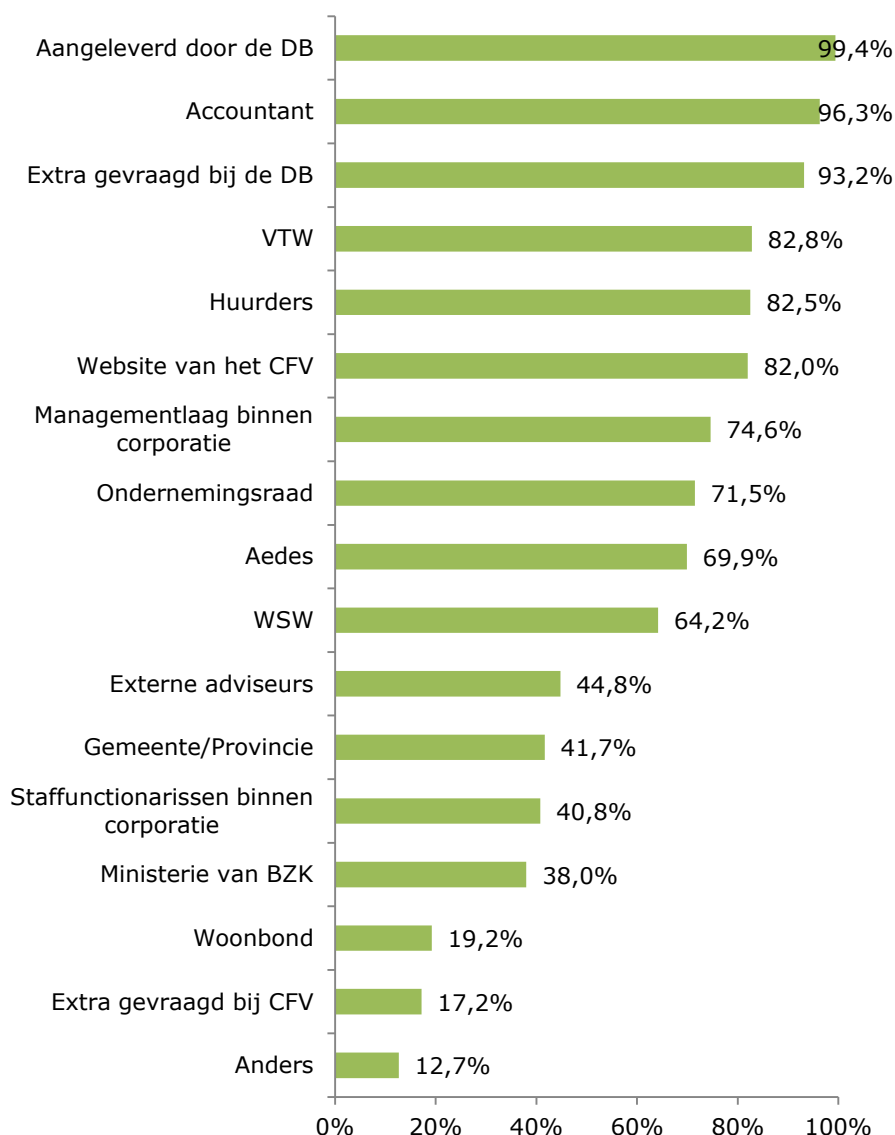
Uit de enquête blijkt dat de belangrijkste bron van informatie voor de RvC de DB is. De RvC krijgt in bijna alle gevallen informatie aangeleverd door de DB. Daarnaast vragen bijna alle commissarissen om extra informatie bij de DB. Een tweede belangrijke bron van informatie is de accountant, die jaarlijks de rekeningen van de corporatie controleert. De branchevereniging VTW is ook een belangrijke bron, ruim 80 procent van de commissarissen ziet de VTW als informatiebron. Datzelfde aantal krijgt ook informatie van de huurders.

Ruim 80 procent van de commissarissen gebruikt de informatie die op de website van het CFV staat. Elk jaar brengt het CFV van elke corporatie een 'Corporatie in Perspectief' (CiP) rapportage uit. In die rapportage staan allerlei (financiële) gegevens over de corporatie. Daarnaast biedt het CiP gegevens over hoe de corporatie functioneert in vergelijking met andere corporaties in dezelfde categorie. Op deze wijze biedt het CiP rapport belangrijke benchmark gegevens voor veel RvCs.

Hoewel veel commissarissen de informatie die het CFV publiceert op de website gebruiken, is het opvallend hoe weinig commissarissen om extra informatie bij het CFV vragen (19,2 procent). Ook kunnen we zien dat het ministerie van BZK een weinig gebruikte bron is. Dit terwijl juist het CFV en het ministerie van BZK de externe toezichthouders van de woningcorporaties zijn.

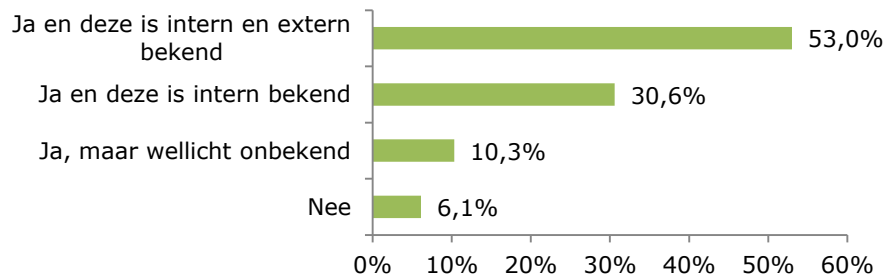
Bij de optie 'anders' wordt nog een aantal keer genoemd: andere woningcorporaties of andere commissarissen, het eigen netwerk, verschillende stakeholders (zoals zorginstellingen en de huurdersvereniging) en de media.

Naast de DB wordt de accountant als de belangrijkste bron van informatie gezien door de commissarissen. In 64,4 procent van de gevallen formuleren de DB en de RvC de opdracht voor de accountant samen. In 26,9 procent van de gevallen doet de RvC dat zelfstandig. In 3,9 procent van de gevallen formuleert de DB de opdracht. In 4,8 procent van de gevallen wordt er überhaupt geen opdracht geformuleerd. De DB en de RvC gaan er dan vanuit dat de accountant de 'standaard'-controles uitvoert (N=334, enquête).



Figuur 22. Via welke kanalen krijgt de RvC de benodigde informatie? (N=355, enquête).

Wanneer er zich problemen voordoen binnen een corporatie, kan een klokkenluider deze onder de aandacht brengen van de corporatie en de RvC. Deze klokkenluiders zijn een belangrijke bron van informatie. Daarom hebben veel corporaties (93,9 procent) een klokkenluidersregeling. Natuurlijk is het belangrijk dat de klokkenluidersregeling er niet alleen is, maar dat deze ook bekend is. In de meeste gevallen is de regeling zowel intern (binnen de organisatie) als extern (bijvoorbeeld via de website) bekend.

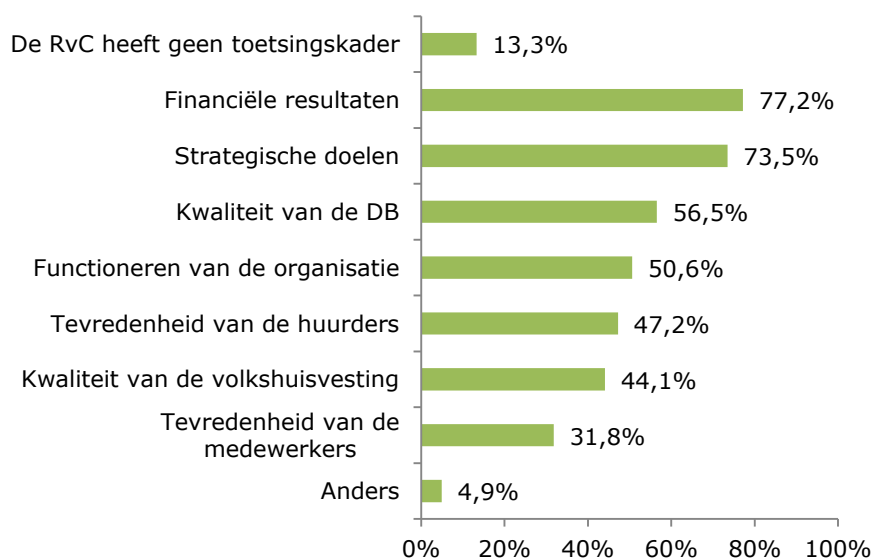


Figuur 23. Is er een klokkenluidersregeling? (N=330, enquête).

5.2.2 Wijze van beoordelen

Het tweede element van toezicht houden, is het beoordelen van de verkregen informatie. Dit doet de RvC aan de hand van een toetsingskader. Een belangrijke vraag is of de RvC beschikt over een expliciet geformuleerd toetsingskader. 13,3 procent van de commissarissen geeft aan dat dit niet het geval is. In de overige gevallen is dit kader wel aanwezig. Als een RvC wel een toetsingskader heeft, staan daar vaak criteria in op het gebied van financiële resultaten en strategische doelen. Tevredenheid van de medewerkers is een aspect wat minder vaak in het toetsingskader is opgenomen. Slechts 31,8 procent van de commissarissen geeft aan dat dat bij hen het geval is.

Bij de optie 'anders' geven een aantal commissarissen aan dat ze momenteel bezig zijn met het ontwikkelen van een toetsingskader. Ook geven een aantal commissarissen aan dat ze enkel een kader op hoofdlijnen hebben en dit nog niet specifiek hebben ingevuld.

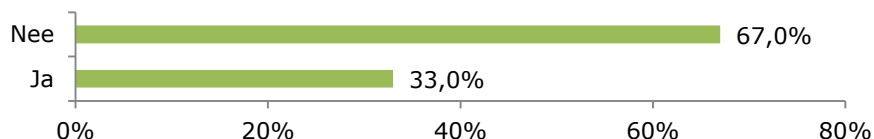


Figuur 24. Welk type criteria staan in het toetsingskader? (N=324, enquête).

5.2.3 Omgang met interveniëren

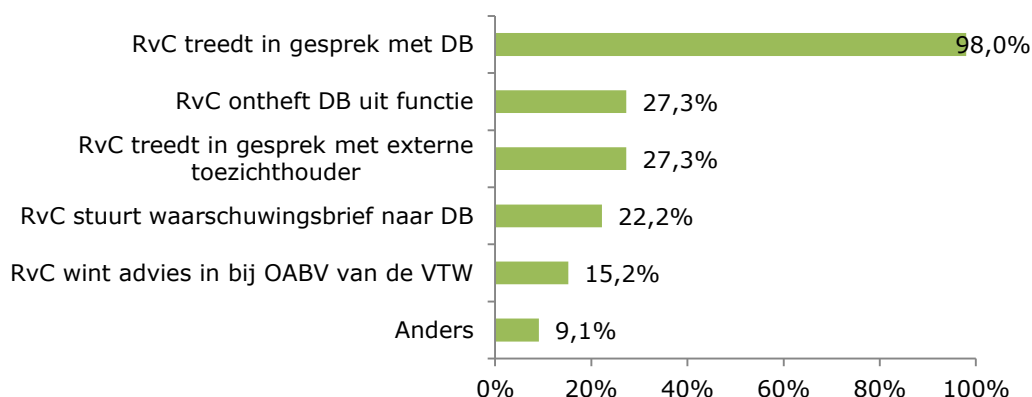
Het derde element van toezicht houden is de omgang met interveniëren. De RvC verzamelt informatie en beoordeelt deze vervolgens. Wanneer problemen zich voordoen, kan de RvC interveniëren. Bij interveniëren is gekeken of de RvC een handelingskader heeft opgesteld voor wanneer er zich problemen voordoen, zodat binnen de RvC bekend is op welke manier op een dergelijk moment gehandeld moet worden.

Slechts 33 procent van de commissarissen geeft aan dat in zijn of haar RvC een expliciet geformuleerd handelingskader voor interveniëren beschikbaar is. In 67 procent van gevallen is dat er niet.



Figuur 25. Beschikt de RvC over een handelingskader voor interveniëren? (N=309, enquête).

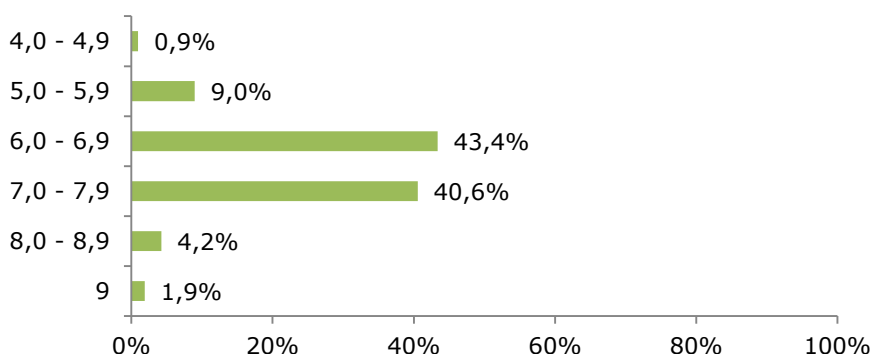
Aan de commissarissen die aangaven dat er wel een handelingskader is, is vervolgens gevraagd wat de RvC volgens het kader moet doen wanneer er problemen zich voordienen binnen de corporatie. In bijna alle gevallen treedt de RvC in gesprek met de DB. De RvC kan eventueel de DB uit zijn/haar functie ontheffen of een waarschuwingsbrief sturen. Ook kan de RvC in gesprek treden met de externe toezichthouder. Slechts in 15,2 procent van de gevallen wint de RvC advies in bij de Onafhankelijke Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken (OABV) van de VTW. Bij de optie 'anders' wordt een aantal keer genoemd dat de manier van ingrijpen van de RvC afhangt van het soort probleem en de ernst van dat probleem.



Figuur 26. Wat schrijft het handelingskader voor om te doen? (N=99, enquête).

5.2.4 Visitatie intern toezicht

Gemiddeld krijgt het intern toezicht van de visitatiecommissies die de corporaties komen visiteren een 6,7 als cijfer. De cijfers variëren tussen de 4,3 en de 9,0. Bijna 30 procent van de corporaties krijgt een 7,0 van de visitatiecommissie.

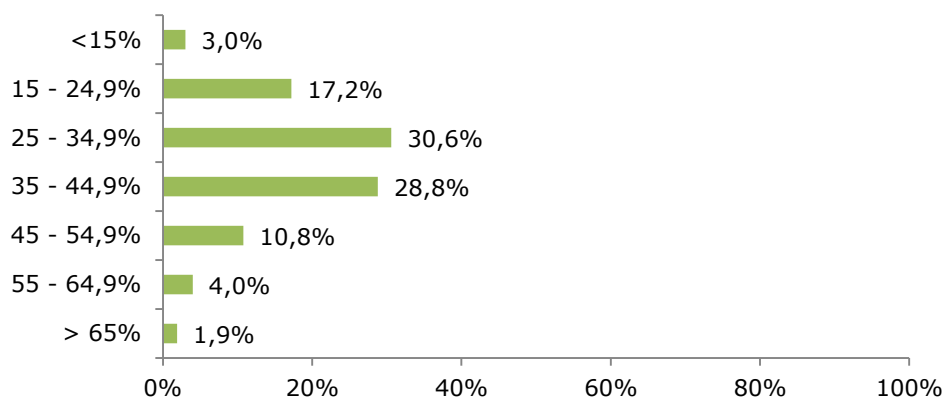


Figuur 27. Cijfers intern toezicht (N=212, online verzameld).

5.2.5. Volkshuisvestelijk vermogen

Als financiële maatstaf voor het functioneren van de corporatie is gekeken naar het volkshuisvestelijk vermogen in procent van het balanstotaal van de corporatie. Gemiddeld hebbende corporaties een volkshuisvestelijk vermogen van 35,1 procent van hun balanstotaal. Als laagste percentage is er een volkshuisvestelijk vermogen van slechts 10,7 procent van het balanstotaal. De corporatie met het

hoogste volkshuisvestelijk vermogen ten opzichte van het balanstotaal heeft een vermogen van 85,9 procent.

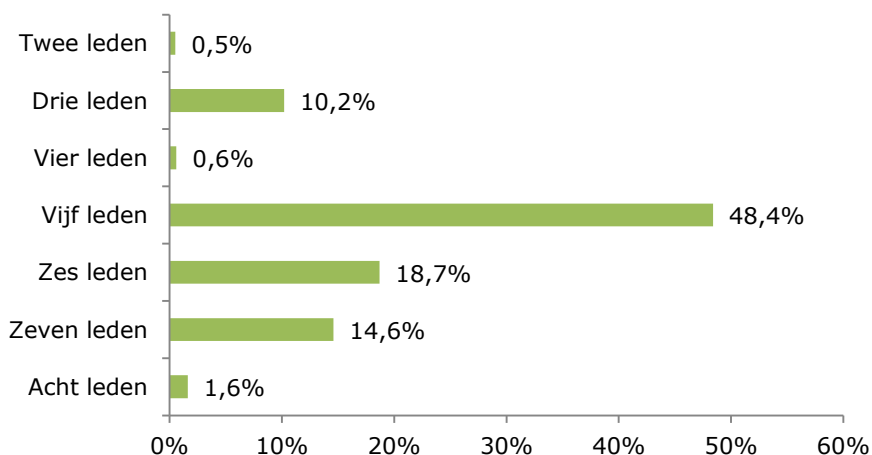


Figuur 28. Volkshuisvestelijk vermogen in procent van het balanstotaal (N=358, online verzameld).

5.3 Samenstelling van de RvC

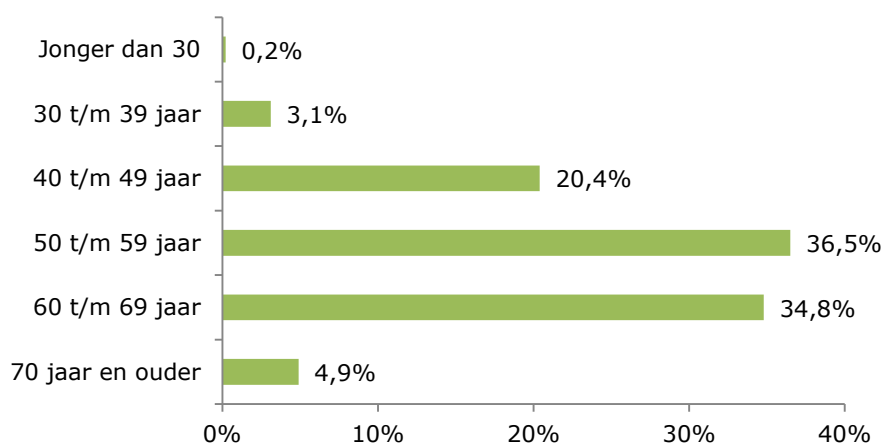
In deze paragraaf wordt gekeken naar hoe RvCs in woningcorporaties zijn samengesteld. Allereerst wordt ingegaan op de grootte van de RvC, vervolgens op de leeftijd van de commissarissen, hun sekse, hun etnische achtergrond, hun eerdere betrokkenheid, hun opleidingsniveau, hun beroepsachtergrond en het aantal nevenfuncties.

Gemiddeld bestaat een RvC uit 5,2 leden. Het aantal leden varieert bij de 364 corporaties waarvan informatie bekend is tussen de twee en de acht leden. Bijna de helft van de corporaties (48,4 procent) heeft een RvC van vijf leden.



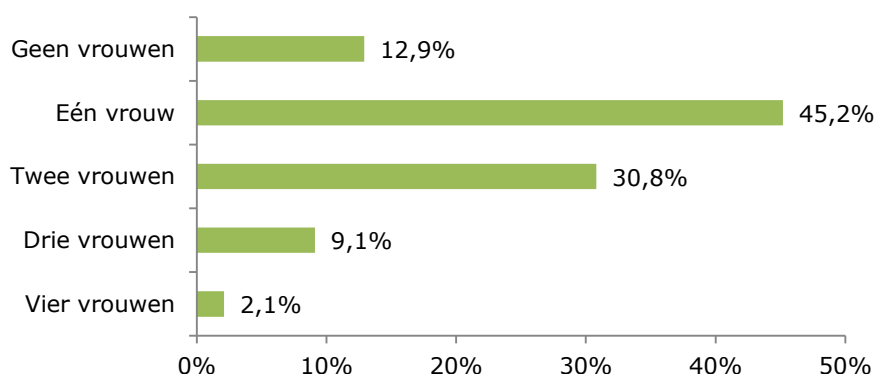
Figuur 29. Grootte van de RvC (N=364, online verzameld).

De gemiddelde leeftijd van commissarissen is 56.2 jaar. De oudste commissaris is 83 jaar, de jongste 26. Van de 1661 commissarissen van wie de leeftijd bekend is, is ruim een derde tussen de 50 en de 59 jaar en ook ruim een derde is tussen de 60 en 69 jaar. Opvallend is dat de groep oudere commissarissen (70 jaar en ouder) groter is dan de groep commissarissen onder de 40 jaar.



Figuur 30. Leeftijdsverdeling in de RvC (N=1661, online verzameld).

Vrouwen zijn veruit in de minderheid in RvCs. Van de leden is 73 procent van de commissarissen man en 27 procent vrouw. Van de voorzitters is 13,7 procent vrouw (N=241, online verzameld). Er is geen enkele RvC waarin alleen vrouwen zitten. Daarentegen zijn er 44 (12.9 procent) RvC waar alleen mannen commissaris zijn. In 4.4 procent van de gevallen is de sekse van het aantal leden precies gelijkmatig verdeeld. Ook in 4.4 procent van de gevallen is de meerderheid van de leden in de RvC vrouw. In de overige 91.2 procent van de RvCs zijn mannen in de meerderheid. In meer dan de helft van de RvCs is het aantal vrouwen in de RvC 20 procent van het aantal leden of minder.



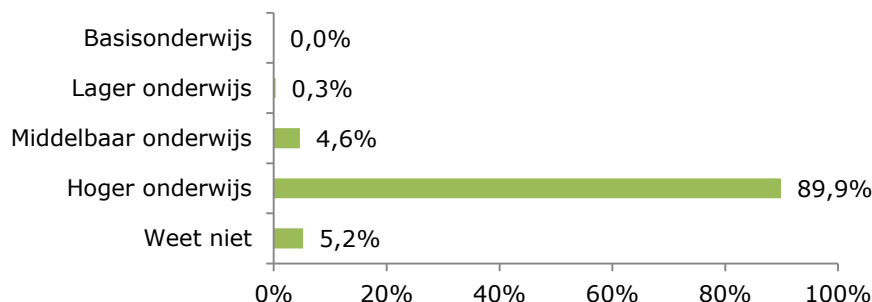
Figuur 31. Aantal vrouwen in de RvC (N=341, online).

De vraag is ook gesteld of er binnen de RvC leden zijn met een allochtone achtergrond. Dat wil zeggen: iemand die zelf niet in Nederland is geboren of waarvan één of beide ouders niet in Nederland zijn geboren. Hieruit blijkt dat de meeste RvCs bestaan uit autochtonen. 93.1 procent van de commissarissen die de enquête hebben ingevuld geven aan dat er in hun RvC niemand zit met een allochtone achtergrond. 5.2 procent geeft aan dat in hun RvC één lid met een allochtone achtergrond zitting heeft. 1.6 procent van de respondenten zegt dat er in hun RvC meerdere leden zijn met een allochtone achtergrond (N=305, enquête).

In 2013 waren 5,5 procent van de commissarissen in RvCs ex-bestuurders bij de corporatie waar ze op dat moment commissaris waren (of een rechtsvoorganger van deze corporatie) (N=299, enquête).

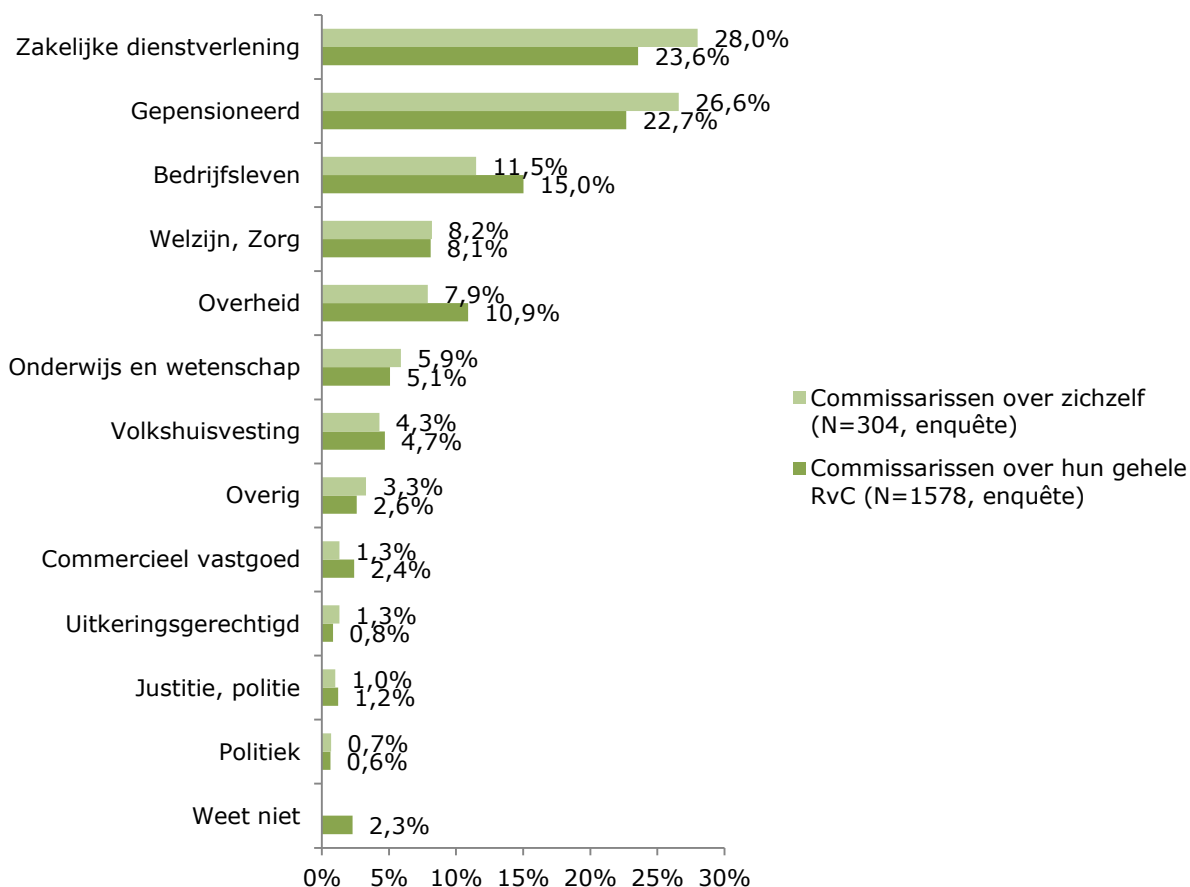
De gemiddelde commissaris is hoog opgeleid. Op de vraag 'wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau' antwoord 97 procent van de commissarissen dat zij hoger onderwijs hebben gevolgd (hbo of universitair onderwijs). Slechts 3 procent van de commissarissen geeft aan dat zij een middelbaar opleidingsniveau bezitten (havo, vwo, mbo) (N=304, enquête). Wanneer de commissarissen het opleidingsniveau van alle leden van hun RvC aangeven, komt eenzelfde beeld naar voren. Geen enkele commissaris heeft slechts basisonderwijs gevolgd. Vijf commissarissen

hebben enkel lager onderwijs, een iets grotere groep heeft middelbaar onderwijs, maar veruit het grootste aantal heeft hoger onderwijs gevolgd.



Figuur 32. Opleidingsniveau RvC (N=1622, enquête).

Qua beroepsuitoefening blijkt dat een groot deel van de commissarissen ofwel gepensioneerd is, ofwel het beroep uitoefent in de zakelijke dienstverlening (advocatuur, advies, consultancy). Er is tweemaal gevraagd naar de beroepsuitoefening van de commissarissen. Een keer naar de beroepsuitoefening van de commissaris die de enquête invulde. De tweede keer of de respondent kon aangeven in welke sector de verschillende leden van de RvC hun beroep uitoefenden.



Figuur 33. Beroepsuitoefening van commissarissen.

In de enquête is ook gevraagd naar het aantal nevenfuncties dat de commissarissen uitoefenen. Helaas bleek uit de resultaten dat deze vraag onduidelijk was geformuleerd voor veel respondenten. Zo gaf bijna 20 procent van de commissarissen aan geen nevenfuncties rondom toezicht op woningcorporaties te vervullen. Dit klopt uiteraard niet, omdat alle respondenten natuurlijk commissarissen zijn bij woningcorporaties. Uit de vraag was echter niet duidelijk voor de

respondenten dat ook het commissariaat waarvoor zij de enquête invulden meetelde voor het aantal nevenfuncties. Het is onbekend hoeveel commissarissen dit impliciet hebben opgevat en hoeveel commissarissen dat niet hebben gedaan. Omdat deze gegevens onbetrouwbaar zijn, is er voor gekozen om de variabele nevenfuncties de rest van dit onderzoek niet meer mee te nemen.

5.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de enquête en de online dataverzameling beschreven. Wat betreft functioneren van de RvC werd duidelijk dat de DB de belangrijkste bron van informatie vormt, terwijl het extern toezicht een weinig gebruikte bron van informatie is. Bijna alle RvCs beschikken over een toetsingskader, maar ruim twee derde van de commissarissen geeft aan dat hun RvC niet beschikt over een handelingskader voor interveniëren. Tachtig procent van de corporaties krijgt van de visitatiecommissie een cijfer voor intern toezicht tussen de zes en de acht. Het gemiddeld volkshuisvestelijk vermogen van de corporaties is 35,1 procent van het balanstotaal.

Wat betreft de samenstelling van de RvC werd duidelijk dat de helft van de RvCs bestaat uit vijf personen. Ruim driekwart van de commissarissen is ouder dan vijftig en bijna driekwart van de commissarissen is man. Er zitten zeer weinig personen van allochtone afkomst binnen een RvC. Ook hebben weinig (5,5 procent) voormalig bestuurders van de corporatie plaats in de RvC. Bijna alle commissarissen zijn hoog opgeleid. Ruim de helft van de commissarissen werkt in de zakelijke dienstverlening of is gepensioneerd.

In het volgende hoofdstuk zal een analyse van de gegevens plaatsvinden en wordt gekeken of de samenstelling van de RvC van invloed is op het functioneren van de RvC.

6. Analyse

In dit hoofdstuk wordt de invloed van de samenstelling van RvCs in woningcorporaties op het functioneren van deze RvCs beschreven. In paragraaf 6.1 wordt kort beschreven hoe het databestand klaar is gemaakt voor analyse. In paragraaf 6.2 wordt ingegaan op de test van de resultaten aan de hand van de controlevariabelen. In paragraaf 6.3 wordt ingegaan op de invloed van samenstelling op functioneren. In paragraaf 6.4 volgt een beschrijving van de resultaten van de interviews. In paragraaf 6.5 worden de beperkingen van dit onderzoek besproken in een discussieparagraaf. In paragraaf 6.6 volgt een korte samenvatting.

6.1 Voorbereiding databestand

Om een goede analyse uit te kunnen voeren, moest het databestand opgeschoond zijn en de variabelen geconverteerd worden. In bijlage 5 is te lezen hoe het databestand is opgeschoond.

Vervolgens zijn de twee databestanden die zijn gemaakt (één met gegevens uit de enquête en één met gegevens vanuit de online dataverzameling) samengevoegd tot één databestand. Bij elke commissaris die een enquête heeft ingevuld, staan de resultaten van de online dataverzameling vermeld.

Vervolgens moesten een aantal variabelen worden geconverteerd, zodat ze bruikbaar zijn voor een regressieanalyse. De variabelen grootte van de RvC, beoordeling van het intern toezicht door de visitatiecommissie en het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie waren geschikt op de wijze waarop ze waren verzameld. De variabelen diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid, informatieverzameling, wijze van beoordelen en omgang met interveniënten moesten worden omgezet om geschikt te zijn voor een regressieanalyse. Het stappenplan dat in paragraaf 4.4.2 is beschreven, is hiervoor gevolgd. De enige wijziging in het stappenplan is dat de variabele nevenfuncties niet meer is meegenomen in dit proces. In paragraaf 5.3 is uiteengezet dat deze variabele onbetrouwbare gegevens had opgeleverd. Daarom is deze variabele uit het onderzoek gehaald en niet meegenomen in de analyse.

6.2 Controle van de resultaten

In dit onderzoek zijn vier controlevariabelen meegenomen: grootte van de corporatie, regio waarin de corporatie actief is, stedelijkheid van het gebied waarin de corporatie actief is en het type huisvesting van de corporatie. Voordat de regressieanalyse wordt uitgevoerd, wordt eerst gekeken of de resultaten op het functioneren van de corporaties verschillen wanneer zij een andere grootte hebben, in een andere regio werken, in een gebied werken dat in mindere of meerdere mate stedelijk is of als ze actief zijn in een ander type huisvesting.

Om te kijken of corporaties op deze vier controlevariabelen verschillen, wordt een variantieanalyse uitgevoerd per controlevariabele.

6.2.1 Grootte van de corporatie

De grootte van de corporatie is opgedeeld in vijf groepen: corporaties met een aantal verhuureenheden gelijk aan of kleiner dan 1.000 (1), tussen de 1.001 en de 5.000 (2), tussen de 5.001 en de 10.000 (3), tussen de 10.001 en de 20.000 (4) en meer dan 20.000 (5).

In de variantieanalyse worden de vijf aspecten van functioneren (informatieverzameling, wijze van beoordelen, omgang met interveniënten, beoordeling intern toezicht visitatiecommissie en volkshuisvestelijk vermogen) vergeleken met de grootte van de corporatie. De nulhypothese is dat corporaties met een verschillende grootte niet verschillen op hun score op het functioneren van de RvC. Er wordt een ANOVA test in SPSS uitgevoerd. De alternatieve hypothese luidt dat corporaties met een verschillende grootte wel verschillen op hun score op het functioneren van de RvC. De

resultaten van deze test staan in tabel 14. De complete ANOVA test is terug te vinden in tabel 15 in bijlage 6.

Bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$ wijken de variabelen informatieverzameling, wijze van beoordelen, beoordeling intern toezicht visitatiecommissie en volkshuisvestelijk vermogen significant af. Voor deze variabelen wordt de nulhypothese (dat grootte van de corporatie geen invloed heeft) verworpen. Voor de variabele omgang met interveniëren wordt de nulhypothese niet verworpen.

Tabel 14. Uitkomsten ANOVA test grootte van de corporatie en functioneren van de RvC.

Variabele functioneren	Significantie
Informatieverzameling	0,000
Wijze van beoordelen	0,003
Omgang met interveniëren	0,797
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	0,000
Volkshuisvestelijk vermogen	0,000

Om te kijken tussen welke groepen de afwijking in het functioneren van de corporatie zich bevindt, wordt een Bonferroni post-hoc test uitgevoerd voor de vier variabelen die significant afwijken.

Als het gaat om informatieverzameling is te zien dat kleine corporaties (categorie 1, 1000 verhuureenheden of minder) significant slechter scoren dan de grotere corporaties. Tussen de corporaties met meer dan 1000 verhuureenheden is geen verschil te zien. Bij de analyse tussen de samenstelling en het functioneren van de RvC, zal bij informatieverzameling een aparte analyse worden gedaan voor corporaties met 1000 of minder eenheden.

Als het gaat om wijze van beoordelen, is te zien dat alleen corporaties van categorie 1 en categorie 4 van elkaar afwijken. Aangezien de categorieën bij de variabele grootte van de corporatie opeenvolgend zijn, is er geen logische verklaring dat deze twee categorieën van elkaar afwijken. Het is waarschijnlijk dat dit op toeval gebaseerd is. Dit wordt daarom niet afzonderlijk meegenomen.

Bij de omgang met interveniëren zijn geen verschillen tussen de verschillende grootte van de corporaties te zien. Hier wordt geen aparte analyse voor uitgevoerd.

Ook bij de beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie is te zien dat kleine corporaties (categorie 1, 1000 wooneenheden of minder) het significant slechter doen dan de grotere corporaties. Tussen de corporaties met meer dan 1000 verhuureenheden is geen verschil te zien. Bij de analyse tussen de samenstelling en het functioneren van de RvC, zal bij de beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie een aparte analyse worden gedaan voor corporaties met 1000 of minder eenheden.

Bij het volkshuisvestelijk vermogen is te zien dat de categorie 4 corporaties (10.001-20.000 wooneenheden) een significant lager volkshuisvestelijk vermogen hebben dan de corporaties die kleiner zijn dan 5.001 wooneenheden (categorie 1 en 2). De corporaties met meer dan 20.001 woningen (categorie 5) hebben een significant lager volkshuisvestelijk vermogen dan corporaties met 10.000 of minder verhuureenheden (categorie 1, 2 en 3). Corporaties met een grootte in categorie 1, 2 en 3 wijken niet significant van elkaar af. Ook corporaties in categorie 4 en 5 wijken niet significant van elkaar af. Daarom zal bij de analyse van het volkshuisvestelijk vermogen een aparte analyse worden gedaan voor corporaties van categorie 1, 2 en 3 en corporaties van categorie 4 en 5. De volledige resultaten van de Bonferroni test staan in tabel 16 in bijlage 6.

6.2.2 Regio van de corporatie

De regio waarin de corporatie actief is, is opgedeeld in twaalf regio's, die gelijk staan aan de twaalf provincies: Groningen (1), Friesland (2), Drenthe (3), Overijssel (4), Gelderland (5), Noord Brabant (6), Limburg (7), Utrecht (8), Flevoland (9), Noord-Holland (10), Zuid-Holland (11) en Zeeland (12).

In de variantieanalyse worden de vijf aspecten van functioneren vergeleken met de regio waarin de corporatie actief is. De nulhypothese is dat corporaties die actief zijn in verschillende

regio's niet verschillen op hun score op het functioneren van de RvC. De alternatieve hypothese luidt dat corporaties die actief zijn in verschillende regio's wel verschillen op hun score op het functioneren van de RvC. Er wordt een ANOVA test in SPSS uitgevoerd. De resultaten van deze test staan in tabel 17. De complete ANOVA test is terug te vinden in tabel 18 in bijlage 6.

Bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$ wijken de variabelen informatieverzameling, wijze van beoordelen, omgang met interveniëren en volkshuisvestelijk vermogen niet significant af. Voor deze variabelen wordt de nulhypothese (dat de regio waarin de corporatie actief is geen invloed heeft) niet verworpen. Voor de variabele beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie blijkt dat deze significant afwijkt, met een significantie van 0,003 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Voor deze variabele wordt de nulhypothese verworpen.

Tabel 17. Uitkomsten ANOVA test regio waarin de corporatie actief is en functioneren van de RvC.

Variabele functioneren	Significantie
Informatieverzameling	0,409
Wijze van beoordelen	0,555
Omgang met interveniëren	0,643
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	0,003
Volkshuisvestelijk vermogen	0,124

Een Bonferroni post hoc test kan niet worden uitgevoerd met deze waarden, aangezien er één categorie is waar minder dan twee waarden in voorkomen. Wanneer een kruistabel wordt gemaakt van de beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie en de regio waarin de corporatie actief is, blijkt dat de provincie Flevoland maar één corporatie kent die ook een score heeft op de variabele beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie. Om een Bonferroni test uit te kunnen voeren, is de regio Flevoland voor deze analyse uitgeschakeld in het bestand. Zonder provincie Flevoland is een Bonferroni post hoc test wel mogelijk.

Uit de Bonferroni test blijkt dat de regio Utrecht significant afwijkt van regio Groningen en regio Gelderland. De overige regio's vertonen geen significante afwijkingen ten opzichte van elkaar. Daarom wordt er tijdens de analyse voor gekozen om, wanneer de variabele beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie wordt geanalyseerd, de regio Utrecht apart te analyseren van de overige regio's. De volledige resultaten van de Bonferroni test staan in tabel 19 in bijlage 6.

6.2.3 Mate van stedelijkheid

De mate van stedelijkheid van het gebied waarin de corporatie actief is, is opgedeeld in vijf categorieën: niet stedelijk (1), weinig stedelijk (2), matig stedelijk (3), sterk stedelijk (4) en zeer sterk stedelijk (5). In de variantieanalyse worden de vijf aspecten van functioneren vergeleken met de mate van stedelijkheid van het gebied waarin de corporatie actief is. De nulhypothese is dat de mate van stedelijkheid van het gebied waarin corporaties actief zijn geen invloed heeft op hun score op het functioneren van de RvC. De alternatieve hypothese luidt dat de mate van stedelijkheid van het gebied waarin corporaties actief zijn wel invloed heeft op hun score op het functioneren van de RvC. Er wordt een ANOVA test in SPSS uitgevoerd. De resultaten van deze test staan in tabel 20. De complete ANOVA test is terug te vinden in tabel 21 in bijlage 6.

Bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$ wijken de variabelen informatieverzameling, wijze van beoordelen en omgang met interveniëren niet significant af. Voor deze variabelen wordt de nulhypothese (dat de mate van stedelijkheid van het gebied waarin de corporatie werkzaam is geen invloed heeft) niet verworpen. Voor de variabele beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie en de variabele volkshuisvestelijk vermogen blijkt dat deze significant afwijkt, met een significantie van 0,010 en 0,000 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Voor deze variabelen wordt de nulhypothese verworpen.

Tabel 20. Uitkomsten ANOVA test stedelijkheid van het gebied en functioneren van de RvC.

Variabele functioneren	Significantie
Informatieverzameling	0,447
Wijze van beoordelen	0,117
Omgang met interveniëren	0,109
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	0,010
Volkshuisvestelijk vermogen	0,000

Om te kijken tussen welke groepen er een afwijking in het functioneren van de corporatie zich bevindt, wordt een Bonferroni post-hoc test uitgevoerd voor de twee variabelen die significant afwijken.

Als het gaat om de variabele beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie is te zien dat de corporaties die actief zijn in een landelijk (niet stedelijk) gebied afwijken van corporaties in een matig stedelijk en sterk stedelijk gebied. De overige corporaties wijken niet van elkaar af. Daarom wordt bij de analyse van de variabele beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie de landelijke corporaties afzonderlijk geanalyseerd van de overige corporaties.

Wanneer het gaat om de variabele volkshuisvestelijk vermogen, blijkt dat de corporaties die vallen onder de categorie zeer sterk stedelijk significant afwijken van de andere corporaties. Bij de analyse van de variabele volkshuisvestelijk vermogen worden daarom de corporaties in zeer sterk stedelijk gebied afzonderlijk geanalyseerd van de overige corporaties. De volledige resultaten van de Bonferroni test staan in tabel 22 in bijlage 6.

6.2.4 Type huisvesting

Het type huisvesting van een corporatie is opgedeeld in elf categorieën: studentenhuisvesting, ouderenhuisvesting, grote herstructureringscorporatie, middelgrote en kleinere herstructureringscorporatie, gemiddeld profiel, gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen, gemiddeld profiel met krimpende portefeuille, corporaties met relatief jong bezit, corporaties met marktgevoelig bezit, corporaties met stabiele portefeuille en overige corporaties. In de variantieanalyse worden de vijf aspecten van functioneren vergeleken met het type huisvesting van de corporatie. De nulhypothese is dat het type huisvesting van de corporatie geen invloed heeft op de score op het functioneren van de RvC. De alternatieve hypothese luidt dat het type huisvesting van de corporatie wel invloed heeft op het functioneren van de RvC. Er wordt een ANOVA test in SPSS uitgevoerd. De resultaten van deze test staan in tabel 23. De complete ANOVA test staat in tabel 24 in bijlage 6.

Bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$ wijken de variabelen informatieverzameling, wijze van beoordelen, omgang met interveniëren en beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie niet significant af. Voor deze variabelen wordt de nulhypothese (dat het type huisvesting van de corporatie geen invloed heeft) niet verworpen. Voor de variabele volkshuisvestelijk vermogen blijkt dat deze significant afwijkt, met een significantie van 0,000 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Voor deze variabele wordt de nulhypothese verworpen.

Tabel 23. Uitkomsten ANOVA test type huisvesting van de corporatie en functioneren van de RvC.

Variabele functioneren	Significantie
Informatieverzameling	0,181
Wijze van beoordelen	0,054
Omgang met interveniëren	0,746
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	0,447
Volkshuisvestelijk vermogen	0,000

Een Bonferroni post hoc test kan niet worden uitgevoerd met deze waarden, aangezien er minstens één categorie is waar minder dan twee waarden in voorkomen. Wanneer een kruistabel wordt gemaakt van het volkshuisvestelijk vermogen en het type huisvesting van de corporatie actief, blijkt dat het type huisvesting 'overig' maar één corporatie kent die ook een score heeft op de variabele volkshuisvestelijk vermogen. Om een Bonferroni test uit te kunnen voeren, is dit type huisvesting voor deze analyse uitgeschakeld in het bestand. Zonder de overige huisvesting is een Bonferroni post hoc test wel mogelijk.

Uit de Bonferroni test blijkt dat studentenhuisvesting significant afwijkt van alle andere typen huisvesting en dat de grote herstructureringscorporatie en middelgrote en kleine herstructureringscorporatie afwijken van bijna alle andere typen huisvesting als het gaat om het volkshuisvestelijk vermogen. Deze drie groepen zullen, wanneer het gaat om volkshuisvestelijk vermogen, afzonderlijk geanalyseerd worden. De typen corporaties met relatief jong bezit en corporaties met een stabiele portefeuille wijken slechts van elkaar af. Omdat dit één afwijking in een rij van negen betreft, is ervoor gekozen deze twee typen niet afzonderlijk van elkaar te analyseren. De volledige resultaten van de Bonferroni test staan in tabel 25 in bijlage 6.

6.2.5 Samenvatting

In bovenstaande paragraaf is uiteengezet hoe de resultaten van de enquête en de online dataverzameling zijn bekeken aan de hand van de vier controlevariabelen. In onderstaande tabel 25 staat kort op een rij welke variabelen afzonderlijk geanalyseerd gaan worden. In de variabelen wijze van beoordelen en omgang met interveniëren werden geen varianties gevonden. Deze worden daarom in hun geheel bekeken.

Tabel 26. Aspecten die afzonderlijk geanalyseerd worden.

Functioneren	Controle	Analyse
Informatie-verzameling	Grootte	Kleine corporaties (1.000 of minder verhuureenheden) worden afzonderlijk geanalyseerd.
Beoordeling intern toezicht visitatie-commissie	Grootte	Kleine corporaties (1.000 of minder verhuureenheden) worden afzonderlijk geanalyseerd.
	Regio	Regio Utrecht wordt afzonderlijk geanalyseerd.
	Stedelijkheid	Niet stedelijke corporaties worden afzonderlijk geanalyseerd.
Volkshuisvestelijk vermogen	Grootte	Corporaties van categorie 1, 2 en 3 worden samen geanalyseerd. Corporaties van categorie 4 en 5 worden samen geanalyseerd.
	Stedelijkheid	Zeer sterk stedelijke corporaties worden afzonderlijk geanalyseerd.
	Type huisvesting	Corporaties met als type huisvesting studentenhuisvesting, grote herstructureringscorporaties en middelgrote en kleine herstructureringscorporaties worden afzonderlijk geanalyseerd.

6.3 Regressieanalyse

Om te onderzoeken of de samenstelling van de RvC van invloed is op het functioneren van de RvC wordt een multiple regressieanalyse uitgevoerd. Dit wil zeggen dat wordt gekeken of de onafhankelijke variabelen van het onderzoek (grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid) significante invloed uitoefenen op de afhankelijke variabelen van het onderzoek (informatieverzameling, wijze van beoordelen, omgang met interveniëren, beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie en het volkshuisvestelijk vermogen).

Deze analyse wordt uitgevoerd per afhankelijke variabele.

6.3.1 Informatieverzameling

Zoals in paragraaf 6.2 is beschreven, zal voor de afhankelijke variabele informatieverzameling een tweetal regressieanalyses worden uitgevoerd. Eén voor de kleine corporaties met 1.000 of minder verhuureenheden en één voor de grotere corporaties.

Kleine corporaties (1.000 of minder verhuureenheden)

Slechts de kleine corporaties worden geselecteerd (met 1.000 of minder wooneenheden). Vervolgens wordt een regressieanalyse uitgevoerd met afhankelijke variabele informatieverzameling en onafhankelijke variabelen grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid.

Voor een regressieanalyse blijkt dat er (bij kleine corporaties) niet genoeg variëteit is op de variabele etnische achtergrond. Deze wordt zodoende niet meegenomen in de analyse. Uit de analyse blijkt dat de variabelen 41,3 procent van de variantie in het model verklaren (R-square). Echter, de ANOVA test, waarin de assumptie wordt getoetst dat er *geen* relatie bestaat tussen de variabelen van samenstelling en de afhankelijke variabele, is niet significant met 0,872 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Dat wil zeggen dat het regressiemodel geen significante uitkomsten zal bieden, omdat geen relatie wordt verondersteld tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

Dat een model niet significant is, kan zijn oorzaak hebben in multicollineariteit tussen variabelen. Dat wil zeggen dat de onafhankelijke variabelen sterk met elkaar correleren, waardoor er niet significante waarden uit het model komen. Om te kijken of dit het geval is, is een *collinearity diagnostics* test gedaan tijdens de regressieanalyse. Als een variabele een score op de VIF heeft van vijf of hoger, wil dat zeggen dat deze variabele overmatig correleert met andere variabelen. In het model is dit het geval bij vier variabelen, namelijk grootte van de RvC, diversiteit naar leeftijd, sekse en opleidingsniveau. Om multicollineariteit tegen te gaan, moet in ieder geval één van de variabelen verwijderd worden. Om te bepalen welke variabele verwijderd moet worden, moeten de variabelen allemaal individueel verwijderd worden. Het model wat de grootste verklaringskracht (R-square) overhoudt, wordt gezien als het meest accurate model (Central Michigan University, z.j.). De resultaten van de regressieanalyse met de collineariteit analyse zijn te vinden in tabel 27 in bijlage 6.

Wanneer dat wordt gedaan in dit model blijkt dat, wanneer de variabele leeftijdsdiversiteit wordt verwijderd, de verklaringskracht van het model het hoogst is (46,5 procent). De multicollineariteit in de nieuwe analyse is laag, met geen enkele correlatie boven een VIF van 2,2. Echter, ook in deze nieuwe regressieanalyse blijkt het model niet significant, met een significantie op de F-toets van 0,214. De volledige resultaten van de regressieanalyse staan in tabel 28 in bijlage 6.

Uit deze toetsen kan worden geconcludeerd dat er geen invloed wordt gevonden van de samenstelling van de RvC op de informatieverzameling bij kleine corporaties.

Grotere corporaties (meer dan 1.000 verhuureenheden)

Alle corporaties behalve de kleine corporaties (1.000 of minder wooneenheden) worden geselecteerd. Vervolgens wordt een regressieanalyse uitgevoerd met afhankelijke variabele informatieverzameling en onafhankelijke variabelen grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid.

Uit de analyse blijkt dat de variabelen slechts 2,4 procent van de variantie in het model verklaren (R-square). Wederom is de ANOVA test, waarin de assumptie wordt getoetst dat er *geen* relatie bestaat tussen de variabelen van samenstelling en de afhankelijke variabele, niet significant met 0,766 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Er is een toets uitgevoerd om te controleren of er geen correlaties optreden tussen variabelen (multicollineariteit). Daaruit blijkt dat multicollineariteit niet optreedt. Het model is niet significant. De volledige uitkomsten van de toetsen staan in tabel 29 in bijlage 6.

Uit deze toetsen kan worden geconcludeerd dat er geen invloed wordt gevonden van de samenstelling van de RvC op de informatieverzameling bij grotere corporaties. In tabel 30 staan de uitkomsten van de invloed van samenstelling op informatieverzameling samengevat.

Tabel 30. Invloed van samenstelling op informatieverzameling.

Informatieverzameling	Kleine corporaties	Geen invloed van samenstelling op informatieverzameling
	Grotere corporaties	Geen invloed van samenstelling op informatieverzameling

6.3.2 Wijze van beoordelen

Voor de afhankelijke variabele wijze van beoordelen zal slechts één regressieanalyse worden uitgevoerd, omdat bleek dat de uitkomst van deze variabele niet afhankelijk was van de controlevariabelen.

Een regressieanalyse wordt uitgevoerd voor alle corporaties met afhankelijke variabele wijze van beoordelen en onafhankelijke variabelen grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid.

Uit de analyse blijkt dat de variabelen slechts 1,7 procent van de variantie in het model verklaren (R-square). De ANOVA test, waarin de assumptie wordt getoetst dat er *geen* relatie bestaat tussen de variabelen van samenstelling en de afhankelijke variabele, is niet significant met 0,879 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Er is een toets uitgevoerd om te controleren of er geen correlaties optreden tussen variabelen (multicollineariteit). Daaruit blijkt dat multicollineariteit niet optreedt. Het model is niet significant. De volledige uitkomsten van de toetsen staan in tabel 31 in bijlage 6.

Uit deze toetsen kan daarom worden geconcludeerd dat er geen invloed wordt gevonden van de samenstelling van de RvC op de wijze van beoordeling van de RvC (tabel 32).

Tabel 32. Invloed van samenstelling op de wijze van beoordelen.

Wijze van beoordelen	Alle corporaties	Geen invloed van samenstelling op de wijze van beoordelen
----------------------	------------------	---

6.3.3 Omgang met interveniëren

Voor de afhankelijke variabele omgang met interveniëren zal slechts één regressieanalyse worden uitgevoerd, omdat bleek dat de uitkomst van deze variabele niet afhankelijk was van de controlevariabelen.

Een regressieanalyse wordt uitgevoerd voor alle corporaties met afhankelijke variabele omgang met interveniëren en onafhankelijke variabelen grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid.

Uit de analyse blijkt dat de variabelen slechts 4,1 procent van de variantie in het model verklaren (R-square). De ANOVA test, waarin de assumptie wordt getoetst dat er *geen* relatie bestaat tussen de variabelen van samenstelling en de afhankelijke variabele, is niet significant met 0,360 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Er is een toets uitgevoerd om te controleren of er geen correlaties optreden tussen variabelen (multicollineariteit). Daaruit blijkt dat multicollineariteit niet optreedt. Het model is niet significant. De volledige uitkomsten van de toetsen staan in tabel 33 in bijlage 6

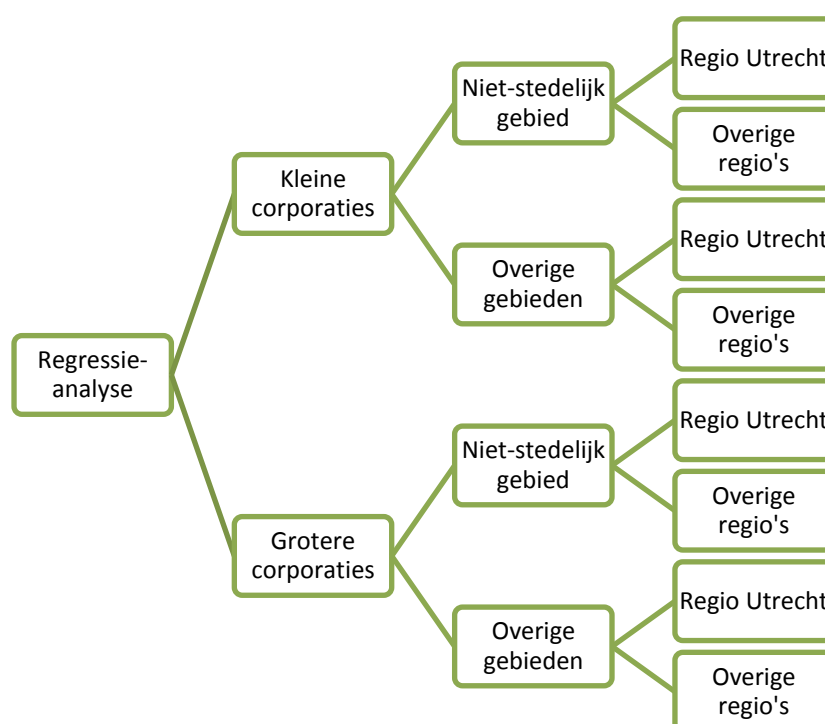
Uit deze toetsen kan daarom worden geconcludeerd dat er geen invloed wordt gevonden van de samenstelling van de RvC op de omgang met interveniëren van de RvC (tabel 34).

Tabel 34. Invloed van samenstelling op omgang met interveniëren.

Omgang met interveniëren	Alle corporaties	Geen invloed van samenstelling op de omgang met interveniëren
--------------------------	------------------	---

6.3.4 Beoordeling intern toezicht door een visitatiecommissie

In paragraaf 6.2 bleek dat de beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie van drie controlevariabelen afhangt: de grootte van de corporatie (de kleinste groep corporaties scoorde significant anders dan grotere corporaties), de regio van de corporatie (corporaties in regio Utrecht scoorden significant anders dan corporaties in andere regio's) en de mate van stedelijkheid van het gebied waar de corporatie actief is (corporaties in niet-stedelijk gebied scoren significant anders dan corporaties in stedelijk gebied). Er wordt daarom een aantal verschillende regressieanalyses uitgevoerd om te komen tot een goede analyse. In totaal worden acht analyses uitgevoerd. In figuur 34 staat uiteengezet hoe de onderverdeling in analyses zal plaatsvinden.



Figuur 34. Methode van regressieanalyse beoordeling intern toezicht visitatiecommissie.

Kleine corporaties (1.000 of minder verhuureenheden)

Wanneer de groep kleine corporaties wordt onderverdeeld, blijkt dat er niet genoeg data beschikbaar is voor deze groep corporaties om een goede analyse uit te voeren. Wanneer kleine corporaties in niet-stedelijk gebied worden geselecteerd, blijkt dat dit er slechts negen zijn, waarvan één in regio Utrecht en acht in overige regio's. Wanneer corporaties in overige gebieden worden geselecteerd, blijkt dat dit er één is in regio Utrecht en 25 in overige regio's. Van deze 25 hebben echter maar 15 corporaties ook daadwerkelijk een score op de afhankelijke variabele. Aangezien dit zeer weinig data is, is besloten geen regressieanalyse uit te voeren voor de groep kleine corporaties.

Grotere corporaties (meer dan 1.000 verhuureenheden)

Wanneer de groep grotere corporaties wordt geselecteerd, blijkt dat er geen enkele grotere corporatie is die én in niet-stedelijk gebied actief is én zich in regio Utrecht bevindt. Er zijn 31 grotere corporaties die zich in niet-stedelijk gebied bevinden en zich niet in regio Utrecht bevinden. Echter, hiervan hebben slechts dertien corporaties een score op de afhankelijke variabele. Van de grotere

corporaties die zich in overige gebieden qua stedelijkheid bevinden, bevinden zich er twintig in regio Utrecht. Hiervan hebben echter maar negen corporaties een score op de afhankelijke variabele. Voor deze groepen is geen regressieanalyse uitgevoerd, vanwege de geringe hoeveelheid data.

De groep grotere corporaties die zich in overige gebieden qua stedelijkheid bevinden én die zich in andere regio's dan Utrecht bevinden, bestaat uit 272 corporaties, waarvan 159 corporaties een score hebben op de afhankelijke variabele. Voor deze corporaties wordt de volgende regressieanalyse uitgevoerd.

Een regressieanalyse wordt uitgevoerd voor deze corporaties met afhankelijke variabele beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie en onafhankelijke variabelen grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid.

Uit de analyse blijkt dat de variabelen 13,7 procent van de variantie in het model verklaren (R-square). De ANOVA test, waarin de assumptie wordt getoetst dat er *geen* relatie bestaat tussen de variabelen van samenstelling en de afhankelijke variabele, is niet significant met 0,110 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Er is een toets uitgevoerd om te controleren of er geen correlaties optreden tussen variabelen (multicollineariteit). Daaruit blijkt dat multicollineariteit niet optreedt. Het model is niet significant. De volledige uitkomsten van de toetsen staan in tabel 35 in bijlage 6.

Uit de toets kan daarom worden geconcludeerd dat er geen invloed is gevonden van de samenstelling van de RvC op de beoordeling van het intern toezicht door een visitatiecommissie. In tabel 36 staat kort samengevat welke toetsen zijn uitgevoerd.

Tabel 36. Invloed van samenstelling op de beoordeling intern toezicht visitatiecommissie.

Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	Kleine corporaties	Niet-stedelijk gebied	Regio Utrecht	N=1, niet uitgevoerd
			Overige regio's	N=8, niet uitgevoerd
		Overige gebieden	Regio Utrecht	N=1, niet uitgevoerd
			Overige regio's	N=25, niet uitgevoerd
	Grotere corporaties	Niet-stedelijk gebied	Regio Utrecht	N=0, niet uitgevoerd
			Overige regio's	N=31, niet uitgevoerd
		Overige gebieden	Regio Utrecht	N=20, niet uitgevoerd
			Overige regio's	N=272, geen invloed van samenstelling op de beoordeling intern toezicht visitatiecommissie

6.3.5 Volkshuisvestelijk vermogen

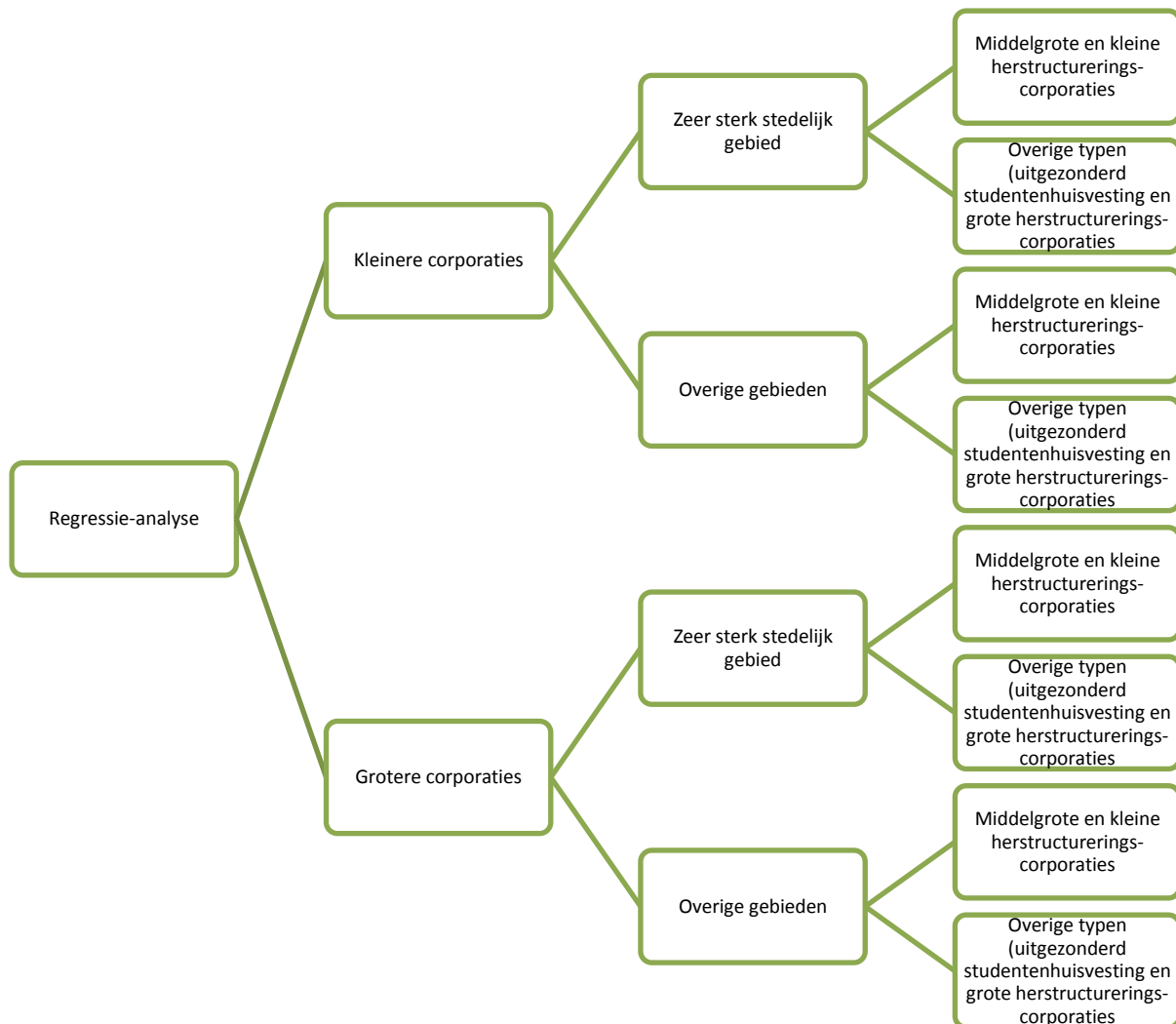
In paragraaf 6.2 bleek dat het volkshuisvestelijk vermogen van drie controlevariabelen afhing: de grootte van de corporatie (de drie kleinere groepen corporaties (categorie 1, 2 en 3) scoren significant anders dan grotere corporaties (categorie 4 en 5)), de mate van stedelijkheid van het gebied waar de corporatie actief is (corporaties in zeer sterk stedelijk gebied scoren significant anders dan corporaties in overige gebieden) en het type huisvesting van de corporatie (corporaties met als type studentenhuysvesting, grote herstructureringscorporaties en middelgrote en kleine herstructureringscorporaties scoren significant anders dan elkaar en dan de overige typen corporaties). Er blijkt echter dat er slechts vijf corporaties zijn die als type huisvesting worden ingedeeld bij studentenhuysvesting. Ook zijn er slechts twaalf corporaties die worden benoemd als grote herstructureringscorporaties. Deze twee groepen zijn te klein voor een regressieanalyse en worden daarom niet meegenomen. Er blijven acht categorieën over waarvoor een regressieanalyse kan worden uitgevoerd. In figuur 35 staat uiteengezet hoe de onderverdeling in analyses zal plaatsvinden.

Kleinere corporaties

Wanneer de groep kleinere corporaties wordt onderverdeeld, blijkt dat er niet voor elke analyse genoeg data beschikbaar is. Er zijn slechts negen kleinere corporaties die actief zijn in zeer sterk stedelijk gebied en worden getypeerd als een middelgrote of kleine herstructureringscorporatie. Ook zijn er slechts tien corporaties die vallen onder de categorie overige typen en die actief zijn in zeer sterk stedelijk gebied en behoren tot de kleinere corporaties. De groep kleinere corporaties die zich in overige gebieden qua stedelijkheid bevinden en die actief zijn als middelgrote of kleine herstructureringscorporatie bestaat uit slechts 12 corporaties. Aangezien dit erg weinig data is, is besloten geen regressieanalyse uit te voeren voor deze groepen corporaties.

De groep kleinere corporaties die zich in overige gebieden qua stedelijkheid bevinden én die voornamelijk bezighouden met overige typen huisvesting bestaat uit 235 corporaties, die allemaal een score hebben op de afhankelijke variabele. Voor deze corporaties wordt de volgende regressieanalyse uitgevoerd.

Een regressieanalyse wordt uitgevoerd voor deze corporaties met afhankelijke variabele volkshuisvestelijk vermogen en onafhankelijke variabelen grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid.



Figuur 35. Methode van regressieanalyse volkshuisvestelijk vermogen.

Uit de analyse blijkt dat de variabelen 16,1 procent van de variantie in het model verklaren (R-square). De ANOVA test, waarin de assumptie wordt getoetst dat er *geen* relatie bestaat tussen de variabelen van samenstelling en de afhankelijke variabele, is *wel* significant met 0,004 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Er is een toets uitgevoerd om te controleren of er geen correlaties optreden tussen variabelen (multicollineariteit). Daaruit blijkt dat multicollineariteit niet optreedt.

Vier samenstellingsvariabelen zijn niet significant bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$, namelijk leeftijd (0,072), etnische achtergrond (0,702), beroepsachtergrond (0,916) en eerdere betrokkenheid (0,699). De andere drie variabelen zijn wel significant, namelijk grootte van de RvC (0,016), diversiteit naar sekse (0,035) en diversiteit naar opleidingsniveau (0,032). Deze resultaten zijn zichtbaar in tabel 37.

Tabel 37. Resultaten regressieanalyse kleinere corporaties die zich niet in zeer sterk stedelijk gebied bevinden en zich bezig houden met overige typen huisvesting.

Samenstellingsvariabele	Significantie
Grootte van de RvC	0,016
Diversiteit naar leeftijd	0,072
Diversiteit naar sekse	0,035
Diversiteit naar etnische achtergrond	0,702
Diversiteit naar opleidingsniveau	0,032
Diversiteit naar beroepsachtergrond	0,916
Diversiteit naar eerdere betrokkenheid	0,669

De grootte van de RvC (0,016) heeft een B-waarde van 2,864. Dat wil zeggen dat wanneer de grootte van de RvC met één stijgt, het volkshuisvestelijk vermogen met 2,864 procentpunt stijgt. Een grotere RvC heeft een positieve invloed op het volkshuisvestelijk vermogen. De diversiteit naar sekse in de RvC (0,035) heeft een B-waarde van -0,151. Dat wil zeggen dat als de RvC één procentpunt meer divers wordt qua man-vrouwverhouding, het volkshuisvestelijk vermogen met 0,151 procentpunt daalt. De diversiteit naar opleidingsniveau (0,032) heeft een B-waarde van 0,223. Dat wil zeggen dat als de diversiteit van de RvC naar opleidingsniveau met één punt verhoogt, het volkshuisvestelijk vermogen met 0,223 procentpunt stijgt. De volledige uitkomsten van de regressieanalyse zijn te vinden in tabel 38 in bijlage 6.

Uit de toets kan worden geconcludeerd dat er geen invloed wordt gevonden van de diversiteit naar leeftijd, etnische achtergrond, beroep en eerdere betrokkenheid op het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie. Er is wel invloed gevonden van de grootte van de RvC, de diversiteit naar sekse en naar opleidingsniveau op het volkshuisvestelijk vermogen. Een grotere RvC lijkt te leiden tot een hoger volkshuisvestelijk vermogen, een grotere diversiteit qua sekse lijkt te leiden tot een lager volkshuisvestelijk vermogen en een grotere diversiteit naar opleidingsniveau lijkt te leiden tot een hoger volkshuisvestelijk vermogen.

Grotere corporaties

Wanneer de groep grotere corporaties wordt onderverdeeld, blijkt ook dat er niet voor elke analyse genoeg data beschikbaar is. Er zijn slechts twaalf grotere corporaties die actief zijn in zeer sterk stedelijk gebied en worden getypeerd als een middelgrote of kleine herstructureringscorporatie. De overige typen corporaties in zeer sterk stedelijk gebied die behoren tot de grotere corporaties zijn er zelfs maar drie. De groep grotere corporaties die zich in overige gebieden qua stedelijkheid bevinden en die actief zijn als middelgrote of kleine herstructureringscorporatie bestaat uit twintig corporaties. Aangezien dit erg weinig data zijn, is besloten geen regressieanalyse uit te voeren voor deze groepen corporaties.

De groep grotere corporaties die zich in overige gebieden qua stedelijkheid bevinden én die zich bezighouden met de overige typen huisvesting, bestaat uit 40 corporaties. Voor deze corporaties wordt de volgende regressieanalyse uitgevoerd.

Een regressieanalyse wordt uitgevoerd voor deze corporaties met afhankelijke variabele volkshuisvestelijk vermogen en onafhankelijke variabelen grootte, diversiteit naar leeftijd, sekse, etnische achtergrond, opleidingsniveau, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid.

Uit de analyse blijkt dat de variabelen 10,2 procent van de variantie in het model verklaren (R-square). De ANOVA test, waarin de assumptie wordt getoetst dat er *geen* relatie bestaat tussen de variabelen van samenstelling en de afhankelijke variabele, is niet significant met 0,967 bij een significantieniveau van $\alpha=0,05$. Er is een toets uitgevoerd om te controleren of er geen correlaties optreden tussen variabelen (multicollineariteit). Daaruit blijkt dat multicollineariteit niet optreedt. Het model is niet significant. De volledige uitkomsten van de toetsen staan in tabel 39 in bijlage 6.

In tabel 40 staat kort samengevat welke toetsen zijn uitgevoerd.

Tabel 40. Invloed van samenstelling op volkshuisvestelijk vermogen.

Volkshuisvestelijk vermogen	Kleinere corporaties	Zeer sterk stedelijk gebied	Mid. en kleine herstructureringscorp.	N=9, niet uitgevoerd
			Overige typen (m.u.v. studentenhuysvesting en grote herstructureringscorp.)	N=10, niet uitgevoerd
		Overige gebieden	Mid. en kleine herstructureringscorp.	N=12, niet uitgevoerd
			Overige typen (m.u.v. studentenhuysvesting en grote herstructureringscorp.)	N=235: invloed van grootte, diversiteit naar sekse en diversiteit naar opleiding op volkshuisvestelijk vermogen
	Grotere corporaties	Zeer sterk stedelijk gebied	Mid. en kleine herstructureringscorp.	N=12, niet uitgevoerd
			Overige typen (m.u.v. studentenhuysvesting en grote herstructureringscorp.)	N=10, niet uitgevoerd
		Overige gebieden	Mid. en kleine herstructureringscorp.	N=20, niet uitgevoerd
			Overige typen (m.u.v. studentenhuysvesting en grote herstructureringscorp.)	N=40, geen invloed van samenstelling op volkshuisvestelijk vermogen

6.4 Interviews

In deze paragraaf wordt de informatie die behaald is uit de interviews uiteengezet. Voor dit onderzoek zijn twee interviews gehouden met voorzitters van een RvC in een woningcorporatie. In de interviews is ingegaan op de informatieverzameling, beoordeling en interveniëren van de RvC. Ook werden vragen gesteld over de samenstelling van de RvC en over de toekomst van de sector.

Wat betreft de activiteiten van de RvC, informatieverzameling, wijze van beoordeling en omgang met interveniëren, kwam een aantal elementen naar voren in de interviews. De eerste interviewrespondent gaf aan dat één van de grootste moeilijkheden waar de RvC mee kampt, is dat de RvC een enorme kennisachterstand heeft ten opzichte van de directeur-bestuurder (DB). De DB

heeft dagelijks te maken met de materie, terwijl de RvC het functioneren van de corporatie moet beoordelen in een veel beperktere tijd. Belangrijke informatiebronnen (naast de DB) zijn de externe accountant en verschillende stakeholders, zoals gemeenteraad, college van B&W, de ondernemingsraad en de huurdersvereniging. De RvC heeft zelf ingeschakeld dat een media-analyse wordt gebruikt als informatiebron. Ook de 'Corporatie in Perspectief' rapporten van het CFV zijn een belangrijke bron van informatie, vooral om de eigen corporatie met andere corporaties te kunnen vergelijken. Helaas gaan deze rapporten verdwijnen en dat is 'doodzonde'. De respondent geeft aan dat er, naast deze rapporten, geen contact is tussen de interne en externe toezichthouders. De respondent zou dit contact juist wel nuttig vinden.

De tweede respondent geeft aan dat de RvC niet moet proberen alle mogelijke informatie te verkrijgen. Dit kan een RvC namelijk niet verwerken, vanwege de beperkte tijd. De tweede respondent geeft aan dat de RvC een sjabloon heeft ontwikkeld, waarin de benodigde informatie wordt ingevuld. Als dan (volgens de RvC) nog informatie ontbreekt, wordt daarom gevraagd. Ook in deze RvC wordt veel gebruik gemaakt van benchmarkgegevens van het CFV. Andere informatiebronnen zijn andere woningcorporaties en de informatie die de commissarissen bezitten.

De eerste respondent geeft aan dat voor het beoordelen van financiële informatie er een speciale auditcommissie is ingesteld. Voor het beoordelen van volkshuisvestelijke informatie zijn er nog geen duidelijke kaders. De RvC loopt het risico om zich meer te verdiepen in 'randvoorwaarden' van de corporatie, zoals financiële informatie en interne informatie over de corporatie, dan in de eigenlijke maatschappelijke taak, namelijk de volkshuisvesting. De tweede respondent geeft aan dat informatie vooral wordt beoordeeld in vergelijking met anderen, bijvoorbeeld via benchmarkgegevens of door informatie tussen corporaties uit te wisselen. Als dan blijkt dat een andere corporatie iets beter aanpakt dan de eigen corporatie, kan ervoor gekozen worden de strategie aan te passen.

De eerste respondent geeft aan dat interveniëren voor de RvC een zeer lastig punt is. Er wordt aangegeven dat er soms wordt gesignaleerd dat zaken binnen de corporatie niet goed gaan, maar dat het voor een RvC erg lastig is om in te grijpen. De RvC beschikt niet over een breed instrumentarium van interventiemogelijkheden. Of je kunt praten met de DB, of je kunt de DB naar huis sturen. Daartussenin heeft de RvC weinig mogelijkheden. Maar de DB ontslaan is alleen een uiterste maatregel, die de RvC niet snel zal gebruiken.

Aan beide respondenten is gevraagd welke eigenschappen zij het belangrijkste vinden in hun commissarissen. De eerste respondent gaf aan dat vier zaken belangrijk zijn: de commissarissen moeten mensen zijn met een bepaald niveau, ze moeten bereid zijn de nodige tijd in het toezicht te steken, ze moeten zich betrokken voelen met de organisatie en met volkshuisvesting in het algemeen en ze moeten een diverse achtergrond hebben. De tweede respondent stelde twee belangrijke eisen waaraan commissarissen moeten voldoen: ze moeten voldoende tijd aan hun taak willen besteden en ze moeten ervaren en kundig zijn binnen de sector. De eerste respondent geeft aan dat het belangrijk is dat de RvC een goed team vormt en dat de RvC open en kritisch naar elkaar is. De tweede respondent geeft aan dat de RvC erg betrokken is op de corporatie.

Bij beide respondenten lijkt samenstelling wel een rol te spelen. Zo geeft de eerste respondent aan dat de RvC verkleind is, om goed te passen bij de grootte van de corporatie. Ook geeft de eerste respondent aan dat onafhankelijkheid hoog in het vaandel staat (dat wordt onder andere versterkt door vergaderingen te hebben zonder de DB). Over bijvoorbeeld leeftijd, man-vrouwverhouding en opleidingsniveau spreekt de respondent zich niet expliciet uit, behalve dat wordt aangegeven dat de commissarissen een bepaald niveau moeten hebben. De respondent geeft aan dat het lastig is om geschikte mensen te vinden. De tweede respondent is explicieter in het benoemen van aspecten van samenstelling. De RvC bestaat uit mensen met verschillende (beroeps)achtergronden, waardoor alle benodigde kennis in huis is. Dit leidt soms tot lange vergaderingen, aangezien iedereen een andere invalshoek heeft, maar uiteindelijk geeft het betere beslissingen. De tweede respondent geeft aan dat de man-vrouwverhouding in de RvC belangrijk is. Deze wordt graag in evenwicht gehouden, omdat mannen en vrouwen andere gezichtspunten

hebben. ‘Je hebt elkaar nodig.’ Qua leeftijd geeft de tweede respondent aan dat het toch vooral wat oudere mensen zijn die in de RvC plaats nemen. Dit komt doordat ervaring belangrijk is.

Als wordt gevraagd naar de toekomst van de sector, geven beide respondenten aan dat de sector te kampen heeft met een groot imagoprobleem, deels terecht en deels onterecht. De eerste respondent vindt het alleen maar goed dat corporaties hard worden aangepakt en vindt dat corporaties vaak hun belangrijkste doel uit het oog zijn verloren. De nadruk moet weer komen te liggen op de volkshuisvesting. Van de overheid verwacht de eerste respondent dat duidelijke kaders worden geschetst, dat de corporaties wel een zekere bewegingsvrijheid houden, maar dat disfunctioneren onmiddellijk ‘keihard’ wordt aangepakt. De tweede respondent geeft aan dat rust en stabiliteit in het overheidsbeleid momenteel erg belangrijk is, aangezien veel corporaties en RvCs niet weten waar ze aan toe zijn. Ook deze respondent geeft aan dat de focus weer op de kerntaak van corporaties moet komen te liggen: ‘Geen ss Rotterdams meer’. Wel moeten corporaties de middelen blijven houden om hun taken goed uit te voeren. De respondent vindt de beperkingen van de beloningen voor DBs en RvCs daarom te ingrijpend. In tabel 41 staat de verzamelde informatie weergegeven.

Tabel 41. Interviewresultaten.

	Respondent 1	Respondent 2
Informatie-verzameling	Grote informatieachterstand op DB Verschillende bronnen	De RvC heeft beperkte informatie nodig Verschillende bronnen
Wijze van beoordelen	Wel financiële kaders Nog geen volkshuisvestelijke kaders.	Beoordeling vooral in vergelijking met andere corporaties
Omgang met interveniëren	RvC bezit zeer weinig interventiemogelijkheden	Overleg met DB
Belangrijk in commissarissen	Niveau Tijd Betrokkenheid Diverse achtergrond	Ervaring en kundigheid Tijd
Visie op samenstelling	Grootte RvC moet passen bij corporatie Onafhankelijkheid Niveau is belangrijk Moeilijk om geschikte mensen te vinden	Verschillende beroepsachtergronden is belangrijk Goede man-vrouwverhouding is belangrijk Ervaring is belangrijk
Toekomst	Imagoprobleem corporaties Goed dat corporaties aangepakt worden Terug naar de kerntaak Duidelijke kaders nodig	Rust en stabiliteit in beleid is belangrijk Terug naar de kerntaak Niet de beloningsstructuur te hard aanpakken

6.5 Discussie

Hiervoor zijn de resultaten en de analyses van dit onderzoek gepresenteerd. Echter, er zijn een aantal belangrijke beperkingen aan de geldigheid van de resultaten. In deze paragraaf worden deze beperkingen besproken.

Een eerste beperking van het onderzoek is dat alleen RvCs die lid zijn van de VTW zijn meegenomen in de analyse. Dit omdat de respons van de corporaties die geen lid zijn van de VTW erg laag was. De resultaten van dit onderzoek zijn dus enkel geldig voor de RvCs die lid zijn van de VTW. RvCs die lid zijn van de VTW hebben zich verbonden aan de governancecode woningcorporaties en laten zich visiteren. De regulering voor deze RvCs is dus veel strenger geregeld dan voor RvCs die geen lid zijn van de VTW. Verwacht wordt dat RvCs die niet zijn aangesloten bij de VTW in ieder geval op dat gebied (en wellicht ook op andere gebieden) afwijken van RvCs die wel zijn aangesloten. Omdat RvCs die lid zijn van de VTW sterker gereguleerd zijn, kan het zijn dat dit

onderzoek een te rooskleurig beeld schetst van het intern toezicht binnen de gehele sector. Deze discrepantie wordt echter niet groot verwacht, aangezien bijna 90 procent van de commissarissen lid is van de VTW.

Een tweede beperking van dit onderzoek is het klein aantal geïnterviewden (twee). De interviews zijn gebruikt om de resultaten van de enquête te duiden. Maar vanwege het klein aantal respondenten kunnen de interviews enkel worden opgevat als een indicatie. Twee commissarissen kunnen uiteraard geen beeld geven van de gehele sector.

Een derde beperking van dit onderzoek is de smalle interpretatie van het begrip 'functioneren'. Zoals in paragraaf 3.2 is besproken, is er voornamelijk gefocust op de activiteiten van de RvC (output). In zeer beperkte mate is gekeken naar het functioneren van de corporatie (outcome). Gezien de beschikbare tijd voor dit onderzoek was deze beperkte invulling van functioneren noodzakelijk. Hierdoor kan niet een volledig beeld worden gegeven van het functioneren van de RvC.

Een vierde beperking van het onderzoek is de betrouwbaarheid van de resultaten op het survey. Tijdens het klaarmaken van het databestand voor analyse bleek dat in sommige gevallen leden van een RvC van dezelfde woningcorporatie verschillende antwoorden hebben gegeven. Dit is in sommige gevallen uiteraard heel begrijpelijk: zo volgen verschillende leden vaak andere cursussen of raadplegen verschillende leden diverse informatiebronnen. Maar in sommige gevallen is dit onlogisch, bijvoorbeeld wanneer het aantal leden van de RvC dat respondenten van dezelfde corporatie opgeven, niet met elkaar overeenstemt, of wanneer de ene commissaris aangeeft dat er wel een handelingskader voor interventie is en de andere commissaris zegt dat dit er niet is. In de gevallen waarin het ging over navolgbare feiten, zijn deze onvolkomenheden opgelost door de juiste gegevens op te zoeken of de onjuiste gegevens weg te halen (zie ook bijlage 5). Maar niet in alle gevallen was een objectieve maatstaf te vinden. Besloten is om de gegevens wel te analyseren, ook al was niet in alle gevallen deze honderd procent zekerheid te bieden. Dit kan de resultaten enigszins hebben beïnvloed. Deze beïnvloeding wordt niet groot geacht, aangezien veel commissarissen wel gelijke antwoorden hebben gegeven en de resultaten van bijvoorbeeld de regressieanalyses overduidelijk niet significant waren. Maar toch kan enige vertekening zijn opgetreden.

Een vijfde beperking van dit onderzoek, is het probleem van de sociaal wenselijke antwoorden. Er is geprobeerd om de sociaal wenselijkheid van de antwoorden tot het minimum te beperken. Dit is gedaan door samenwerking te zoeken met een vertrouwde vereniging, namelijk de VTW. Ook is anonimiteit van de resultaten gegarandeerd. Toch blijft het houden van toezicht een gevoelig punt, vooral met het huidige negatieve imago van de corporatiesector. Het zou kunnen dat commissarissen zich in de enquête en de interviews toch niet vrij hebben gevoeld om eerlijk antwoord te geven. Dit kan ervoor zorgen dat de resultaten positiever zijn uitgevallen dan ze daadwerkelijk zijn. Hoeveel invloed sociaal wenselijke antwoorden hadden, is helaas niet meetbaar.

6.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de analyses uitgevoerd om te kijken of samenstelling van de RvC van invloed is op het functioneren van de RvC. In bijna alle gevallen was de conclusie dat er geen invloed wordt gevonden van samenstelling op functioneren. Een uitzondering hierbij zijn kleinere corporaties, die niet actief zijn in zeer sterk stedelijk gebied en die niet actief zijn als studentenhuisvester, grote, middelgrote of kleine herstructureringscorporatie. Voor deze corporaties werd invloed gevonden van de grootte van de RvC, diversiteit naar sekse en diversiteit naar opleiding op het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie. Een grotere RvC lijkt te leiden tot een hoger volkshuisvestelijk vermogen, een grotere diversiteit qua sekse lijkt te leiden tot een lager volkshuisvestelijk vermogen en een grotere diversiteit naar opleidingsniveau lijkt te leiden tot een hoger volkshuisvestelijk vermogen.

Vanuit de twee gesprekken met de commissarissen blijkt ook dat de nadruk sterk ligt op kennis en ervaring van commissarissen en in mindere mate op andere aspecten van samenstelling, zoals diversiteit.

In het volgende hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek getrokken.

7. Conclusie

In de vorige hoofdstukken zijn de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. In dit hoofdstuk zal een conclusie getrokken worden en zal de centrale vraag van het onderzoek worden beantwoord (7.1). In paragraaf 7.2 worden aanbevelingen gedaan over het verbeteren van de invulling van de toezichttaak en voor vervolgonderzoek.

7.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt de centrale vraag van dit onderzoek beantwoord. Deze vraag luidde:

Welke invloed heeft de samenstelling van Raden van Commissarissen in woningcorporaties op het functioneren van deze Raden?

In hoofdstuk 2, beleidskader, werd duidelijk dat er drie organen formeel belast zijn met het toezicht op een woningcorporatie. Het extern toezicht wordt uitgevoerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (volkshuisvestelijk toezicht) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (financieel toezicht). Het intern toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen van een woningcorporatie. De RvC heeft als taak om 'toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de toegelaten instelling' (Herzieningswet, artikel 31).

In hoofdstuk 3, theoretisch kader, werd duidelijk dat er veel verschillende gedachten zijn over de invloed die samenstelling van een groep heeft op het functioneren van de groep. Vanuit sommige studies werd benadrukt dat een grote heterogeniteit binnen een groep ervoor zorgt dat de groep beter functioneert, aangezien er dan meer toegang is tot hulpbronnen (zoals informatie, ervaring en een netwerk) en omdat de commissarissen dan onafhankelijker kunnen functioneren. Vanuit andere studies werd echter benadrukt dat homogeniteit binnen een groep zorgt voor een beter functioneren, aangezien groepsleden zich met elkaar kunnen identificeren en daardoor communicatie, afstemming en cohesie bevorderd worden.

Aan de hand van het uitgevoerde survey zijn de volgende resultaten gevonden. In veel gevallen is er geen invloed van samenstelling van de RvC op het functioneren van de RvC gevonden. De wijze van informatieverzameling, wijze van beoordelen en omgang met interveniëren van een RvC verschilt niet significant wanneer de samenstelling van de RvC anders is. Ook als het gaat om de totale beoordeling van het intern toezicht op basis van gegevens uit visitatierapporten wordt duidelijk dat deze beoordeling niet verschilt wanneer de samenstelling van de RvC anders is. Enkel wanneer het gaat om het volkshuisvestelijk vermogen van de woningcorporatie, blijkt dat de grootte van de RvC, de diversiteit naar sekse en de diversiteit naar opleidingsniveau van invloed is op het functioneren van de corporatie. Een grotere RvC lijkt te leiden tot een hoger volkshuisvestelijk vermogen, een grotere diversiteit qua sekse lijkt te leiden tot een lager volkshuisvestelijk vermogen en een grotere diversiteit naar opleidingsniveau lijkt te leiden tot een hoger volkshuisvestelijk vermogen. Deze conclusies zijn geldig voor twee derde van de onderzochte commissarissen. Hierbij dient vermeld te worden dat het volkshuisvestelijk vermogen van de vijf onderzochte indicatoren voor functioneren, het verst af staat van de daadwerkelijke activiteiten van de RvC.

Bovenstaande informatie is samengevat in tabel 42. Geconcludeerd kan worden dat in veel gevallen geen invloed is gevonden van de samenstelling van RvCs in woningcorporaties op hun functioneren. Hoewel vanuit de interviews gesteld kan worden dat er wel degelijk wordt gekeken naar samenstelling, wordt kennis en kunde van de commissarissen veel belangrijker geacht dan bijvoorbeeld heterogeniteit van de groep.

Tabel 42. Invloed van samenstelling van de RvC op het functioneren van de RvC.

	Informatie-verzameling	Wijze van beoordeling	Omgang met interveniëren	Beoordeling intern toezicht visitatie	Volkshuisvestelijk vermogen
Grootte	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Grotere RvC leidt tot hoger volkshuisvestelijk vermogen
Leeftijd	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed
Sekse	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Meer diversiteit naar sekse leidt tot lager volkshuisvestelijk vermogen
Etniciteit	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed
Opleidings-niveau	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Meer diversiteit naar opleidingsniveau leidt tot hoger volkshuisvestelijk vermogen
Beroeps-achtergrond	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed
Eerdere betrokkenheid	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed	Geen invloed

In dit onderzoek was een positieve hypothese opgesteld voor de invloed van elk aspect van samenstelling op het functioneren van de RvC. Wat betreft diversiteit naar leeftijd, sekse, etniciteit, beroepsachtergrond en eerdere betrokkenheid worden deze hypothesen verworpen. Wat betreft grootte van de RvC en diversiteit naar opleidingsniveau, worden de hypothesen grotendeels verworpen. Voor vier van de vijf aspecten van functioneren wordt namelijk geen invloed van de grootte van de RvC en de diversiteit naar opleidingsniveau gevonden. Enkel voor het volkshuisvestelijk vermogen wordt een positieve invloed gevonden.

Zoals hierboven is genoemd, werd in drie gevallen wel een invloed gevonden van samenstelling op functioneren, namelijk van de grootte van de RvC, diversiteit naar sekse en diversiteit naar opleidingsniveau op het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie (in procent van het balanstotaal). Het is opvallend dat er juist bij het volkshuisvestelijk vermogen een invloed van samenstelling wordt gevonden. Het volkshuisvestelijk vermogen van een corporatie is het aspect van functioneren dat op grotere afstand staat van de RvC dan de andere aspecten van functioneren die zijn meegenomen in dit onderzoek. De andere aspecten van functioneren hebben directer te maken met de activiteiten van de RvC. Dat geen invloed wordt gevonden van de samenstelling van de RvC op deze aspecten van functioneren, maar wel op het volkshuisvestelijk vermogen, lijkt in de richting te wijzen dat er andere verklarende factoren zijn voor deze invloed. Want wanneer de samenstelling van de RvC van invloed is op het volkshuisvestelijk vermogen, zou verwacht worden dat er in ieder geval ook invloed zou worden gevonden van samenstelling op (één van de) andere aspecten van functioneren. Dit omdat de invloed van de RvC op het volkshuisvestelijk vermogen loopt via de activiteiten van de RvC.

De vraag die overblijft, is wat dan mogelijke verklaringen zijn voor de gevonden invloeden. Voor de gevonden (positieve) invloed van de grootte van de RvC op het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie, is een andere verklarende factor denkbaar. Het is mogelijk dat corporaties die een grotere RvC hebben, deze hebben omdat zij positief staan tegenover toezicht en 'checks and balances'. Het is waarschijnlijk dat de corporaties die positief staan tegenover toezicht, juist de corporaties zijn die het goed doen. Deze corporaties hebben namelijk niets te verbergen. Wellicht hebben ook juist deze corporaties een groter volkshuisvestelijk vermogen in procent van het balanstotaal. Een groter volkshuisvestelijk vermogen in procent van het balanstotaal duidt namelijk op een financieel gezonde corporatie, die in staat is haar maatschappelijke functie te blijven uitoefenen. De grootte van de RvC heeft dan geen directe invloed op het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie. Echter, corporaties die goed functioneren hebben wellicht zowel een groter volkshuisvestelijk vermogen als een grotere RvC.

Wat betreft de invloed van diversiteit naar sekse (negatief) en diversiteit naar opleidingsniveau (positief) op het volkshuisvestelijk vermogen van de corporatie, valt geen duidelijke uitleg te geven waarom juist deze invloed bestaat. Wat wel gesteld kan worden, is dat de gevonden invloed veel minder groot is voor deze twee variabelen dan voor de grootte van de RvC (de grootte van de RvC heeft een B-waarde van 2,864, de diversiteit naar sekse heeft een B-waarde van -0,151 en de diversiteit naar opleidingsniveau heeft een B-waarde van 0,223). Hoewel de invloed wel significant is, blijkt al dat de twee variabelen geen grote invloed op het volkshuisvestelijk vermogen hebben. Voor opleidingsniveau kan daarnaast nog gesteld worden dat zeer weinig commissarissen niet hoog opgeleid zijn. 89,9 procent van de commissarissen is hoog opgeleid, van 5,2 procent is het opleidingsniveau onbekend en slechts 4,9 procent van de commissarissen is niet hoog opgeleid. Wellicht heeft deze scheve verdeling effect op de gevonden invloed. Wanneer de diversiteit naar opleidingsniveau zeer beperkt is, hoeven er slechts een aantal uitschieters te zijn die het gehele beeld bepalen. Wellicht is sprake van een fout van de eerste soort, waarbij wordt aangenomen dat er invloed is, terwijl deze invloed in werkelijkheid niet bestaat.

Hierboven is ingegaan op eventuele verklaringen voor de gevonden invloed van de grootte van de RvC, diversiteit naar sekse en diversiteit naar opleidingsniveau op het volkshuisvestelijk vermogen. Echter, slechts in deze drie gevallen is invloed vastgesteld. In de overige gevallen werd geen invloed gevonden. Juist deze afwezigheid van invloed van samenstelling op functioneren is opvallend. De invloed ontbreekt, terwijl er juist veel nadruk wordt gelegd op bijvoorbeeld het diversiteitsbeleid van corporaties. De vraag die dan overblijft, is: waarom is er in veel gevallen geen invloed van samenstelling op functioneren? En heeft dit ontbreken van invloed te maken met specifieke kenmerken van de corporatiesector?

Er kan allereerst worden gesteld dat invloed van samenstelling op functioneren niet zomaar te verwachten viel. Vanuit de theoretische achtergronden kan zowel beredeneerd worden dat heterogeniteit als dat homogeniteit van een groep positief uitwerkt op functioneren. De *social categorization* theorie en de *similarity/attraction* theorie geven aan dat homogeniteit positief is voor het functioneren, omdat het cohesie, coördinatie en communicatie binnen een groep bevordert. Daarentegen geven de *information and decision making* theorie, de principaal agent theorie en de *resource dependency* theorie aan dat heterogeniteit van een groep positief is voor het functioneren. De nadruk in deze theorieën wordt gelegd op dat heterogene groepen meer beschikken over informatie, kennis, ervaring en contacten dan homogene groepen. Ook kunnen heterogene groepen zich onafhankelijker opstellen van het bestuur, omdat ze zich (gemiddeld genomen) minder met hen identificeren.

Op basis van deze theorieën is een zeer groot aantal empirische studies uitgevoerd naar de invloed van samenstelling op functioneren. Echter, vanuit deze empirische studies is van geen enkel aspect van samenstelling een eenduidige invloed op functioneren vastgesteld. Soms werd een positieve invloed gevonden, soms een negatieve invloed en soms werd er geen enkele invloed gevonden. Dat in dit onderzoek in veel gevallen geen invloed wordt gevonden, wijkt dan ook niet af van veel eerdere onderzoeken, waarin ook geen invloed wordt gevonden.

Een tweede mogelijkheid is dat geen invloed wordt gevonden, omdat de verschillende effecten van diversiteit elkaar opheffen. In dit onderzoek zijn vijf theorieën behandeld. Vanuit het perspectief van twee theorieën is een homogene samenstelling gunstig, vanuit het perspectief van de drie andere theorieën is een heterogene samenstelling gunstig. Het is mogelijk dat het allebei waar is, maar dat de effecten elkaar opheffen. Zo is het mogelijk dat meer heterogeniteit in een groep wel zorgt voor meer informatie en ervaring, meer bronnen en meer onafhankelijkheid, maar dat het tegelijkertijd ook zorgt voor minder cohesie, minder coördinatie en een slechtere communicatie binnen de groep. De positieve effecten van diversiteit, die er wel degelijk zijn, worden teniet gedaan door de negatieve effecten die ook bestaan. Van Ees et al. geven bijvoorbeeld aan dat teams die divers zijn samengesteld innovatiever zijn en kwalitatief betere beslissingen maken dan teams die homogener zijn samengesteld. Echter, deze beslissingen kosten meer tijd en op die manier ontstaan ‘procesverliezen’ (2007, p. 14). Wellicht heeft een heterogene samenstelling wel degelijk een positieve invloed op bepaalde aspecten van functioneren, maar tegelijkertijd een negatieve invloed op andere aspecten van functioneren.

Een derde mogelijke reden voor het ontbreken van invloed van samenstelling op functioneren, is dat de belangrijkste taak van een RvC allereerst is dat hij *bestaat*, niet dat wat hij daadwerkelijk uitvoert. De RvC heeft dan allereerst een symbolische functie. Uiteraard is de symbolische functie niet de enige functie van de RvC: wanneer het bestuur weet dat een RvC niets doet, zal de symbolische waarde van de RvC afnemen. Maar het feit dat er een toezichtsorgaan is dat de beslissingen van het bestuur controleert, zorgt er wellicht al voor dat het bestuur betere beslissingen maakt. Wie er dan daadwerkelijk plaats hebben in dat toezichtsorgaan is van ondergeschikte waarde. Een heterogene samenstelling van een RvC is dan meer symbolisch: een teken van de corporatie dat ze graag rekening houdt met verschillende belangen en gezichtspunten, ook al zorgt dit in de praktijk niet voor beter functioneren.

De hierboven genoemde redenen zijn redenen waarom samenstelling in het algemeen wellicht geen (aantoonbare) invloed heeft op functioneren. Maar er zijn ook een aantal redenen te noemen die specifiek gelden voor de corporatiesector.

Een eerste mogelijke reden voor het ontbreken van invloed van samenstelling op functioneren, is dat binnen de corporatiesector de bewegingsruimte voor RvCs beperkt is. Vooral de corporaties en RvCs die aangesloten zijn bij Aedes of de VTW hebben een aantal vastomlijnde regels waaraan ze zich moeten houden. In dit onderzoek waren alle onderzochte RvCs lid van de VTW. Dat wil zeggen dat al deze RvCs zich hebben verbonden aan de governancecode woningcorporaties en dat al deze corporaties worden gevisiteerd. Door deze verbondenheid wordt de bewegingsvrijheid voor RvCs beperkt, alle RvCs gebruiken namelijk dezelfde governancecode en houden zich aan dezelfde regels. Hierdoor is de invloed van de individuele commissaris op het functioneren van de RvC beperkt. Welke commissarissen zitting hebben in de RvC heeft wellicht minder invloed dan of de RvC zich heeft verbonden aan bijvoorbeeld de governancecode voor woningcorporaties.

Een tweede mogelijke reden is dat de lange zittingstermijn voor commissarissen ervoor zorgt dat de individuele commissaris weinig invloed heeft op het functioneren van de RvC. Sinds de governancecode van 2011 is de zittingstermijn voor commissarissen tweemaal vier jaar. Voor 2011 was dit driemaal vier jaar. Dit is een erg lange periode. Bij wisseling van commissarissen komt een nieuwe commissaris vaak terecht in een groep commissarissen die al jarenlang op een bepaalde manier werkt. Het is dan zeer goed mogelijk dat deze nieuwe commissaris meegenomen wordt in de bestaande structuur en zelf geen veranderingen kan doorvoeren. Wanneer na een paar jaar weer een nieuwe commissaris bij de RvC komt, is de eerste commissaris al zo gewend aan de bestaande structuur, dat deze procedure zich herhaalt. De samenstelling van de RvC heeft dan weinig invloed meer op het functioneren van de RvC.

7.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen gedaan. Allereerst zal ingegaan worden op aanbevelingen om de invulling van de toezichttaak te verbeteren. Ten tweede worden enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

7.2.1 Aanbevelingen voor de invulling van de toezichttaak

In de doelstelling van dit onderzoek werd aangegeven dat er aanbevelingen gedaan worden om de invulling van de toezichttaak van RvCs in woningcorporaties te verbeteren. De belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek luidt: verminder de nadruk op de verhoging van diversiteit binnen RvCs en leg meer nadruk op andere aspecten van het werk van de RvC. Uit dit onderzoek blijkt dat diversiteit een zeer beperkte invloed heeft op het functioneren van de RvC. Tegelijkertijd blijkt dat er op andere terreinen van het werk van de RvC nog verbetering nodig is. Zo geeft twee derde van de commissarissen aan dat hun RvC nog niet beschikt over een handelingskader voor interveniëren. Ook blijkt uit de gevonden data dat er zeer weinig contact is tussen de interne toezichthouder en de externe toezichthouders. Het weinige contact dat er nu is, in de vorm van de benchmarkrapporten van het CFV, gaat verdwijnen. Het is beter voor RvCs om een aantal aspecten grondig te veranderen, dan proberen te veranderen op een groot aantal fronten. Aangezien er veel redenen zijn om aan te nemen dat diversiteit geen grote invloed heeft op functioneren, is het beter om te focussen op aspecten waar overduidelijk nog verbetering nodig is. Deze focus moet uiteraard vanuit de RvCs zelf komen, maar ook branchevereniging Aedes of toezichthoudersvereniging VTW kan meer nadruk leggen op deze aspecten. Dat wil niet zeggen dat diversiteitsbeleid helemaal niet belangrijk is. Maar wellicht is het voor RvCs momenteel eerst noodzakelijk om andere problemen aan te pakken, voordat diversiteitsbeleid überhaupt effect heeft.

Vanuit de verkregen resultaten kunnen hiernaast nog een tweede en derde aanbeveling worden gedaan. De tweede aanbeveling luidt: zorg voor duidelijk en stabiel overheidsbeleid. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om gebieden als de verhuurdersheffing, die voor veel corporaties grote onzekerheid heeft gebracht (en nog steeds brengt) over de toekomstige financiële situatie. Ook het feit dat de Herzieningswet nog niet is aangenomen, maar waarschijnlijk opnieuw gewijzigd gaat worden, zorgt voor veel onzekerheid bij woningcorporaties en RvCs, aangezien het voor hen niet duidelijk is aan welke normen zij moeten gaan voldoen. Het is overduidelijk dat in de afgelopen jaren een aantal grote problemen zich hebben voorgedaan bij woningcorporaties. Uit de interviews van dit onderzoek kwam naar voren dat commissarissen het geen probleem vinden dat problemen aangepakt worden en dat de sector strenger gereguleerd wordt. Waar echter wel veel weerstand tegen is, is de grote onduidelijkheid over waar het overheidsbeleid naartoe gaat. Juist omdat corporaties zich momenteel moeten heroriënteren op de kerntaak, is het belangrijk voor hen én voor de RvC om te weten welke eisen aan hen worden gesteld.

De derde aanbeveling luidt: zorg binnen de RvC dat de focus komt te liggen op de kerntaak van de woningcorporatie, namelijk de huisvesting van de doelgroep. Omdat de welvaart in de sector sinds de brutering tot een aantal jaren geleden enorm hoog was, werden veel projecten aangenomen en werd steeds vaker afgeweken van de kerntaak van de corporaties. Maar in een tijd waar de bomen niet meer tot in de hemel groeien, is het nodig dat corporaties de focus weer gaan leggen op hun kerntaak. De RvC kan hier het voortouw in nemen. De commissarissen kunnen bij het toezicht houden voornamelijk de focus leggen op het volkshuisvestelijk aspect, in combinatie met de financiële situatie van de corporatie. Zij kunnen ook het bestuur aanspreken op hun werkwijze, wanneer deze niet in overeenstemming is met de kerntaak van de corporatie.

7.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een eerste aanbeveling voor verder onderzoek is het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek naar de invloed van samenstelling op functioneren bij RvCs in woningcorporaties. Zoals in paragraaf 7.1 is genoemd, is het mogelijk dat samenstelling wel invloed heeft op functioneren, maar dat verschillende aspecten daarvan elkaar opheffen. Het is interessant te ontdekken welke aspecten van samenstelling welk effect hebben op functioneren. Voor dit soort diepgaande informatie is een kwantitatief onderzoek in de vorm van een survey minder geschikt. Beter is het om een dergelijk onderzoek met kwalitatieve methoden zoals (participatieve) observaties en diepte-interviews uit te voeren. Op deze manier wordt nog veel meer inzicht verkregen in het daadwerkelijke proces. Dit onderzoek heeft een generalistisch beeld gegeven van de invloed van samenstelling op functioneren. Een diepgaand kwalitatief onderzoek kan dit beeld verder uitbreiden, door precies aan te geven welk

aspect van samenstelling welke invloed heeft op functioneren. Op deze wijze kunnen de vijf theorieën met elkaar vergeleken worden en kunnen ze geïntegreerd worden tot één theoretisch model.

De tweede aanbeveling voor verder onderzoek is het doen van een breder onderzoek naar het functioneren van RvCs in woningcorporaties. Zoals in paragrafen 3.2 en 6.5 is beschreven, is in dit onderzoek vooral gekeken naar de activiteiten van de RvC (output). Echter, functioneren is een breder begrip en het is interessant om te weten of de samenstelling van RvCs samenhangt met andere aspecten van functioneren, die in dit onderzoek niet zijn meegenomen. Een onderzoek hiernaar zorgt voor een vollediger beeld van de invloed van samenstelling op functioneren bij RvCs in woningcorporaties.

De derde aanbeveling voor vervolgonderzoek is het opnieuw uitvoeren van het survey over een aantal jaar. De corporatiesector is in beweging, onder andere door alle problemen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan. Ten opzichte van het onderzoek van Hooge en Helderman uit 2007 blijkt dat de samenstelling en werkwijze van RvCs aan het veranderen is. Aangeraden wordt om een dergelijk grootschalig surveyonderzoek over een aantal jaren opnieuw uit te voeren. Aangezien de sector zelf en de overheid sterk bezig is met regulering van de sector en verbetering van het toezicht, is het interessant om te zien welk effect deze maatregelen zullen hebben op RvCs.

De vierde aanbeveling voor vervolgonderzoek is het doen van onderzoek naar de verbetering van de relatie tussen het intern en het extern toezicht. Uit dit onderzoek bleek dat de relatie tussen intern en extern toezicht binnen de corporatiesector minimaal is. De informatie die het meest wordt gebruikt (de 'Corporatie in Perspectief' rapporten van het CFV) gaat verdwijnen. Dit roept de vraag op hoe de relatie tussen intern en extern toezicht de komende jaren vormgegeven zal worden. Ook wanneer het CFV wellicht wordt omgevormd tot een nieuwe financiële toezichthouder is de vraag hoe deze nieuwe toezichthouder het contact met het intern toezicht zal zoeken. Aanbevolen wordt om onderzoek te doen naar op welke wijze de optimale verhouding tussen intern en extern toezicht vormgegeven kan worden.

Hopelijk kunnen dergelijke onderzoeken bijdragen leveren aan de versterking van het intern toezicht, net zoals dit onderzoek heeft getracht daar een bijdrage aan te leveren. Hopelijk kan door de resultaten van dit onderzoek en andere onderzoeken het (intern) toezicht binnen de woningcorporaties versterkt worden. Wanneer het toezicht in de corporatiesector op orde is, kunnen problemen zoals die zich afgelopen jaren hebben voorgedaan, hopelijk worden voorkomen.

Bijlage 1. Literatuurlijst

Adams, R.B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94 (2), p. 291-309.

Adams, R.B. & Mehran, H. (2005). *Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry*. [European Finance Association working paper] Verkregen op 21, maart, 2013 van http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=302593

Aedes (z.j.a). *Toezicht op woningcorporaties*. Verkregen op 16, maart, 2013 van <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/toezicht/toezicht-op-woningcorporaties-schematisch-weergege.pdf>

Aedes (z.j.b). *Dossier: Vereniging*. Verkregen op 13, augustus, 2013 van <http://www.aedes.nl/content/dossiers/Vereniging.xml>

Aedes (2002). *AedesCode, versie februari 2002*. Verkregen op 25, juli, 2013 van <http://www.raeflex.nl/documents/AedesCode%20versie%20februari%202002.pdf>

Aedes (2012a). *Extern toezicht: volkshuisvestelijk en financieel toezicht*. Verkregen op 16, juli, 2013 van <http://www.aedes.nl/content/artikelen/corporatiestelsel/toezicht/Extern-toezicht--volkshuisvestelijk-en-financieel-.xml>

Aedes (2012b). *Hoe is het toezicht op woningcorporaties ingericht?* Verkregen op 16, juli, 2013 van <http://www.aedes.nl/content/artikelen/corporatiestelsel/toezicht/Hoe-is-het-toezicht-op-woningcorporaties-ingericht.xml>

Aedes (2012c). *Toezicht met bite*. Verkregen op 6, augustus, 2013 van <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/toezicht/20120405-rapport-toezicht-met-bite.pdf>

Aedes (2013a). *Aedes: houdt rekening met regionale verschillen*. Verkregen op 26, juli, 2013 van <http://www.aedes.nl/content/artikelen/woningmarkt/regionale-woningmarkten/Standpunt-Aedes.xml>

Aedes (2013b). *Naleving visitatieplicht AedesCode*. Verkregen op 27, juli, 2013 van <http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/visitatie/Naleving-visitatieplicht-AedesCode.xml>

Aedes & Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (2011). *Governancecode Woningcorporaties 2011*. Verkregen op 25, juli, 2013 van http://www.vtw.nl/files/media/gcw/Governancecode_2011_interactief.pdf

Aggarwal, R.K., Evans, M. & Nanda, D. (2006). *Access, board size, and incentives in non-profit firms*. Verkregen op 21, maart, 2013 van http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=918011

Algemene Rekenkamer (1998). *Toezicht op uitvoering publieke taken*. Verkregen op 5, maart, 2013 van http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/1998/03/Toezicht_op_uitvoering_publieke_taken

Algemene Rekenkamer (2008). *Kaders voor toezicht en verantwoording*. Verkregen op 5, maart, 2013 van http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2008/02/Kaders_voor_toezicht_en_verantwoording

Arksey, H. & Knight, P.T. (1999). *Interviewing for Social Scientists: Interviews and research in the social sciences*. Thousand Oaks: Sage publications.

Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10 (1), p. 107-124.

Bennedsen, M., Kongsted, H.C. & Nielsen, K.M. (2008). The causal effect of board size in the performance of small and medium-sized firms. *Journal of Banking & Finance*, 32 (6), p. 1098-1109.

Bergman, M.M. (2008). *Advances in Mixed Methods Research*. [elektronische versie] Thousand Oaks: Sage publications.

Berscheid, E. & Reis, H.T. (1998). Attraction and close relationships. In: Gilbert, D.T., Fiske, S.T. & Lindzey, G. (eds.), *The Handbook of Social Psychology* (p. 193-281). New York: McGraw-Hill.

Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Verkregen op 17, mei, 2012 van http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks

Blackstone, A. (2012). *Principals of Sociological Inquiry: Qualitative and Quantitative Methods*. Verkregen op 26, juli, 2013 van http://2012books.lardbucket.org/books/principles-of-sociological-inquiry-qualitative-and-quantitative-methods/section_11_02.html

Blessing, R. (2011). Diversiteit voorwaarde voor toezicht 2.0. *Schoolmanagement totaal*, 13 (5), p. 24-25.

Bodenhuis, G.V., Kang, S.K. & Peery, D. (2012). Social categorization and the perception of social groups. In: Fiske, S.T. & Macrae, C.N. (eds.), *Sage handbook of social cognition* (p. 311-329). Los Angeles: Sage.

Boer, F. de (2006). Mixed Methods: een nieuwe methodologische benadering? *Kwalon*, 11 (2), p. 5-10.

Boers, I. & Van Montfort, C.J. (2009). Raden van Toezicht. In T. Schillemans & M. Bovens (eds.), *Handboek publieke verantwoording* (p. 143-160). Den Haag: Lemma.

Boone, A.L., Field, L.C., Karpoff, J.M. & Raheja, C.G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 85 (1), p. 66-101.

Boot, A.W.A. (1995). Naar een dynamischer structuurregime. *De naamloze vennootschap*, 73, p. 280-284.

Brandsen, T. & Helderman, J.K. (2004a). Volkshuisvesting. In: Dijstelbloem, H., Meurs, P.L. & Schrijvers, E.K. (eds.), *Maatschappelijke dienstverlening. Een onderzoek naar vijf sectoren, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Verkenning nr. 6*. (p. 65-131). Amsterdam: Amsterdam University Press

- Brandsen, T. & Helderman, J.K. (2004b). De erfenis van beleid: de crisis en hervorming van het Nederlandse volkshuisvestingsbeleid. *Beleid en Maatschappij*, 31 (2), p. 74-87.
- Brandsen, T., Meijer, A. & Van Montfort, C. (2005). De dubbele helix van publiek rekenschap. *Bestuurskunde*, 14 (1), p. 1-8.
- Brewer, M.B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: a cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 36 (2), p. 307-324.
- Calon, M. (2013). Het kan beter. In: *Missie en Mores* [Boek ter afscheid van CFV directeur Jan van der Moolen], p. 11-19.
- Carter, D.A., Simkins, B.J. & Simpson, W.G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38 (1), p. 33-53.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (z.j.). *Stedelijkheid (van een gebied)*. Verkregen op 27, juli, 2013 van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=658>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Gezonde levensverwachting naar opleidingsniveau*. Verkregen op 27, juli, 2013 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71885ned&D1=a&D2=a&D3=a&D4=a&D5=0&D6=a&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2013). *Woningvoorraad naar eigendom, regio*. Verkregen op 16, juli, 2013 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71446NED&D1=1-5&D2=0&D3=5-6&VW=T>
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (z.j.a). *Taken*. Verkregen op 16, juli, 2013 van <http://www.cfv.nl/taken>
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (z.j.b). *Bezit alle corporaties 2011*. Verkregen op 27, juli, 2013 van http://www.cfv.nl/media_dirs/11076/media_files_data/bezit_alle_corporaties_2011.pdf
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (z.j.c.). *De corporatiesector in cijfers*. Verkregen op 27, juli, 2013 van http://www.cfv.nl/taken/financieel_toezicht/de_corporatiesector_in_cijfers
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2007). *Vertrouwen in vermogen: kwaliteit van verantwoording door het interne toezicht bij woningcorporaties*. Verkregen op 6, augustus, 2013 van http://www.cfv.nl/media_dirs/47/media_files_data/vertrouwen_in_vermogen.pdf
- Centraal Fonds Volkshuisvesting (2012). *Toelichting CFV 2012: Corporatie in Perspectief*. Verkregen op 27, juli, 2013 van http://www.cfv.nl/media_dirs/9834/media_files_data/toelichting_cip_2012.pdf
- Central Michigan University (z.j.). *Multicollinearity*. Verkregen op 29, juli, 2013 van <http://www.chsbs.cmich.edu/fattah/courses/empirical/multicollinearity.html>
- Coles, J.L., Daniel, N.D. & Naveen, L. (2008). Boards: does one size fit all? *Journal of Financial Economics*, 87 (2), p. 329-356.
- Cox, T.H., Lobel, S.A. & McLeod, P.L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task. *Academy of Management Journal*, 34 (4), p. 827-847.

Creswell, J.W. (2002). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage publications.

Davis, G.F. & Cobb, J. A. (2010). Resource Dependency Theory: Past and Future. In: Bird Schoonhoven, C. & Dobbin, F. (eds.), *Stanford's Organization Theory Renaissance* (p. 21-42). *Research in the Sociology of Organizations*, 28. Emerald Group Publishing Limited.

Dwyer, S., Richard, O.C. & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56, p. 1009-1019

Eerste Kamer (z.j.). *Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting*. Verkregen op 25, juli, 2013 van http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/32769_herzieningswet_toegelaten

Eisenberg, T., Sundgren, S. & Wells, M.T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48 (1), p. 35-54.

Erhardt, N.L., Werber, J.D & Schrader, C.B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, 11 (2), p. 102-111.

Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), p. 301-325.

Fich, E.M. & Shivdasani, A. (2006). Are busy boards effective monitors? *Journal of Finance*, 61 (2), p. 689-724.

Field, M.A. & Keys, P.Y. (2003). The Emergence of Corporate Governance from Wall St. to Main St.: Outside Directors, Board Diversity, Earnings Management, and Managerial Incentives to Bear Risk. *The Financial Review*, 38, p. 1-24.

Frijns, J. et al. (2008). De Nederlandse corporate governance code: Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen. Verkregen op 2, april, 2013 van <http://commissiecorporategovernance.nl/download/?id=609>

Gigone, D. & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: information sharing and group judgement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (5), p. 959-974.

Glasz, J.R., et al. (1998). *Naar professioneel toezicht*. Verkregen op 12, maart, 2013 van http://www.vtw.nl/files/media/publicaties/1998_Naar_professioneel_toezicht_Commissie_Glasz.pdf

Grotenhuis, M. te; Matthijssen, A. (2009). *Basiscursus SPSS*. Assen: Van Gorcum.

Gruis, V. (1996). Nederland. In: Boelhouwer, P.J. (eds.). *Financiering van de social- huursector in West-Europa* (p. 7-20). Delft: University Press.

Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9 (2), p. 193-206.

Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S. (2001). *Board of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature*. [National Bureau of Economic Research working paper] Verkregen op 21, maart, 2013 van http://www.nber.org/papers/w8161.pdf?new_window=1

Hillman, A.J., Withers, M.C. & Collins, B.J. (2009). Resource Dependency Theory: a Review. *Journal of Management*, 35 (6), p. 1404-1427.

Hoekstra, R.J., Hoogduin, L.H. & Van der Schaar, J. (2012). *Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporatie: eindrapportage*. Verkregen op 7, maart, 2013 van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/12/17/eindrapportage-commissie-kaderstelling-en-toezicht-woningcorporaties.html>

Hooge, E. & Helderman, J.K. (2007). *Toezicht op scherp*. Zoetermeer: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.

Hooge, E. & Helderman, J.K. (2008). Klant en overheid koning: over toezicht op meervoudige verantwoording door maatschappelijke ondernemingen. *Bestuurskunde*, 2008 (3), p. 95-104.

Hornsey, M.J. (2008). Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2 (1), p. 204-222.

Jackson, S.E., Joshi, A. & Erhardt, N.L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29 (6), p. 801-830.

Janssens, F.J.G. (2005). *Toezicht in discussie: over onderwijstoezicht en Educational Governance*. Verkregen op 12, maart, 2013 van http://doc.utwente.nl/50819/1/rede_F_Janssens.pdf

Jensen, M.C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48 (3), p. 831-880.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), p. 305-360.

Johnson, R.B. & Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33 (7), p. 14-26.

Julizaerma, M.K. & Sori, Z.M. (2012). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies. *Social and Behavioral Sciences* 65, p. 1077-1085.

Jungmann, C. (2006). The effectiveness of Corporate Governance in one-tier and two-tier board systems: Evidence from the UK and Germany. *European Company and Financial Law Review*, 3 (4), p. 426-474.

Kang, H., Cheng, M. & Gray, S.J. (2007). Corporate governance and board composition: diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance*, 15 (2), p. 194-207.

Kim, H. & Lim, C. (2010). Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 63 (3), p. 284-291.

Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. [elektronische versie] Assen: Van Gorcum & Comp.

Krubitzer, L. & Kahn, D.M. (2003). Nature versus nurture revisited: an old idea with a new twist. *Progress in Neurobiology*, 70 (1), p. 33-52.

Lapiente, V. (2011). *Principal-Agent theory*. Verkregen op 26, juli, 2013 van <http://knowledge.sagepub.com/view/intlpoliticalscience/n483.xml>

Lavrijssen, S.A.C.M. & Özmis, D. (2010). Naar een effectief toezicht op de woningcorporaties, balanceren tussen staat en markt. *Regelmaat*, 3, p. 109-122.

Leeuwen, W.D. van (2005). Publieke verantwoording door maatschappelijke ondernemingen: het fundament ligt in de wijk. *Bestuurskunde*, 14 (1), p. 41-46.

Leonard, J.S., Levine, D.I. & Joshi, A. (2004). Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees' similarity with one another and with customers. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (6), p. 731-754.

McCawley, P.F. (2001). *The logic model for program planning and evaluation*. Verkregen op 12, augustus, 2013 van <http://www.uiweb.uidaho.edu/extension/LogicModel.pdf>

Meijer, A. (2005). Vreemde ogen dwingen: maatschappelijke controle in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 14 (1), p. 25-31.

Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), p. 402-433.

Mizruchi, M.S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, p. 271-298.

Montfort, C. van; Brandsen, T. & Van Est, D. (2005). Verantwoording, interactie en governance: leren van het bedrijfsleven? *Bestuurskunde*, 14 (1), p. 9-15.

Murray, A.I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10 (1), p. 125-141.

Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming (2003). *De waarde van de maatschappelijke onderneming geborgd*. Verkregen op 22, augustus, 2013 van http://www.vno-ncw.nl/SiteCollectionDocuments/PMO/de_waarde_van_de_maatschappelijke_onderneming_geborgd.pdf

Oude Vrielink, M., Schillemans, T., Brandsen, T. & Van Hout, E. (2009). Horizontale verantwoording in de praktijk: een empirisch onderzoek in de sectoren wonen, zorg en onderwijs. *Bestuurskunde*, 18 (4), p. 80-91.

Østergaard, C.R., Timmermans, B. & Kristinsson, K. (2013). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, 40 (3), p. 500-509.

Peng, M.W., Buck, T. & Filatotchev, I. (2003). Do outside directors and new managers help improve firm performance? An exploratory study in Russian privatization. *Journal of World Business*, 38 (4), p. 348-360.

Peters, J.F.M., et al. (1996). *Corporate Governance in Nederland: de 40 aanbevelingen*. Verkregen op 25, juni, 2013 van <http://www.arkobv.nl/Downloads/CorporateGovernanceinNederland-deveertigaanbevelingen.pdf>

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row Publishers

Pitts, D.W. & Jarry, E.M. (2006). *Ethnic Diversity and Organizational Performance: Assessing Diversity Effects at the Managerial and Street Levels*. Verkregen op 15, augustus, 2013 van https://aysps.gsu.edu/publications/2006/downloads/Pitts_EthnicDiversity.pdf

Planbureau voor de Leefomgeving (2011). Kaarten demografische groei en krimp in Nederland. Verkregen op 26, juli, 2013 van <http://www.pbl.nl/publicaties/2011/Demografische-groei-en-krimp-in-Nederland>

Plomin, R., Shakeshaft, N.G., McMillan, A. & Trzaskowski, M. (2013). Nature, nurture, and expertise. *Intelligence* [nog uit te komen]

Pombo, C. & Gutiérrez, L.H. (2011). Outside directors, board interlocks and firm performance: Empirical evidence from Colombian business groups. *Journal of Economics and Business*, 63 (4), p. 251-277.

Online Encyclopedie (z.j.). *Opzoeken: functioneren*. Verkregen op 18, juli, 2013 van <http://www.encyclo.nl/begrip/functioneren>

Rijksoverheid (z.j.a). *Sociale huurwoning (sociale huur)*. Verkregen op 16, juli, 2013 van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/sociale-huurwoning-huren>

Rijksoverheid (2010). *Besluit Beheer Sociale Huursector*. Verkregen op 16, juli, 2013 van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/besluiten/2005/07/01/besluit-beheer-sociale-huursector-bbsh.html>

Rosenstein, S. & Wyatt, J.G. (1990). Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 26 (2), p. 175-191.

Sleutelaar, F. (1902). *Woningwet, met inleiding en aantekeningen benevens tekst der gezondheidswet en der algemeene maatregelen van bestuur tot uitvoering van beide wetten*. [elektronische versie]. Haarlem: De Erven F. Bohn.

Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims, H.P., O'Bannon, D.P. & Scully, J.A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39 (3), p. 412-438.

SPSS Handboek (z.j.). *Regressie analyse*. Verkregen op 28, augustus, 2013 van http://www.spsshandboek.nl/regressie_analyse.html

Stannard-Stockton, S. (2010). *Getting results: output, outcomes & impact*. Verkregen op 12, augustus, 2013 van <http://www.tacticalphilanthropy.com/2010/06/outputs-outcomes-impact-oh-my/>

Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (z.j.). *Visitatiestelsel*. Verkregen op 16, juli, 2013 van <http://www.visitaties.nl/168/visitatiestelsel.html>

Tabaksblat, M. et al. (2003). *De Nederlandse Corporate Governance Code*. Verkregen op 12, maart, 2013 van <http://commissiecorporategovernance.nl/code-tabaksblat>

- Taylor-Powell, E., Jones, L. & Henert, E. (2003). *Enhancing program performance with logic models*. Verkregen op 12, augustus, 2013 van <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/lmcourseall.pdf>
- Timmerman, T.A. (2000). Racial Diversity, Age Diversity, Interdependence, and Team Performance. *Small group research*, 31 (5), p. 592-606.
- Tuana, N. (1983). Re-fusing Nature/Nurture. *Women's Studies hr. Forum*, 6 (6), p. 621-632.
- Turner, J.C. (1982). Toward a cognitive redefinition of the social group. In: Tajfel, H. (eds), *social identity and intergroup relations* (p. 15-40). Cambridge: University Press.
- Tweede Kamer (2013). *Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties*. Verkregen op 25, juli, 2013 van <http://www.tweedekamer.nl/kamerleden/commissies/pew/index.jsp>
- Van Beek, A., Henderikse, W. & Van Doorne-Huiskes, A. (2011). *Diversiteit en kwaliteit*. Verkregen op 18, maart, 2013 van http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/brochure_diversiteit_en_kwaliteit_-_layout_0.pdf
- Van Blokland, F. (2013). Woningcorporaties op de vrije markt en de rol van het CFV. In: Missie en Mores [Boek ter afscheid van CFV directeur Jan van der Moolen], p. 1-4.
- Van Dijk, H., Van Engen, M.L. & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 119, p. 38-53.
- Van Ees, H., Hooghiemstra, R.B.H., Van der Laan, G. & Veltrop, D. (2007). *Diversiteit binnen de raden van commissarissen van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen*. Verkregen op 18, maart, 2013 van <http://www.commissiecorporategovernance.nl/download/?id=804>
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Vennix, J.A.M. (2009). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek derde editie*. Harlow: Pearson.
- Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (z.j.). *Governancecode*. Verkregen op 25, juli, 2013 van <http://www.vtw.nl/201/governancecode.html>
- Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (2011). *Naar een toezichts- en toetsingskader voor woningcorporaties*. Zoetermeer: Zoeterhage.
- W. K. Kellogg Foundation (2004). *Logic model development guide*. Verkregen op 12, augustus, 2013 van <http://www.epa.gov/evaluate/pdf/eval-guides/logic-model-development-guide.pdf>
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.H. & Kanfer, R. (2008). Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), p. 1301-1313.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, p. 77-140.

Wolfswinkel, M. (2013). *Corporate governance, firm risk and shareholder value of Dutch firms*. Verkregen op 14, maart, 2013 van <http://repub.eur.nl/res/pub/39127/EPS2013277F%26A9789058923233.pdf>

Woonbond (z.j.). *Vereniging Nederlandse Woonbond*. Verkregen op 19, juli, 2013 van <http://www.woonbond.nl/>

Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40 (2), p. 185-211.

Young, D. (z.j.). *The theories behind corporate governance*. Verkregen op 26, juli, 2013 van http://www.havingtheircake.com/content/1_Ideas%20that%20shape%20the%20world/fact%20and%20opinion/The%20theories%20behind%20corporate%20governance.Ink

Bijlage 2. Lijst met alle woningcorporaties

De onderstaande lijst is de lijst met toegelaten instellingen afkomstig van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Enkele corporaties die nog staan vermeld bij het CFV zijn inmiddels gefuseerd met andere corporaties. De corporaties die door fusie niet meer bestaan, zijn oranje gemarkeerd. Van een aantal corporaties was online geen relevante informatie vinden en stond bij de Kamer van Koophandel aangegeven dat deze corporaties niet actief zijn. Deze corporaties zijn rood gemarkeerd. De gemarkeerde corporaties zijn uit het databestand gehaald en zodoende niet meegenomen in de analyse.

Naam corporatie	Gemeente	CFV nr.
Woningstichting De Volmacht	Aa en Hunze	L1899
Woningstichting Dinxperlo	Aalten	L0160
Stichting Woningbouw Achtkarspelen	Achtkarspelen	L0056
Woningbouwvereniging Poortugaal	Albrandswaard	L0629
Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland	Alkmaar	L1182
Woningstichting Kennemer Wonen	Alkmaar	L0583
Woningstichting Van Alckmaer voor Wonen	Alkmaar	L0063
Almelose Woningstichting Beter Wonen	Almelo	L0358
Woningstichting St. Joseph	Almelo	L0921
Woningstichting GoedeStede	Almere	L1891
Stichting wonenCentraal	Alphen aan den Rijn	L0565
Stadgenoot	Amsterdam	L0124
Stadsherstel Amsterdam NV	Amsterdam	L1729
Stichting Woonzorg Nederland	Amsterdam	L1646
Stichting Ymere	Amsterdam	L2070
Woningbouwvereniging De Goede Woning Driemond	Amsterdam	L1034
Woningstichting Eigen Haard	Amsterdam	L0108
Woningstichting Rochdale	Amsterdam	L0017
Woonstichting De Key	Amsterdam	L2103
'Ons Huis', Woningstichting	Apeldoorn	L1691
Woningstichting De Goede Woning	Apeldoorn	L0446
de Woonmensen/SJA	Apeldoorn	L1680
Christelijke Woongroep Marenland	Appingedam	L0449
Stichting Volkshuisvesting Arnhem	Arnhem	L0065
Vivare	Arnhem	L0658
Woningbouwvereniging Gelderland	Arnhem	L2038
Stichting Actium	Assen	L0574
Stichting Eemland Wonen	Baarn	L0936
Stichting Portaal	Baarn	L0117
Woningbouwvereniging Patrimonium	Barendrecht	L0248
Woningstichting Barneveld	Barneveld	L2082
Woningstichting Wierden en Borgen	Bedum	L0366
Woningvereniging Spaubeek	Beek	L0264

Stichting WoonGoed 2-Duizend	Beesel	L1839
Stichting QuaWonen	Bergambacht	L0540
Woningbouwvereniging Beter Wonen	Bergambacht	L1559
Stichting Stadlander	Bergen op Zoom	L1785
Wooncorporatie ProWonen	Berkelland	L0835
Bouwvereniging Huis en Hof	Bernisse	L0338
Woonstichting De Zes Kernen	Bernisse	L2090
Woningstichting De Kempen	Bladel	L1991
Brederode Wonen	Bloemendaal	L0630
WoonFriesland	Boarnsterhim	L1663
Woningbouwvereniging Reeuwijk	Bodegraven-Reeuwijk	L1760
Stichting PeelrandWonen	Boekel	L1811
Stichting Verzorgd Wonen SHBB	Borger-Odoorn	L1966
Woonbeheer Borne	Borne	L1235
R&B Wonen	Borsele	L0543
Trifolium Woondiensten Boskoop	Boskoop	L0927
Stichting Wonen Vierlingsbeek	Boxmeer	L1864
Stichting Goed Wonen Liempde	Boxtel	L2101
Woonstichting St. Joseph	Boxtel	L1236
Laurentius	Breda	L1005
Woningstichting Brummen	Brummen	L0782
stichting Sprengenland Wonen	Brummen	L0573
Stichting Woningbeheer Betuwe	Buren	L1881
Woonstichting VechtHorst	Dalfsen	L0661
Woonstichting SSW	De Bilt	L0602
DUWO	Delft	L2004
Stichting Vidomes	Delft	L1093
Woningstichting Den Helder	Den Helder	L1399
Woningbouwvereniging Bergopwaarts	Deurne	L1226
Rentree	Deventer	L0694
Stichting Woonbedrijf ieder1	Deventer	L1418
Woonstichting De Marken	Deventer	L2099
Mijande Wonen	Dinkelland	L0178
Stichting Woonservice IJsselland	Doesburg	L1409
Sité Woondiensten	Doetinchem	L1017
Vieya Wooncorporatie	Dongen	L1762
Stichting Thús Wonen	Dongeradeel	L1792
Stichting Trivire	Dordrecht	L0267
Woningstichting Goed Wonen	Drimmelen	L1718
Woningstichting Volksbelang	Drimmelen	L1802
Stichting Oost Flevoland Woondiensten	Dronten	L1861
Woningstichting Alphons Ariëns	Druten	L1642
Stichting Woningbeheer De Vooruitgang	Edam-Volendam	L1525
Stichting Woonstede	Ede	L2051
Woningcorporatie Plicht Getrouw	Ede	L1061

Stichting De Delthe	Eemsmond	L0686
Stichting Uithuizer Woningbouw	Eemsmond	L0688
Woningstichting de Zaligheden	Eersel	L1794
Stichting Trudo	Eindhoven	L0527
Stichting Vitalis Sociale Woonvormen	Eindhoven	L1962
Stichting Woonbedrijf SWS.Hhvl	Eindhoven	L1464
Wooninc.	Eindhoven	L1519
Woonstichting 'thuis	Eindhoven	L0151
Domesta	Emmen	L0045
Stichting Woondiensten Enkhuizen	Enkhuizen	L1737
R.K. Woningstichting Ons Huis	Enschede	L0173
Stichting Jongeren Huisvesting Twente	Enschede	L1964
Woningcorporatie Domijn	Enschede	L1426
Woningstichting De Woonplaats	Enschede	L1842
Woonstichting Etten-Leur	Etten-Leur	L2052
Stichting Wonen Zuidwest Friesland	Gaasterlân-Sleat	L0676
WSG	Geertruidenberg	L1787
Stichting KleurrijkWonen	Geldermalsen	L0343
Stichting Goed Wonen	Gemert-Bakel	L1745
Stichting Ouderenhuisvesting Ruijschenbergh	Gemert-Bakel	L2000
Stichting Destion	Gennep	L0641
Woonstichting Leystromen	Gilze en Rijen	L1788
FidesWonen	Goeree-Overflakkee	L0506
Woningbouwvereniging Beter Wonen	Goeree-Overflakkee	L1482
Woningbouwvereniging Beter Wonen	Goeree-Overflakkee	L1700
Woongoed Flakkee	Goeree-Overflakkee	L1544
Regionale Woningbouwvereniging Samenwerking	Goes	L1901
Stichting tot Behoud en Ondersteuning van Monumenten te Goes	Goes	L1994
Stichting Poort 6	Gorinchem	L1549
Stichting Mozaïek Wonen	Gouda	L0232
Wooncentrum voor Ouderen St. Zuidrandflat	Gouda	L2067
Oosterpoort Wooncombinatie	Groesbeek	L1670
Christelijke Woningstichting Patrimonium	Groningen	L0380
Stichting De Huismeesters	Groningen	L0385
Stichting Nijestee	Groningen	L1109
Stichting Steelande wonen	Groningen	L1675
Woningstichting Gulpen	Gulpen-Wittem	L0259
Woningstichting Wittem	Gulpen-Wittem	L1622
Elan Wonen	Haarlem	L0231
Pré Wonen	Haarlem	L0640
Woningbouwvereniging Rosehaghe	Haarlem	L0692
Bernardus Wonen	Halderberge	L1761
Woningstichting Beter Wonen Vechtdal	Hardenberg	L0762
Omnia Wonen	Harderwijk	L0968
Stichting UWoon	Harderwijk	L0369

Stichting Omnivera	Hardinxveld-Giessendam	L0582
Stichting voorheen De Bouwvereniging	Harlingen	L0033
Stichting WOONopMAAT	Heemskerk	L1533
Woonstichting Triada	Heerde	L0309
Stichting Weller Wonen	Heerlen	L0225
Woningstichting De Voorzorg	Heerlen	L0841
Woningstichting Hellendoorn	Hellendoorn	L1413
Stichting Woonpartners	Helmond	L1647
Woningbouwvereniging Compaen	Helmond	L1847
Woningbouwvereniging Volksbelang	Helmond	L0249
Stichting Rhiant	Hendrik-Ido-Ambacht	L0439
Welbions	Hengelo	L1064
Wonen Noordwest Friesland	het Bildt	L0003
Stichting Woonveste	Heusden	L1763
Stichting Dudok Wonen	Hilversum	L0383
Stichting Woningcorporaties Het Gooi en Omstreken	Hilversum	L1875
Woningbouwvereniging 't Goede Woonhuys	Hilversum	L0339
Bouwvereniging Ambt Delden	Hof van Twente	L1584
Stichting Wonen Delden	Hof van Twente	L0765
Woningbouwvereniging 'Beter Wonen'	Hollands Kroon	L1454
Woningbouwvereniging Anna Paulowna	Hollands Kroon	L0794
Stichting Lefier	Hoogezand-Sappemeer	L1542
Stichting IntermarisHoeksteen	Hoorn	L0019
Stichting Volkshuisvestingsgroep Wooncompagnie	Hoorn	L0478
Stichting Habion	Houten	L1666
Viveste	Houten	L1716
Stichting de Alliantie	Huizen	L1912
Woonstichting Hulst	Hulst	L0579
IJsselsteinse Woningbouwvereniging	IJsselstein	L0317
Stichting Woondiensten Aarwoude	Kaag en Braassem	L2084
Woningstichting Alkemade	Kaag en Braassem	L0308
Stichting Beter Wonen	Kampen	L0858
Stichting Dunavie	Katwijk	L1436
Woningstichting HEEMwonen	Kerkrade	L0228
Woningstichting Land van Rode	Kerkrade	L0463
Woningstichting Laarbeek	Laarbeek	L1082
Woningvereniging Ubach over Worms	Landgraaf	L1221
Woningbouwvereniging Langedijk	Langedijk	L0305
stichting 3B-Wonen	Lansingerland	L1215
Woningbouwvereniging Laren	Laren	L0533
Woningbouwvereniging van Erfgooiers te Laren N.H.	Laren	L0667
Stichting Huisvesting Vredewold	Leek	L1933
Stichting Wold en Waard	Leek	L0077
Stichting Elkien	Leeuwarden	L0553
Stichting SLS Wonen	Leiden	L1955

Woningbouwvereniging De Sleutels	Leiden	L0295
Woningstichting Ons Doel	Leiden	L0682
Rijnhart Wonen	Leiderdorp	L1524
Stichting Wooninvest	Leidschendam-Voorburg	L0673
Harmonisch Wonen	Lelystad	L1985
Woonstichting Centrada	Lelystad	L1888
Lyaemer Wonen	Lemsterland	L0036
Woningstichting Leusden	Leusden	L1878
Stichting Waardwonen	Lingewaard	L0221
Woonstichting Gendt	Lingewaard	L1855
Woningstichting Stek	Lisse	L0157
Stichting Viverion	Lochem	L0347
Woningstichting De Groene Waarden	Lochem	L0748
Woningbouwvereniging Goed Wonen	Lopik	L1550
Woningbouwvereniging Lopik	Lopik	L1866
Woningstichting Maasdriel	Maasdriel	L1835
Stichting Woonpunt	Maastricht	L0571
Woningstichting Maasvallei Maastricht	Maastricht	L1038
Woningstichting Servatius	Maastricht	L0005
Stichting De Woonschakel Westfriesland	Medemblik	L0876
Woningstichting Het Grootslag	Medemblik	L0883
Woningstichting Meerssen	Meerssen	L0636
Woonstichting Groninger Huis	Menterwolde	L0740
Stichting Woonconcept	Meppel	L0363
Stichting Woongoed Middelburg	Middelburg	L0943
Woningbouwvereniging Arnhem	Middelburg	L0379
Stichting Wonen Midden-Delfland	Midden-Delfland	L1100
Stichting Woonservice Drenthe	Midden-Drenthe	L1877
Stichting Veron	Moerdijk	L2047
Woningstichting Brabantse Waard	Moerdijk	L1906
Woningbouwstichting 'Lek en Waard Wonen'	Molenwaard	L1597
Woningbouwvereniging Beter Wonen	Molenwaard	L1528
Woningbouwvereniging Nieuw-Lekkerland	Molenwaard	L1586
Laris Wonen en diensten	Montferland	L1821
Woningstichting Bergh	Montferland	L0068
Woningstichting Naarden	Naarden	L0386
Woningvereniging Nederweert	Nederweert	L1837
Woningbouwvereniging De Goede Woning - Neerijnen	Neerijnen	L0846
Jutphaas Wonen	Nieuwegein	L0837
Woningstichting Nieuwkoop	Nieuwkoop	L2083
Stichting De Goede Woning	Nijkerk	L1194
Woningstichting Nijkerk	Nijkerk	L1693
Bouwvereniging "Huis en Hof" voor de gemeente Nijmegen	Nijmegen	L0420
Standvast Wonen	Nijmegen	L0237
Stichting Talis	Nijmegen	L1479

Stichting Woningcorporatie WoonGenoot	Nijmegen	L1748
Woningbouwstichting De Gemeenschap	Nijmegen	L1357
stichting SSHN	Nijmegen	L1944
Mercatus	Noordoostpolder	L1804
Noordwijkse Woningstichting	Noordwijk	L2092
Woningstichting St. Antonius van Padua	Noordwijkerhout	L0678
Woningbouwvereniging Helpt Elkander	Nuenen c.a.	L0992
Woningstichting Buitenlust	Oegstgeest	L1415
Stichting WBO Wonen	Oldenzaal	L1910
Woningstichting de Veste	Ommen	L1775
Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout	Oosterhout	L1986
Stichting Thuisvester	Oosterhout	L1781
Woningbouwvereniging Oostzaanse Volkshuisvesting	Oostzaan	L0757
BrabantWonen	Oss	L0176
Stichting ZorgGoedBrabant	Oss	L2053
HW Wonen	Oud-Beijerland	L0732
Stichting Wonion	Oude IJsselstreek	L0898
Woningbouwstichting 'Samenwerking'	Ouderkerk	L1532
Woningstichting Gouderak	Ouderkerk	L1598
Woningbouwvereniging Oudewater	Oudewater	L1892
Woningstichting Heteren	Overbetuwe	L0254
Woningstichting Valburg	Overbetuwe	L1893
Woningstichting Kessel	Peel en Maas	L1491
Rondom Wonen	Pijnacker-Nootdorp	L0590
Woningstichting Putten	Putten	L1865
Woningstichting SallandWonen	Raalte	L1506
Rhenense Woningstichting	Rhenen	L2068
Stichting Woonvisie	Ridderkerk	L0689
Vereniging tot Verbetering der Volkshuisvesting Rijsoord	Ridderkerk	L0279
Vereniging tot Verbetering der Volkshuisvesting Vooruitgang	Ridderkerk	L0428
Woningbouwvereniging Bolnes	Ridderkerk	L0280
Woningbouwvereniging Samenwerking Slikkerveer	Ridderkerk	L0941
Woonstichting Vryleve	Rijnwaarden	L0331
Woningbouwvereniging Habeko Wonen	Rijnwoude	L0764
Christelijke Woningstichting De Goede Woning	Rijssen-Holten	L1709
Stichting Rijswijk Wonen	Rijswijk	L1122
Stichting Wonen Zuid	Roermond	L0081
Wonen Limburg	Roermond	L1697
Woningstichting Domus	Roermond	L0669
Stichting AlleeWonen	Roosendaal	L0495
Bouwvereniging Onze Woning	Rotterdam	L0993
Ressort Wonen	Rotterdam	L2056
Stichting Havensteder	Rotterdam	L0392
Stichting Humanitas Huisvesting	Rotterdam	L2063
Stichting Laurens Wonen	Rotterdam	L2066

Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam	Rotterdam	L1926
Stichting Vestia Groep	Rotterdam	L1924
Stichting Woonstad Rotterdam	Rotterdam	L0079
Woningbouwvereniging De Goede Woning	Rotterdam	L1453
Woningbouwvereniging Hoek van Holland	Rotterdam	L1640
Woningstichting Eendracht	Rotterdam	L1306
Woon Compas	Rotterdam	L2110
Woonbron	Rotterdam	L0665
Stichting Woonplus Schiedam	Schiedam	L2085
Bouwvereniging Huis en Erf	Schijndel	L0643
Zeeuwland	Schouwen-Duiveland	L1581
Staedion	's-Gravenhage	L1768
Stichting Woonformatie Ypenburg	's-Gravenhage	L2116
Woningstichting Haag Wonen	's-Gravenhage	L0425
Stichting Zayaz	's-Hertogenbosch	L0013
Woningstichting De Kleine Meierij	's-Hertogenbosch	L1852
Woningstichting Simpelveld	Simpelveld	L0528
Wovesto	Sint-Oedenrode	L1857
Stichting Vitaal Wonen	Sittard-Geleen	L1217
Stichting Woningbeheer Born-Grevenbicht	Sittard-Geleen	L1468
Stichting Woonmaatschappij ZO Wonen	Sittard-Geleen	L0269
Woningstichting Obbicht en Papenhoven	Sittard-Geleen	L1247
Stichting Tablis Wonen	Sliedrecht	L0867
Stichting Woningbouw Slochteren	Slochteren	L0632
Stichting Accolade	Smallerland	L1638
Stichting woCom	Someren	L1766
Stichting De Leeuw van Putten	Spijkenisse	L1896
Stichting Maasdelta Groep	Spijkenisse	L1876
Christelijke Stichting BCM Wonen	Stadskanaal	L1674
Woningstichting Dinteloord	Steenbergen	L0653
Stichting Wetland Wonen Groep	Steenwijkerland	L1753
Maaskant Wonen	Stein	L0986
Woningstichting Urmond	Stein	L1207
Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken	Stichtse Vecht	L1585
Woningstichting Kockengen	Stichtse Vecht	L0758
Woningstichting Wuta	Stichtse Vecht	L1579
Woningstichting de Wieren	Súdwest Fryslân	L1914
Stichting Clavis	Terneuzen	L0418
Stichting De Zoutvliet	Terneuzen	L1995
Woongoed Zeeuws-Vlaanderen	Terneuzen	L1569
Stichting Woontij	Texel	L1560
Woningstichting 'Warmunda'	Teylingen	L0623
Woonstichting Vooruitgang	Teylingen	L0333
SCW Tiel	Tiel	L0939
Stichting Volkshuisvesting Tiel	Tiel	L0315

Stichting TBV	Tilburg	L0497
Stichting WonenBreborg	Tilburg	L1911
TIWOS, Tilburgse Woonstichting	Tilburg	L1913
Woonstichting 't Heem	Tilburg	L0928
Woningstichting Tubbergen	Tubbergen	L1678
Stichting Eelder Woningbouw	Tynaarlo	L0568
Stichting Woonborg	Tynaarlo	L0666
Christelijke Woonstichting Patrimonium	Urk	L1712
Mitros	Utrecht	L2058
Stichting Bo-Ex '91	Utrecht	L0041
Stichting Studenten Huisvesting	Utrecht	L1909
Woningbouwvereniging Utrecht	Utrecht	L1905
Stichting Heuvelrug Wonen	Utrechtse Heuvelrug	L1836
Woningbouwvereniging Amerongen	Utrechtse Heuvelrug	L1903
Woningbouwvereniging Maarn	Utrechtse Heuvelrug	L1395
Woningstichting Vaals	Vaals	L0082
Woningstichting Berg en Terblijt	Valkenburg aan de Geul	L1627
Bouwvereniging Woningbelang	Valkenswaard	L0923
Stichting Acantus Groep	Veendam	L1793
Patrimonium woonstichting	Veenendaal	L0734
Stichting SIB Woonservice	Veenendaal	L1969
Veenendaalse Woningstichting	Veenendaal	L0705
Stichting Woonburg	Veere	L1606
Stichting Area	Veghel	L0886
Woningstichting Aert Swaens	Veldhoven	L1466
AWV Eigen Haard	Velsen	L0510
Stichting Woningbedrijf Velsen	Velsen	L2073
Wooncorporatie Kennemerhave	Velsen	L1612
Stichting Antares Woonservice	Venlo	L0241
Stichting Woonservice Urbanus	Venlo	L1723
Woningstichting WoonWENZ	Venlo	L0274
LEKSTEDE Wonen	Vianen	L0144
Waterweg Wonen	Vlaardingen	L2072
Woningstichting Samenwerking Vlaardingen	Vlaardingen	L0371
l'escaut woonservice	Vlissingen	L0089
Groen Wonen Vlist	Vlist	L1573
Woningstichting Voerendaal	Voerendaal	L0238
Stichting IJsseldal Wonen	Voorst	L1239
Charlotte Elisabeth van Beuningen Stichting	Vught	L1501
Stichting Woonwijze	Vught	L1471
Casade Woonstichting	Waalwijk	L0944
Stichting Slagenland Wonen	Waalwijk	L0861
Woonpartners Midden-Holland	Waddinxveen	L2114
Stichting Idealis	Wageningen	L1968
Stichting Mooiland	Wageningen	L1817

de Woningstichting	Wageningen	L0979
Wassenaarsche Bouwstichting	Wassenaar	L0272
Woningbouwvereniging St. Willibrordus	Wassenaar	L1164
Algemene Woningbouwvereniging Monnickendam	Waterland	L1578
Woningstichting St. Joseph	Weert	L1689
Woningcorporatie De Woningbouw	Weesp	L0885
Stichting Woonservice Meander	Werkendam	L0271
Woonstichting Land van Altena	Werkendam	L1704
Woonstichting De Kernen	West Maas en Waal	L1825
Stichting Arcade mensen en wonen	Westland	L0410
Wonen Wateringen	Westland	L0354
Woningstichting Weststellingwerf	Weststellingwerf	L0165
Stichting Wonen Wierden-Enter	Wierden	L2044
Wonen Wijdmeren	Wijdmeren	L1596
Woningbouwstichting Cothen	Wijk bij Duurstede	L1588
Woningstichting Volksbelang	Wijk bij Duurstede	L0672
Woningstichting Woensdrecht	Woensdrecht	L1850
Stichting GroenWest	Woerden	L0766
Woningbouwstichting Kamerik	Woerden	L1498
Stichting Wormerwonen	Wormerland	L0202
Woningbouwvereniging Jisp	Wormerland	L1801
Vallei Wonen	Woudenberg	L1543
Stichting Woonlinie	Woudrichem	L0931
Stichting Parteon	Zaanstad	L0059
Stichting Zaanams Volkshuisvesting	Zaanstad	L0278
Stichting Goed Wonen Zederik	Zederik	L1040
Stichting Woonpalet Zeewolde	Zeewolde	L2014
Bouwvereniging Ons Huis	Zeist	L1045
R. K. Woningbouwvereniging Zeist	Zeist	L0147
Stichting De Seyster Veste	Zeist	L0637
Woningbouwvereniging de Combinatie	Zeist	L1713
Wooninvesteringsfonds	Zeist	L2119
Baston Wonen	Zevenaar	L1128
R.K. Woningbouwstichting "De Goede Woning"	Zoetermeer	L1459
Stichting De Woonmaat	Zuidplas	L1066
Stichting Woningbedrijf Warnsveld	Zutphen	L2104
Stichting Woonkracht10	Zwijndrecht	L1921
Woningbouwvereniging Heerjansdam	Zwijndrecht	L0817
Stichting deltaWonen	Zwolle	L0029
Woningstichting Openbaar Belang	Zwolle	L0008
Woningstichting SWZ	Zwolle	L0093

Bijlage 3. Enquête

Introductie

Deze vragenlijst is onderdeel van een onderzoek naar intern toezicht bij woningcorporaties. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een masterstudent van de Radboud Universiteit Nijmegen, in samenwerking met de Algemene Rekenkamer en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.

Wanneer in deze vragenlijst wordt gesproken van een *raad*, wordt bedoeld een *raad van commissarissen of een raad van toezicht*.

De vragenlijst is als volgt opgebouwd:

1. Intern functioneren van de raad
2. Samenstelling van de raad
3. Werving, selectie en benoeming

Tenzij dit anders is vermeld, kunt u bij elke vraag één antwoordoptie kiezen. U kunt dit doen vanuit uw perspectief als individuele commissaris. Ik wil u vragen of u wilt proberen om alle vragen in te vullen. Bij de verwerking van de gegevens wordt rekening gehouden met de grootte van uw corporatie.

Er zijn 49 vragen. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 15 minuten.

De gegevens worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. Uw naam of de naam van uw woningcorporatie komt niet herkenbaar terug in de rapportage van de resultaten.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

1. Wat is de naam van de woningcorporatie waar u commissaris/toezichthouder bent?

--

2. Wat is de naam van de gemeente waar uw corporatie (voornamelijk) actief is? (Indien uw corporatie actief is in meerdere gemeenten, kies dan de gemeente waar het hoofdkantoor van uw corporatie gevestigd is.)

--

*N.B. De naam van uw corporatie en de gemeente waarin deze actief is, worden enkel gevraagd om uw antwoorden te kunnen koppelen aan gegevens over de grootte van uw corporatie, de regio waarin deze corporatie actief is, en dergelijke. Alle gegevens worden na koppeling **volledig geanonimiseerd**. De naam van uzelf of van uw corporatie komt niet terug in rapportages en ook wordt de naam van uw corporatie bij niemand anders bekend dan bij degene die de koppeling verricht.*

1. Intern functioneren van de raad

In dit blokje vragen wordt ingegaan op het intern functioneren van de raad. De volgende onderwerpen zullen aan bod komen:

- Vergaderingen van de raad
- De manier waarop de raad informatie verzamelt
- De manier waarop de raad de informatie beoordeelt
- De manier waarop de raad in kan grijpen, wanneer dat nodig is
- Evaluatie van de raad
- Kennis en expertise binnen de raad

Uw antwoord op deze vragen geeft een goed beeld van hoe uw raad zijn werk uitvoert. Probeer u de vragen zo volledig mogelijk in te vullen.

3. Hoe vaak per jaar vergadert de raad gemiddeld?

--	--	--

keer

4. Hoe vaak per jaar vergadert de raad gemiddeld zonder de aanwezigheid van de (directeur-) bestuurder(s)?

--	--	--

Keer

5. Via welke kanalen krijgt de raad de informatie die hij nodig heeft voor zijn werkzaamheden? De raad vraagt om informatie bij... *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- ☐ de (directeur-)bestuurder(s): de raad krijgt informatie van de (directeur-)bestuurder(s)
- ☐ de (directeur-)bestuurder(s): de raad vraagt om *(extra)* informatie bij de (directeur-)bestuurder(s)
- ☐ de (hoogste) managementlaag in de corporatie
- ☐ staffunctionarissen in de corporatie
- ☐ de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging
- ☐ huurders/bewoners
- ☐ de externe accountant
- ☐ externe adviseurs
- ☐ het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV): de openbare informatie op de website van het CFV

- het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV): de raad vraagt extra informatie bij het CFV (naast de informatie die het CFV openbaar beschikbaar stelt)
- het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK - Wonen en Rijksdienst)
- gemeente of provincie
- de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
- Aedes
- de Woonbond
- Anders, namelijk.....

6. Als de raad om informatie vraagt, krijgt hij deze dan ook altijd? Van de volgende actoren ontvangt de raad niet altijd de informatie waar hij om vraagt... *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- de (directeur-)bestuurder(s): de raad krijgt informatie van de (directeur-)bestuurder(s)
- de (directeur-)bestuurder(s): de raad vraagt om extra informatie bij de (directeur-)bestuurder(s)
- de (hoogste) managementlaag in de corporatie
- staffunctionarissen in de corporatie
- de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging
- huurders/bewoners
- de externe accountant
- externe adviseurs
- het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV): de openbare informatie op de website van het CFV
- het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV): de raad vraagt extra informatie bij het CFV (naast de informatie die het CFV openbaar beschikbaar stelt)
- het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK - Wonen en Rijksdienst)
- gemeente of provincie
- de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
- Aedes
- de Woonbond
- Anders, namelijk.....

7. Als de raad informatie ontvangt, is deze dan van goede kwaliteit (bruikbaar)? Van de volgende actoren is de informatie niet altijd van goede kwaliteit... *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- de (directeur-)bestuurder(s): de raad krijgt informatie van de (directeur-)bestuurder(s)
- de (directeur-)bestuurder(s): de raad vraagt om extra informatie bij de (directeur-)bestuurder(s)
- de (hoogste) managementlaag in de corporatie
- staffunctionarissen in de corporatie
- de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging
- huurders/bewoners
- de externe accountant
- externe adviseurs
- het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV): de openbare informatie op de website van het CFV
- het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV): de raad vraagt extra informatie bij het CFV (naast de informatie die het CFV openbaar beschikbaar stelt)
- het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK - Wonen en Rijksdienst)
- gemeente of provincie
- de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)

- Aedes
- de Woonbond
- Anders, namelijk.....

8. Kunt u in onderstaande tabel aangeven of de raad met de volgende actoren overleg heeft gehad over onderstaande drie onderwerpen? Als er geen overleg over deze onderwerpen heeft plaatsgevonden, kunt u de optie 'niet van toepassing' kiezen. *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

	Bij het werven en (her)benoemen van leden van de raad	Om informatie te vergaren over het functioneren van de corporatie	Om de tevredenheid van de actor over de corporatie te peilen	Niet van toepassing
Ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging	☐	☐	☐	☐
Huurdersvereniging van de eigen corporatie	☐	☐	☐	☐
CFV	☐	☐	☐	☐
WSW	☐	☐	☐	☐
Ministerie van BZK	☐	☐	☐	☐
Gemeente	☐	☐	☐	☐

9. Door wie wordt binnen uw corporatie de externe accountant benoemd?

- Door de (directeur-)bestuurder(s)
- Door de raad, op voordracht van de (directeur-)bestuurder(s)
- Door de raad

10. Op welke wijze wordt de opdracht voor de externe accountant geformuleerd?

- De (directeur-)bestuurder(s) formuleert de opdracht
- De (directeur-)bestuurder(s) en de raad formuleren gezamenlijk de opdracht
- De raad formuleert de opdracht
- Er wordt geen specifieke opdracht geformuleerd, de accountant voert de 'standaard'-controles uit

11. Heeft uw corporatie een klokkenluidersregeling?

- Nee (ga door naar vraag 13)
- Ja, maar ik weet niet of die bekend is binnen de organisatie
- Ja, en ik weet zeker dat deze intern (binnen de organisatie) bekend is
- Ja, en ik weet zeker dat deze intern en extern (bijvoorbeeld via de website) bekend is

12. Hoe vaak is er (voor zover bij u bekend) gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling?

--	--	--

keer

13. Heeft de raad een expliciet vastgelegd reglement?

- Nee
- Ja, maar ik weet niet of deze bekend is binnen de raad
- Ja, en ik weet zeker dat deze bekend is binnen de raad
- Ja, het reglement is bekend binnen de raad en wordt regelmatig geëvalueerd

14. Beschikt de raad over een expliciet geformuleerd toetsingskader (vooraf vastgestelde criteria bij het beoordelen)? *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- ☐ Nee (ga door naar vraag 16)
- ☐ Ja, op het gebied van strategische doelen
- ☐ Ja, op het gebied van financiële resultaten
- ☐ Ja, op het gebied van functioneren van de organisatie
- ☐ Ja, op het gebied van kwaliteit van de (directeur-)bestuurder(s)
- ☐ Ja, op het gebied van kwaliteit van de volkshuisvesting
- ☐ Ja, op het gebied van tevredenheid van de medewerkers
- ☐ Ja, op het gebied van tevredenheid van de huurders
- ☐ Anders, namelijk.....

15. Kunt u aangeven welk van de onderstaande criteria u het belangrijkste vindt bij toetsing? *(u kunt uw top 3 aangeven door een 1, 2 of 3 in de box te plaatsen. 1 is daarbij het criterium dat u het belangrijkste vindt en 3 is het criterium dat u het minst belangrijk vindt.)*

- ☐ Criteria op het gebied van strategische doelen
- ☐ Criteria op het gebied van financiële resultaten
- ☐ Criteria op het gebied van functioneren van de organisatie
- ☐ Criteria op het gebied van kwaliteit van de (directeur-)bestuurder(s)
- ☐ Criteria op het gebied van kwaliteit van de volkshuisvesting
- ☐ Criteria op het gebied van tevredenheid van de medewerkers
- ☐ Criteria op het gebied van tevredenheid van de huurders

16. Hoe vaak in de afgelopen twee jaar zijn beslissingen van de (directeur-)bestuurder(s) *nadat* deze waren gemaakt bijgesteld door toedoen van de raad?

--	--	--

keer

17. Beschikt de raad over een expliciet geformuleerd handelingskader voor wanneer de raad moet interveniëren bij onregelmatigheden in de corporatie (zoals onjuiste financiële cijfers, integriteitsschendingen of fraudegevallen)?

- ☐ Ja, de raad beschikt over een dergelijk handelingskader
- ☐ Nee, de raad beschikt niet over een handelingskader (ga door naar vraag 19)

18. Wanneer de raad onregelmatigheden signaleert, wat schrijft het handelingskader voor om te doen? *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- ☐ De raad treedt in gesprek met de (directeur-)bestuurder(s)
- ☐ De raad stuurt een waarschuwingsbrief naar de (directeur-)bestuurder(s)
- ☐ De raad treedt in gesprek met een externe toezichthouder, zoals het CFV of het ministerie van Binnenlandse Zaken
- ☐ De raad ontheft de (directeur-)bestuurder(s) uit zijn functie
- ☐ De raad wint advies in bij de Onafhankelijke Adviesgroep Bestuurlijke Vraagstukken van de VTW.
- ☐ Anders, namelijk.....

19. Op welke wijze is het functioneren van de raad de afgelopen twee jaar geëvalueerd? *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- ☐ Het functioneren is niet geëvalueerd
- ☐ In de vorm van een gezamenlijke evaluatie (met de gehele raad)
- ☐ Individuele evaluatie van het functioneren van de voorzitter
- ☐ Individuele evaluatie van elk lid afzonderlijk
- ☐ Evaluatie met behulp van een externe onafhankelijke adviseur

- Anders, namelijk.....

Kennis(ontwikkeling)

20. Beschikt de raad over een budget voor kennis- en deskundigheidsontwikkeling?

- Ja, namelijk €.....
- Nee

21. Welke kennis is aanwezig in de raad? *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- Financieel-economische kennis
- Juridische kennis
- Bedrijfs- en organisatiekundige kennis
- Volkshuisvestelijke kennis
- Kennis op het gebied van zorg- en welzijn
- Kennis op het gebied van veiligheid en leefbaarheid
- Kennis over huurders en/of bewoners
- Kennis van het lokale of regionale speelveld van de corporatie
- Andere kennis, namelijk.....

22. Mist u binnen de raad momenteel kennis of expertise op een bepaald gebied? *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- Nee
- Ja, financieel-economische kennis
- Ja, juridische kennis
- Ja, bedrijfs- en organisatiekundige kennis
- Ja, volkshuisvestelijke kennis
- Ja, kennis op het gebied van zorg- en welzijn
- Ja, kennis op het gebied van veiligheid en leefbaarheid
- Ja, kennis over huurders en/of bewoners
- Ja, kennis van het lokale of regionale speelveld van de corporatie
- Andere kennis, namelijk.....

23. Volgt u scholing of cursussen voor uw werk in deze raad? *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- Nee (ga door naar vraag 25)
- Ja, op het gebied van financieel-economische kennis
- Ja, op het gebied van juridische kennis
- Ja, op het gebied van bedrijfs- en organisatiekundige kennis
- Ja, over de voorzittersrol
- Ja, over het functioneren van intern toezicht
- Ja, op het gebied van volkshuisvestelijke kennis
- Ja, op het gebied van zorg- en welzijn
- Ja, op het gebied van veiligheid en leefbaarheid
- Ja, op een ander kennisgebied, namelijk.....

24. Doet u deze scholing of cursussen op eigen initiatief, of stelt de corporatie cursussen verplicht?

- Op eigen initiatief
- Sommige cursussen zijn verplicht, maar ik volg ook op eigen initiatief extra cursussen
- Ik volg verplichte cursussen

25. Denkt u komend jaar naar een workshop van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) te gaan?

- Ja
- Nee

- ☐ Ik weet het niet

26. Denkt u komend jaar naar een regionale bijeenkomst van de VTW te gaan?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Ik weet het niet

27. Indien u naar een workshop of regionale bijeenkomst van de VTW gaat, welk tijdstip zou u het beste uitkomen?

- ☐ Doordeweeks, maar overdag
- ☐ Doordeweeks, maar einde van de middag tot vroeg in de avond
- ☐ Doordeweeks, maar 's avonds
- ☐ Op zaterdag

28. Beschikt de raad over een eigen personele ondersteuning?

- ☐ Ja, namelijk FTE.....
- ☐ Nee, maar de ondersteuning van de (directeur-)bestuurder(s) ondersteunt de raad ook
- ☐ Nee

29. Voert de raad functioneringsgesprekken met de (directeur-)bestuurder(s)?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, minder dan eens per jaar
- ☐ Ja, jaarlijks
- ☐ Ja, meerdere malen per jaar

30. Hoeveel uur *gemiddeld* per maand besteedt u aan het werk voor deze raad?

--	--	--

 uur

31. Wat vindt u nodig om uw toezichthoudende taak beter te kunnen uitoefenen? (*meerdere antwoorden zijn mogelijk*)

- ☐ Er is niets nodig
- ☐ Meer beschikbare tijd
- ☐ Meer deskundigheid
- ☐ Meer informatie
- ☐ Betere informatie
- ☐ Tijdiger informatie
- ☐ Betere besluitvorming
- ☐ Beter zicht op resultaten
- ☐ Anders, namelijk.....

2. De samenstelling van de raad

U hebt ongeveer tweederde van de enquête voltooid. In het volgende blok worden vragen gesteld over de samenstelling van de raad waarvan u lid bent. Het gaat hierbij om de grootte van de raad, eventuele vacatures, het opleidingsniveau van leden van de raad, en dergelijke.

Uw antwoorden op deze vragen geven een goed beeld van hoe de raad is samengesteld en wat u daarvan vindt. Probeer u de vragen zo volledig mogelijk in te vullen.

32. Hoeveel leden telde de raad op 31 december 2012?

leden

33. Hoeveel van deze leden zijn aangesteld vanuit de huurders of huurdersvereniging?

leden

34. Heeft de raad op dit moment vacatures open staan?

vacatures

35. Zijn er binnen de raad leden met een allochtone achtergrond? (Dat wil zeggen: iemand die zelf niet in Nederland is geboren en/of waarvan één of beide ouders niet in Nederland zijn geboren.)

- ☐ Nee
- ☐ Ja, één lid
- ☐ Ja, meerdere leden

36. Hoeveel leden van de raad op 31 december 2012 waren ooit (verenigings-)bestuurder bij deze corporatie (of bij een rechtsvoorganger van deze corporatie)?

leden

37. Wilt u hieronder aangeven wat de hoogst genoten opleiding was van de leden van de raad op 31 december 2012?

	Aantal op 31-12-2012
Basisonderwijs	
Lager onderwijs: lbo, mavo, vmbo	
Middelbaar onderwijs: havo, vwo, mbo	
Hoger onderwijs: hbo, wo (universitair)	
Weet niet	

38. Wilt u hieronder aangeven in welke sector de leden van de raad hun hoofdkomsten verdienen?

	Aantal op 31-12-2012
Gepensioneerd	
Uitkeringsgerechtigd	
Volkshuisvesting	
Bedrijfsleven (met uitzondering van zakelijke dienstverlening)	
Zakelijke dienstverlening (advocatuur, advies, accountancy, etc.)	
Commercieel vastgoed	
Onderwijs en wetenschap	
Welzijn, (Jeugd)Zorg	
Justitie, Politie	
Politiek	
Openbaar bestuur en overheid	
Anders	
Weet niet	

39. Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- ☐ Basisonderwijs

- Lager onderwijs: lbo, mavo, vmbo
- Middelbaar onderwijs: havo, vwo, mbo
- Hoger onderwijs: hbo, wo

40. In welke sector verdient u uw hoofdkomsten?

- Gepensioneerd
- Uitkeringsgerechtigd
- Volkshuisvesting
- Bedrijfsleven (met uitzondering van zakelijke dienstverlening)
- Zakelijke dienstverlening (advocatuur, advies, accountancy, etc.)
- Commercieel vastgoed
- Onderwijs en wetenschap
- Welzijn, (Jeugd)Zorg
- Justitie, Politie
- Politiek
- Openbaar bestuur en overheid
- Anders, namelijk

41. Hoeveel nevenfuncties vervult u?

--	--	--

nevenfuncties totaal

--	--	--

waarvan aantal nevenfuncties rondom toezicht op woningcorporaties

42. Open vraag: welke mogelijkheden ziet u om de samenstelling van de raad te verbeteren?

3. Werving, selectie en benoeming

U bent aangekomen bij het laatste onderdeel van deze enquête. Nu volgen enkele vragen over de werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van de raad.

Door antwoord te geven op deze vragen, geeft u een goed beeld van de manier waarop de raad nieuwe leden werft. Probeer u de vragen zo volledig mogelijk in te vullen.

43. Waar wordt op gelet bij het werven van een nieuw lid van de raad? *(u kunt de twee belangrijkste opties kiezen)*

- Op zijn/haar kennis en competenties
- Op zijn/haar netwerk
- Op zijn/haar beschikbaarheid in tijd
- Op zijn/haar kennis van het lokale/regionale speelveld
- Of hij/zij binnen het team past
- Anders, namelijk.....

44. Maakt de raad bij het werven van nieuwe leden gebruik van de door de VTW opgestelde criteria voor goed intern toezicht (in de publicatie 'Intern toezicht. Het team en de spelers')? *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*

- Nee
- Ja, de criteria voor de gehele raad
- Ja, de criteria voor de individuele commissaris

- Ja, de criteria voor de voorzitter
 - Ik ben niet bekend met deze criteria
45. Beschikt de raad over een profielschets voor nieuwe raadsleden?
- Nee
 - Ja, een algemene profielschets voor de gehele raad
 - Ja, een afzonderlijke profielschets voor de voorzitter en een algemene profielschets voor de overige leden
 - Ja, afzonderlijke profielschetsen voor elk lid
46. Welke rol speelt/spelen de (directeur-)bestuurder(s) van de corporatie bij de werving en selectie van nieuwe leden van de raad?
- Geen rol
 - Een adviserende rol
 - Het bestuur draagt kandidaten voor
 - Een beslissende rol
47. Via welke kanalen werft de raad nieuwe leden? *(u kunt de drie belangrijkste kanalen kiezen)*
- Via professionele netwerken van de raad
 - Via persoonlijke netwerken van de raad
 - Via professionele netwerken van de (directeur-)bestuurders
 - Via persoonlijke netwerken van de (directeur-)bestuurders
 - Via de interne organisatie
 - Via advertenties in dag-, week- of vakblad
 - Via een headhunter
 - Via een algemeen wervings- en selectiebureau
 - Via een algemene databank
 - Via een wervings- en selectiebureau gespecialiseerd in bepaalde doelgroepen
 - Via een databank gespecialiseerd in bepaalde doelgroepen
 - Anders, namelijk.....
48. Vindt herbenoeming van een lid van de raad plaats via automatische herbenoeming?
- Ja, via automatische herbenoeming, tenzij het lid zelf wil aftreden (ga door naar het einde van de vragenlijst)
 - Nee, er is geen sprake van automatische herbenoeming
49. U heeft aangegeven dat er geen sprake is van automatische herbenoeming. Op welke grond wordt een aftredend lid opnieuw benoemd? *(meerdere antwoorden zijn mogelijk)*
- Op grond van een positieve evaluatie van het functioneren van het desbetreffende lid
 - Op grond van actualisatie van de desbetreffende profielschets, waar het lid nog in blijkt te passen
 - Op grond van een positief advies vanuit de huurdersvereniging en/of ondernemingsraad
 - Op grond van een afweging tussen het aftredende lid en andere kandidaten
 - Anders, namelijk.....

Dit is het einde van de vragenlijst. **Hartelijk dank voor uw medewerking!** Wanneer u op **volgende** klikt, worden uw resultaten opgeslagen.

Indien u nog overige opmerkingen heeft, kunt u deze hieronder invullen. U kunt hierbij denken aan suggesties die u heeft om toezicht effectiever te maken, onderwerpen die nog niet aan de orde zijn gekomen in deze vragenlijst, en dergelijke.

Bijlage 4. Interviewguide

Introductie:

- Voorstellen
- Respondent bedanken voor het interview
- Vragen of het interview mag worden opgenomen
- Uitleg over de structuur van het interview:
 - o Vragen over het werk van de RvC
 - o Vragen wat 'goed toezicht' voor de respondent inhoudt
 - o Vragen over de samenstelling van de RvC
 - o Vragen over de toekomst van de sector

Uitleg van het onderzoek:

- Voor masterthesis en stageopdracht
- In samenwerking met de Algemene Rekenkamer en de VTW
- Het onderzoek gaat over intern toezicht, namelijk het functioneren en de samenstelling van de RvC
- Er is al een enquête gehouden, maar de enquête levert vooral 'droge cijfers' op
- Interview om wat meer 'feeling' te krijgen met materie

Wat houdt het werk van de RvC in?

- Kunt u vertellen wat u als RvC voornamelijk doet en hoe u dat doet?
- Wat ziet u als de belangrijkste taak van de RvC?
- Hoe ziet u specifiek uw taak als voorzitter?
- Hoe is de relatie met de (directeur)bestuurder(s)?
- Op welke manier verzamelt de RvC de benodigde informatie?
- Hoe beoordeelt de RvC deze informatie?
- Moet de RvC wel eens interveniëren? Zo ja, op welke wijze wordt dat gedaan?

Goed toezicht:

- Wat houdt volgens u goed toezicht in?
- Wat is daarvoor nodig? *Randvoorwaarden vanuit de overheid, de sector of vanuit de RvC zelf?*
- Waar bent u trots op in uw werk?
- Hoe zou u graag zien dat uw werk de komende jaren verandert of verbetert?

Samenstelling van de raad:

- Kunt u iets vertellen over de samenstelling van uw RvC en de achtergronden van de leden?
- Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen diversiteit in de RvC? *Vindt u grote diversiteit juist goed, of is het soms ook een nadeel? Wat ziet u als voor- en nadelen van diversiteit?*
- Hoe zou u graag zien dat de samenstelling van uw raad verandert?

Toekomst van de sector:

- Merkt u veel van veranderingen in de sector in de afgelopen paar jaren, sinds de commotie rondom een aantal corporaties begon?
- Wat vindt u van deze veranderingen? *Hebben ze direct invloed op uw werk?*
- Wat zou u graag zien vanuit de overheid op het gebied van intern toezicht?
- Waar zou de sector zelf nog bij kunnen dragen?

Afsluiting:

- Heeft u nog opmerkingen die niet aan bod zijn geweest?

- Heel hartelijk dank voor het interview!
- Aangeven dat de respondent een kort verslag krijgt van het interview, om te kijken of hetgeen aan bod is gekomen in het gesprek goed is geïnterpreteerd
- Vragen of de respondent graag een definitief rapport wil ontvangen
- Vragen of de respondent anoniem wil blijven of niet

Bijlage 5. Opschoning van het databestand

Om van een ruw databestand te komen tot een analyseerbaar databestand, zijn een aantal opschoningsstappen uitgevoerd. Dit om oningevulde of incorrecte data uit het bestand te filteren. Hieronder wordt uitgelegd welke stappen zijn ondernomen om tot een analyseerbaar databestand te komen.

1. Verwijderen variabelen

In het ruwe databestand staat een aantal variabelen die geen informatie verschaffen. Het enquêteprogramma zet automatisch een aantal variabelen in het databestand met informatie over de respondenten. Echter, omdat de enquête via een anonieme link is verstuurd, zijn deze variabelen ofwel leeg, of geven ze geen nuttige informatie. Daarnaast staan in het ruwe databestand alle tekstblokken van de enquête als variabelen weergegeven. Deze variabelen zijn verwijderd. Het gaat om de variabelen: V2 (ResponseSet), V3 (Name), V4 (ExternalDataReference), V5 (Email), V6 (IPAddress), V7 (Status), V8 (StartDate), V9 (EndDate), T1 (eerste tekstblok), T2 (tweede tekstblok), T3 (derde tekstblok), T4 (vierde tekstblok) en T5 (vijfde tekstblok).

2. Omzetten variabelen

Bij sommige vragen werd aan de respondent gevraagd een numerieke waarde in te vullen in een tekstvak (bijvoorbeeld bij de vraag 'Hoe vaak per jaar vergadert de raad gemiddeld?'). In het ruwe databestand stonden deze waarden als tekst-waarden aangegeven (String). Hierdoor kunnen ze niet als numerieke waarden geanalyseerd worden. Deze variabelen zijn omgezet naar numerieke variabelen (Numeric). De schaal van deze variabelen is veranderd van nominaal naar interval schaal (Nominal naar Scale). Dit geldt voor de variabelen bij de vragen 3, 4, 12, 16, 20, 28, 30, 32, 33, 34, 36 en 41. Na het uitvoeren van stap vijf, zijn ook de variabelen bij de vragen 37 en 38 op deze wijze omgezet.

3. Aanpassen namen van de corporaties

De eerste vraag in de enquête is de vraag naar de naam van de corporatie. Respondenten konden de naam intypen in een tekstvak. Van de 436 respondenten hebben 377 respondenten deze vraag ingevuld. 59 respondenten hebben geen naam ingevuld en ook de rest van de enquête leeg gelaten. Deze respondenten zijn uit het databestand verwijderd. De respondenten die uit het databestand zijn gehaald zijn de respondenten: 202, 203, 205, 206, 210, 212, 216, 217, 218, 225, 227, 229, 230, 233, 236, 242, 246, 247, 251, 252, 255, 257, 258, 262, 263, 264, 269, 272, 275, 276, 278, 279, 283, 285, 286, 288, 289, 290, 303, 304, 306, 312, 340, 394, 398, 399, 401, 408, 411, 415, 416, 417, 420, 421, 424, 427, 430, 434 en 435.

Van de overige 377 corporaties zijn de namen in het databestand aangepast aan de officiële namen van de corporaties. Dit om de vergelijkbaarheid te bevorderen en om het koppelen te vergemakkelijken tussen het databestand uit de enquête en het databestand met gegevens uit de online documentenanalyse. Bijvoorbeeld als een respondent 'Kleurrijk Wonen' had ingevuld bij de naam van de corporatie, is dat in het databestand veranderd in 'Stichting Kleurrijk Wonen'. Of wanneer er bij een woningcorporatie 'SSH' stond, is dat aangepast naar 'Stichting Studenten Huisvesting'.

Omdat respondenten ook de gemeente waarin hun woningcorporatie actief is, hadden ingevuld, verliep deze aanpassing van de naam in 367 gevallen probleemloos. In tien gevallen was deze koppeling moeilijker. Zes respondenten hadden de naam van de corporatie niet correct ingevuld. Twee hadden 'x' ingevuld (respondenten 250 en 316), één 'nvt' (90), één 'pet' (209), één 'vtw' (296) en één 'fdh' (406). Deze zes respondenten konden niet gekoppeld worden aan een corporatie en daarom zijn deze respondenten uit het databestand gehaald.

In twee gevallen had een commissaris twee namen ingevuld bij de naam van de corporatie (omdat de respondent bij beide corporaties commissaris is). Echter, deze commissarissen hebben wel een plaatsnaam gekozen. Gekozen is om de naam van de woningcorporatie aan te houden welke zij zelf hebben gekozen qua gemeente. Dit was het geval bij respondenten 112 en 166.

In twee gevallen was er sprake van een mismatch tussen de naam van de corporatie en de gemeente waarin de woningcorporatie actief was. De corporatie die werd genoemd, was niet actief in de gemeente die werd genoemd. Aangezien de naam van de woningcorporatie ingetypt moest worden, terwijl de plaatsnaam slechts aangeklikt moest worden, ligt het voor de hand dat de respondenten wel de goede naam hebben opgegeven, maar de verkeerde gemeente hebben aangeklikt. Daarom is in het databestand de gemeente aangepast aan de corporatie. Dit was het geval bij respondenten 341 en 352.

In een aantal gevallen kwam de naam van de gemeente zoals de respondent deze had ingevuld niet overeen met de plaatsnaam van het CFV. Het ging wel om dezelfde corporatie, maar met een werkgebied in verschillende gemeenten. De naam van deze gemeenten is aangepast naar het bestand van het CFV. Dit was het geval bij respondenten 37, 152, 153, 284, 293, 295, 305, 320, 374 en 429.

Na deze opschoningen bleef er een respons van 372 enquêtes over om te analyseren.

4. Aantal leden

In vraag 32 wordt gevraagd uit hoeveel leden de raad bestaat. Hier zijn twee opvallende respondenten. Eén respondent (respondent 13) geeft aan dat er 522 leden zijn in de raad. Echter, uit de rest van de antwoorden van deze respondent blijkt het om vijf leden te gaan. Dit is ook in overeenstemming met de gegevens uit het kamer van koophandel uittreksel. Waarschijnlijk is het antwoord van de respondent een tikfout. In het databestand is dit hersteld en vervangen door '5'.

Eén respondent (respondent 253) geeft aan dat de raad geen leden heeft. Echter, uit de andere antwoorden van de respondent en in vergelijking met de gegevens van de kamer van koophandel kan gesteld worden dat de raad drie leden heeft. Dit is aangepast in de dataset.

Bij vraag 33 (hoeveel leden van de raad zijn aangesteld vanuit de huurdersorganisatie) geeft één respondent (respondent 185) aan dat 21 leden zijn aangesteld vanuit de huurdersorganisatie. Bij de vorige vraag heeft de respondent echter aangegeven dat de raad uit 5 leden bestaat. Aangezien via de website van de corporatie niet met zekerheid gezegd kan worden hoeveel leden uit de huurdersorganisatie zijn aangesteld, is het getal verwijderd en niet vervangen.

5. Opleidingsniveau en beroep leden

In vraag 37 wordt gevraagd naar het hoogste opleidingsniveau van de leden van de RvC. De meeste respondenten hebben deze vraag correct ingevuld. Er zijn echter een tweetal vaak terugkerende fouten. Allereerst hebben sommige respondenten geen cijfers ingevuld, maar kruisjes 'X' gezet. Soms zijn de kruisjes duidelijk te interpreteren. Als een RvC bijvoorbeeld drie leden heeft en er staan drie kruisjes, zijn deze kruisjes in het databestand vervangen door het cijfer '1'. Als een raad bijvoorbeeld drie leden heeft en er staat maar één kruisje, betekent dit waarschijnlijk dat alle leden hetzelfde opleidingsniveau hebben en dat is dan ook ingevuld. Dit is erg in overeenstemming met de rest van de respondenten, aangezien de overgrote meerderheid van de commissarissen hoog opgeleid is. Soms zijn de kruisjes onduidelijk, bijvoorbeeld als de raad drie leden heeft en er staan maar twee kruisjes. In dat geval zijn de gegeven antwoorden op de vraag verwijderd en is de vraag leeg gelaten.

In sommige gevallen hebben respondenten de vraag opgevat als 'welke opleiding heeft u gedaan', in plaats van de vraag naar de hoogste opleiding. In zo'n geval staat bijvoorbeeld in een raad van vijf leden er een vijf bij basisonderwijs, een vijf bij lager onderwijs, een vijf bij middelbaar onderwijs en een vier bij hoger onderwijs. Dat is geïnterpreteerd in die zin dat alle leden zowel basis, lager als middelbaar onderwijs hebben gevolgd en dat vier van de vijf ook hoger onderwijs hebben gevolgd. De antwoorden zijn hierop aangepast.

Bij vraag 38 (wat is het beroep van de leden) speelt hetzelfde vraagstuk rondom de kruisjes. Dit is op dezelfde wijze opgelost. Indien er een eenduidige interpretatie mogelijk is, is daarvoor

gekozen. Als er onduidelijkheid bestond over de intentie van de respondent, is ervoor gekozen de vraag leeg te laten. Sommige respondenten hadden meer leden aangegeven bij deze vraag dan ze hadden aangegeven bij de vraag over het aantal leden. Van deze respondenten is de vraag leeg gelaten.

Bij zowel vraag 37 als vraag 38 kwam het in enkele gevallen voor dat de cijfers niet met elkaar in overeenstemming waren. Een respondent had dan bijvoorbeeld aangegeven dat de RvC bestaat uit vijf leden, maar vervolgens maar van vier leden het opleidingsniveau of het beroep aangegeven. In zulke gevallen is ervoor gekozen om de ontbrekende leden in te vullen bij de optie 'weet niet'.

In onderstaande tabel staat aangegeven bij welke respondenten de gegevens zijn aangepast. Na het opschonen van deze twee variabelen zijn ook deze omgezet numerieke variabelen (van String naar Numeric) en is de schaal van de variabelen veranderd van Nominal naar Scale.

Gemaakte fout	Respondenten
37. Eén kruisje: vervangen door het aantal leden van de RvC	9, 10, 39, 105, 124, 168, 208, 291, 349, 366, 374, 379
37. Meerdere kruisjes, maar in overeenstemming met het aantal leden van de RvC en zodanig ingevuld	185
37. Meerdere kruisjes, maar niet in overeenstemming met het aantal leden van de RvC, dus leeg gelaten	337
37. Verandering van 'welke opleiding heeft u gedaan' naar 'hoogste opleidingsniveau'	26, 109, 253, 355
37. Minder mensen ingevuld dan er in de RvC zitten, dus extra invulling bij 'Weet niet'	47, 137, 179, 181, 214, 321, 326, 338
38. Meerdere kruisjes, maar in overeenstemming met het aantal leden van de RvC en zodanig ingevuld	366
38. Meerdere kruisjes, maar niet in overeenstemming met het aantal leden van de RvC, dus leeg gelaten	9, 124, 208, 291, 349, 374
38. Meer leden aangegeven in deze vraag dan dat er in de raad zitten (zoals aangegeven in vraag 32), dus leeg gelaten	177, 309, 322, 333
38. Minder mensen ingevuld dan er in de RvC zitten, dus extra invulling bij 'Weet niet'	53, 59, 181, 214, 321, 328

6. Vergelijking enquête-databestand en internet-databestand

Naast het databestand dat is voortgekomen uit de enquête, is ook een databestand met gegevens uit de online documentenanalyse gemaakt. Beide bestanden zijn aan elkaar gekoppeld. De vraag naar het aantal leden van een corporatie, is zowel in de enquête gesteld (vraag 32), als uit gegevens van de Kamer van Koophandel gehaald. In sommige gevallen kwamen die gegevens niet overeen. In een aantal gevallen hebben respondenten van dezelfde corporatie ook een ander aantal genoemd bij de vraag over het aantal leden van de RvC.

De volgende stappen zijn ondernomen om deze variabele correct weer te geven. Als er discrepantie bestond tussen het aantal commissarissen genoemd in de enquête en het aantal genoemd in de KvK gegevens, is de website van de corporatie genomen als uitgangspunt. In veel gevallen staat daar een lijst met leden van de RvC. Deze lijst is als leidend aangenomen.

Dit had als resultaat dat in het enquêtebestand van een aantal respondenten de variabele 'aantal leden' is aangepast, namelijk van de respondenten: 10, 34, 39, 46, 50, 71, 96, 113, 162, 327, 330, 332, 374 en 389. Wanneer het aantal leden in werkelijkheid hoger was dan de respondent had ingevuld, zijn de variabelen 'opleidingsniveau' en 'beroep' aangepast, door een extra persoon toe te

voegen aan de optie 'weet niet', zodat het totaal aantal leden weer gelijk was. Wanneer het aantal leden in werkelijkheid lager was dan de respondent had ingevuld, zijn de antwoorden van deze respondent bij beroep en opleiding verwijderd.

Ook in het databestand dat is verzameld uit de online documentenanalyse zijn een aantal aanpassingen gedaan. Dit is het geval voor de woningcorporaties: Almelose Woningstichting Beter Wonen in Almelo, Stichting Ymere in Amsterdam, Woningstichting Haag Wonen in Den Haag, Stichting Jongeren Huisvesting Twente in Enschede, Fides Wonen in Goeree-Overflakkee, Stichting Poort 6 in Gorinchem, Oosterpoort Wooncombinatie in Groesbeek, Stichting Nijestee in Groningen, Stichting WOONopMAAT in Heemskerk, Woningstichting Laarbeek in Laarbeek, Woonstichting Gendt in Lingewaard, Woningbouwvereniging Lopik in Lopik, Servatius Woningstichting in Maastricht, Woningstichting De Veste in Ommen, Stichting Thuisvester in Oosterhout, Stichting Goed Wonen in Zederik, Woningstichting Urmond in Stein, Woningstichting Dinteloord in Steenbergen, Zeeuwend in Schouwen-Duiveland, Woningbouwvereniging Oudewater in Oudewater en Baston Wonen in Zevenaar.

Indien mogelijk is bij deze corporaties de leeftijd en de sekse van de commissarissen uit de Kamer van Koophandel gegevens aangepast aan de werkelijke situatie. Indien de leeftijd en/of de sekse van de commissarissen niet met zekerheid kon worden vastgesteld vanuit de website van de corporatie, is de data bij de variabelen verwijderd wanneer het aantal leden lager was dan voorheen in het bestand stond. Wanneer het aantal leden hoger was, is de variabele leeftijd blijven staan. Van een commissaris ontbreekt in dat geval de leeftijd. De data op de variabele sekse van de commissarissen is wel verwijderd.

In een aantal gevallen waar discrepantie optrad tussen de antwoorden van de respondent en de gegevens van de KvK kon op de website van de corporatie niet worden gevonden hoeveel commissarissen er daadwerkelijk zijn. In dat geval is het antwoord van de respondent als uitgangspunt genomen. De kans is groter dat de KvK gegevens niet meer up to date zijn, dan dat de respondent de vraag fout heeft ingevuld. De gegevens van leeftijd en sekse zijn op dezelfde wijze als hierboven beschreven aangepast.

Vervolgens was er nog één groep respondenten, waar gegevens aanpassing vereisten. Er waren namelijk respondenten van dezelfde corporatie die verschillende antwoorden gaven op de vraag hoeveel leden hun raad had. Ook hierbij is informatie van de website als uitgangspunt genomen. Respondenten die hierop zijn aangepast, zijn: 110, 46, 25, 51, 151, 373, 205, 15, 354, 135, 385, 364, 175. De variabelen 'opleidingsniveau' en 'beroep' zijn op dezelfde wijze als hierboven beschreven aangepast.

Er was één woningcorporatie waar er drie problemen tegelijk optraden: de databestanden vanuit de enquête en vanuit de online dataverzameling verschilden van elkaar, de twee respondenten van dezelfde corporatie verschilden onderling in de antwoorden die ze hebben gegeven en op de website van de corporatie was geen informatie te vinden over het aantal leden van de RvC. In dit geval is de grootste gemene deler aangenomen. Dat wil zeggen dat één van de respondenten én het KvK bestand zeiden dat de RvC vier leden had, terwijl één respondent aangaf dat het er vijf waren. Het aantal vier is aangehouden. Het antwoord van respondent 91 is hierop aangepast.

Als laatste is ervoor gekozen om de missende data vanuit het enquêtebestand en het databestand met gegevens van de online dataverzameling met elkaar aan te vullen. Bij de volgende respondenten is een waarde ingevuld voor de variabele grootte van de corporatie, terwijl zij zelf niets hadden opgegeven: 92, 200, 201, 204, 207, 211, 213, 215, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 231, 232, 234, 235, 238, 239, 240, 243, 244, 245, 260, 270, 284, 287, 274, 281, 292, 293, 294, 295, 297, 299, 302, 325, 392, 393, 395, 396, 397, 400, 402, 403, 404, 405, 409, 410, 412, 413, 414, 418, 419, 422, 423, 425, 426, 428, 429, 431, 432, 433 en 436.

Bijlage 6. Tabellen

In deze bijlage staan de tabellen opgenomen, die bij de verschillende uitgevoerde analyses horen.

Tabellen bij paragraaf 5.1.1

Tabel 7. Chi kwadraat test grootte van de corporatie.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,393 ^a	4	,052
Likelihood Ratio	9,421	4	,051
Linear-by-Linear Association	7,176	1	,007
N of Valid Cases	311		

Tabel 9. Chi kwadraat test regio waarin de corporatie actief is.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,594 ^a	6	,002
Likelihood Ratio	28,840	6	,000
Linear-by-Linear Association	1,602	1	,206
N of Valid Cases	275		

Tabel 11. Chi-kwadraat test mate van stedelijkheid.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,822 ^a	4	,936
Likelihood Ratio	,820	4	,936
Linear-by-Linear Association	,273	1	,601
N of Valid Cases	321		

Tabel 13. Chi kwadraat test type huisvesting waarin de corporatie actief is.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,571 ^a	3	,903
Likelihood Ratio	,574	3	,902
Linear-by-Linear Association	,017	1	,896
N of Valid Cases	257		

Tabellen bij paragraaf 6.2.1

Tabel 15. ANOVA test grootte van de corporatie en functioneren van de RvC.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Informatieverzameling	Between Groups	298,536	4	74,634	6,375	,000
	Within Groups	3957,179	338	11,708		
	Total	4255,714	342			
Wijze van beoordelen	Between Groups	88,351	4	22,088	4,196	,003
	Within Groups	1579,177	300	5,264		
	Total	1667,528	304			
Omgang met interveniëren	Between Groups	18,469	4	4,617	,416	,797
	Within Groups	3255,132	293	11,110		
	Total	3273,601	297			
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	Between Groups	14,249	4	3,562	7,522	,000
	Within Groups	94,714	200	,474		
	Total	108,964	204			
Volkshuisvestelijk vermogen	Between Groups	5098,783	4	1274,696	8,568	,000
	Within Groups	52515,822	353	148,770		
	Total	57614,606	357			

Tabel 16. Bonferroni post hoc test: grootte corporatie en functioneren van de RvC.

Dependent Variable	Grootte (categorie)	Grootte (categorie)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Informatieverzameling	1,00	2,00	-3,06150 [*]	,65285	,000	-4,9062	-1,2168
		3,00	-2,82941 [*]	,69432	,001	-4,7913	-,8676
		4,00	-3,06150 [*]	,74646	,001	-5,1707	-,9523
		5,00	-3,66290 [*]	,89142	,000	-6,1817	-1,1441

	2,00	1,00	3,06150 ⁺	,65285	,000	1,2168	4,9062
		3,00	,23209	,46862	1,000	-1,0920	1,5562
		4,00	,00000	,54290	1,000	-1,5340	1,5340
		5,00	-,60140	,72950	1,000	-2,6627	1,4599
	3,00	1,00	2,82941 ⁺	,69432	,001	,8676	4,7913
		2,00	-,23209	,46862	1,000	-1,5562	1,0920
		4,00	-,23209	,59212	1,000	-1,9052	1,4410
		5,00	-,83348	,76683	1,000	-3,0002	1,3333
	4,00	1,00	3,06150 ⁺	,74646	,001	,9523	5,1707
		2,00	,00000	,54290	1,000	-1,5340	1,5340
		3,00	,23209	,59212	1,000	-1,4410	1,9052
		5,00	-,60140	,81435	1,000	-2,9024	1,6996
	5,00	1,00	3,66290 ⁺	,89142	,000	1,1441	6,1817
		2,00	,60140	,72950	1,000	-1,4599	2,6627
		3,00	,83348	,76683	1,000	-1,3333	3,0002
		4,00	,60140	,81435	1,000	-1,6996	2,9024
Wijze van beoordeling	1,00	2,00	-1,22885	,45962	,079	-2,5286	,0709
		3,00	-1,36817	,48989	,056	-2,7535	,0172
		4,00	-2,08033 ⁺	,52251	,001	-3,5580	-,6027
		5,00	-1,73579	,64843	,078	-3,5695	,0979
	2,00	1,00	1,22885	,45962	,079	-,0709	2,5286
		3,00	-,13932	,33412	1,000	-1,0842	,8055
		4,00	-,85147	,38035	,259	-1,9271	,2241
		5,00	-,50694	,54047	1,000	-2,0354	1,0215
	3,00	1,00	1,36817	,48989	,056	-,0172	2,7535
		2,00	,13932	,33412	1,000	-,8055	1,0842
		4,00	-,71216	,41641	,883	-1,8898	,4654
		5,00	-,36762	,56644	1,000	-1,9695	1,2342
	4,00	1,00	2,08033 ⁺	,52251	,001	,6027	3,5580
		2,00	,85147	,38035	,259	-,2241	1,9271
		3,00	,71216	,41641	,883	-,4654	1,8898
		5,00	,34454	,59488	1,000	-1,3377	2,0268
	5,00	1,00	1,73579	,64843	,078	-,0979	3,5695
		2,00	,50694	,54047	1,000	-1,0215	2,0354
		3,00	,36762	,56644	1,000	-1,2342	1,9695
		4,00	-,34454	,59488	1,000	-2,0268	1,3377
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	1,00	2,00	-,66775 ⁺	,15773	,000	-1,1155	-,2200
		3,00	-,57588 ⁺	,17943	,015	-1,0852	-,0666
		4,00	-,97231 ⁺	,18711	,000	-1,5034	-,4412
		5,00	-,83667 ⁺	,20835	,001	-1,4281	-,2453
	2,00	1,00	,66775 ⁺	,15773	,000	,2200	1,1155
		3,00	,09188	,13270	1,000	-,2848	,4686

		4,00	-,30456	,14291	,343	-,7102	,1011
		5,00	-,16891	,16978	1,000	-,6508	,3130
	3,00	1,00	,57588*	,17943	,015	,0666	1,0852
		2,00	-,09188	,13270	1,000	-,4686	,2848
		4,00	-,39643	,16655	,182	-,8692	,0763
		5,00	-,26079	,19011	1,000	-,8004	,2788
	4,00	1,00	,97231*	,18711	,000	,4412	1,5034
		2,00	,30456	,14291	,343	-,1011	,7102
		3,00	,39643	,16655	,182	-,0763	,8692
		5,00	,13565	,19737	1,000	-,4246	,6959
	5,00	1,00	,83667*	,20835	,001	,2453	1,4281
		2,00	,16891	,16978	1,000	-,3130	,6508
		3,00	,26079	,19011	1,000	-,2788	,8004
		4,00	-,13565	,19737	1,000	-,6959	,4246
Volkshuisvestelijk vermogen	1,00	2,00	6,39771	2,28962	,055	-,0700	12,8654
		3,00	6,44060	2,44550	,088	-,4674	13,3486
		4,00	11,84782*	2,61927	,000	4,4489	19,2467
		5,00	15,19905*	3,03473	,000	6,6266	23,7715
	2,00	1,00	-6,39771	2,28962	,055	-12,8654	,0700
		3,00	,04288	1,64975	1,000	-4,6173	4,7031
		4,00	5,45011*	1,89784	,043	,0891	10,8111
		5,00	8,80133*	2,43943	,004	1,9105	15,6922
	3,00	1,00	-6,44060	2,44550	,088	-13,3486	,4674
		2,00	-,04288	1,64975	1,000	-4,7031	4,6173
		4,00	5,40722	2,08324	,098	-,4775	11,2919
		5,00	8,75845*	2,58629	,008	1,4527	16,0642
	4,00	1,00	-11,84782*	2,61927	,000	-19,2467	-4,4489
		2,00	-5,45011*	1,89784	,043	-10,8111	-,0891
		3,00	-5,40722	2,08324	,098	-11,2919	,4775
		5,00	3,35123	2,75118	1,000	-4,4203	11,1227
	5,00	1,00	-15,19905*	3,03473	,000	-23,7715	-6,6266
		2,00	-8,80133*	2,43943	,004	-15,6922	-1,9105
		3,00	-8,75845*	2,58629	,008	-16,0642	-1,4527
		4,00	-3,35123	2,75118	1,000	-11,1227	4,4203

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabellen bij paragraaf 6.2.2

Tabel 18. ANOVA test regio waarin de corporatie actief is en functioneren van de RvC.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Informatieverzameling	Between Groups	140,900	11	12,809	1,042	,409
	Within Groups	4228,569	344	12,292		
	Total	4369,469	355			
Wijze van beoordelen	Between Groups	53,503	11	4,864	,885	,555
	Within Groups	1670,583	304	5,495		
	Total	1724,085	315			
Omgang met interveniëren	Between Groups	96,515	11	8,774	,797	,643
	Within Groups	3268,650	297	11,006		
	Total	3365,165	308			
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	Between Groups	14,749	11	1,341	2,704	,003
	Within Groups	99,192	200	,496		
	Total	113,942	211			
Volkshuisvestelijk vermogen	Between Groups	2648,516	11	240,774	1,516	,124
	Within Groups	54966,090	346	158,862		
	Total	57614,606	357			

Tabel 19. Bonferroni post hoc test: regio waarin de corporatie actief is en functioneren van de RvC.

Dependent Variable	Regio waarin de corporatie actief is	Regio waarin de corporatie actief is	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	Groningen	Friesland	,69286	,34706	1,000	-,4759	1,8616
		Drenthe	,79286	,44141	1,000	-,6937	2,2794
		Overijssel	,65590	,30400	1,000	-,3679	1,6797
		Gelderland	,41345	,29230	1,000	-,5709	1,3978
		Noord Brabant	,60357	,29760	1,000	-,3987	1,6058
		Limburg	,78095	,30736	,650	-,2541	1,8160
		Utrecht	1,28132*	,33016	,008	,1695	2,3932
		Noord-Holland	,67970	,31138	1,000	-,3689	1,7283
		Zuid-Holland	,86558	,28657	,157	-,0995	1,8307
	Zeeland		1,21786	,36448	,055	-,0096	2,4453
	Friesland	Groningen	-,69286	,34706	1,000	-1,8616	,4759
		Drenthe	,10000	,41664	1,000	-1,3031	1,5031
		Overijssel	-,03696	,26676	1,000	-,9353	,8614
		Gelderland	-,27941	,25334	1,000	-1,1326	,5738
		Noord Brabant	-,08929	,25944	1,000	-,9630	,7844

		Limburg	,08810	,27058	1,000	-,8231	,9993
		Utrecht	,58846	,29622	1,000	-,4091	1,5860
		Noord-Holland	-,01316	,27514	1,000	-,9397	,9134
		Zuid-Holland	,17273	,24671	1,000	-,6581	1,0036
		Zeeland	,52500	,33405	1,000	-,6000	1,6500
	Drenthe	Groningen	-,79286	,44141	1,000	-2,2794	,6937
		Friesland	-,10000	,41664	1,000	-1,5031	1,3031
		Overijssel	-,13696	,38152	1,000	-1,4218	1,1479
		Gelderland	-,37941	,37226	1,000	-1,6331	,8743
		Noord Brabant	-,18929	,37644	1,000	-1,4570	1,0784
		Limburg	-,01190	,38420	1,000	-1,3058	1,2820
		Utrecht	,48846	,40267	1,000	-,8676	1,8445
		Noord-Holland	-,11316	,38742	1,000	-1,4179	1,1916
		Zuid-Holland	,07273	,36778	1,000	-1,1658	1,3113
		Zeeland	,42500	,43126	1,000	-1,0274	1,8774
	Overijssel	Groningen	-,65590	,30400	1,000	-1,6797	,3679
		Friesland	,03696	,26676	1,000	-,8614	,9353
		Drenthe	,13696	,38152	1,000	-1,1479	1,4218
		Gelderland	-,24246	,19013	1,000	-,8828	,3979
		Noord Brabant	-,05233	,19818	1,000	-,7198	,6151
		Limburg	,12505	,21256	1,000	-,5908	,8409
		Utrecht	,62542	,24437	,617	-,1975	1,4484
		Noord-Holland	,02380	,21833	1,000	-,7115	,7591
		Zuid-Holland	,20968	,18121	1,000	-,4006	,8199
		Zeeland	,56196	,28907	1,000	-,4115	1,5354
	Gelderland	Groningen	-,41345	,29230	1,000	-1,3978	,5709
		Friesland	,27941	,25334	1,000	-,5738	1,1326
		Drenthe	,37941	,37226	1,000	-,8743	1,6331
		Overijssel	,24246	,19013	1,000	-,3979	,8828
		Noord Brabant	,19013	,17972	1,000	-,4151	,7954
		Limburg	,36751	,19546	1,000	-,2907	1,0258
		Utrecht	,86787*	,22965	,011	,0945	1,6413
		Noord-Holland	,26625	,20172	1,000	-,4131	,9456
		Zuid-Holland	,45214	,16081	,298	-,0894	,9937
		Zeeland	,80441	,27674	,223	-,1276	1,7364
	Noord Brabant	Groningen	-,60357	,29760	1,000	-1,6058	,3987
		Friesland	,08929	,25944	1,000	-,7844	,9630
		Drenthe	,18929	,37644	1,000	-1,0784	1,4570
		Overijssel	,05233	,19818	1,000	-,6151	,7198
		Gelderland	-,19013	,17972	1,000	-,7954	,4151
		Limburg	,17738	,20330	1,000	-,5073	,8620
		Utrecht	,67775	,23636	,252	-,1182	1,4737

		Noord-Holland	,07613	,20932	1,000	-,6288	,7811
		Zuid-Holland	,26201	,17025	1,000	-,3113	,8354
		Zeeland	,61429	,28233	1,000	-,3365	1,5651
	Limburg	Groningen	-,78095	,30736	,650	-1,8160	,2541
		Friesland	-,08810	,27058	1,000	-,9993	,8231
		Drenthe	,01190	,38420	1,000	-1,2820	1,3058
		Overijssel	-,12505	,21256	1,000	-,8409	,5908
		Gelderland	-,36751	,19546	1,000	-1,0258	,2907
		Noord Brabant	-,17738	,20330	1,000	-,8620	,5073
		Utrecht	,50037	,24853	1,000	-,3366	1,3373
		Noord-Holland	-,10125	,22298	1,000	-,8522	,6497
		Zuid-Holland	,08463	,18679	1,000	-,5444	,7137
		Zeeland	,43690	,29260	1,000	-,5485	1,4223
	Utrecht	Groningen	-1,28132*	,33016	,008	-2,3932	-,1695
		Friesland	-,58846	,29622	1,000	-1,5860	,4091
		Drenthe	-,48846	,40267	1,000	-1,8445	,8676
		Overijssel	-,62542	,24437	,617	-1,4484	,1975
		Gelderland	-,86787*	,22965	,011	-1,6413	-,0945
		Noord Brabant	-,67775	,23636	,252	-1,4737	,1182
		Limburg	-,50037	,24853	1,000	-1,3373	,3366
		Noord-Holland	-,60162	,25348	1,000	-1,4553	,2520
		Zuid-Holland	-,41573	,22231	1,000	-1,1644	,3329
		Zeeland	-,06346	,31646	1,000	-1,1292	1,0023
	Noord-Holland	Groningen	-,67970	,31138	1,000	-1,7283	,3689
		Friesland	,01316	,27514	1,000	-,9134	,9397
		Drenthe	,11316	,38742	1,000	-1,1916	1,4179
		Overijssel	-,02380	,21833	1,000	-,7591	,7115
		Gelderland	-,26625	,20172	1,000	-,9456	,4131
		Noord Brabant	-,07613	,20932	1,000	-,7811	,6288
		Limburg	,10125	,22298	1,000	-,6497	,8522
		Utrecht	,60162	,25348	1,000	-,2520	1,4553
		Zuid-Holland	,18589	,19333	1,000	-,4652	,8370
		Zeeland	,53816	,29681	1,000	-,4614	1,5377
	Zuid-Holland	Groningen	-,86558	,28657	,157	-1,8307	,0995
		Friesland	-,17273	,24671	1,000	-1,0036	,6581
		Drenthe	-,07273	,36778	1,000	-1,3113	1,1658
		Overijssel	-,20968	,18121	1,000	-,8199	,4006
		Gelderland	-,45214	,16081	,298	-,9937	,0894
		Noord Brabant	-,26201	,17025	1,000	-,8354	,3113
		Limburg	-,08463	,18679	1,000	-,7137	,5444
		Utrecht	,41573	,22231	1,000	-,3329	1,1644
		Noord-Holland	-,18589	,19333	1,000	-,8370	,4652

Zeeland	Zeeland	,35227	,27068	1,000	-,5593	1,2638
	Groningen	-1,21786	,36448	,055	-2,4453	,0096
	Friesland	-,52500	,33405	1,000	-1,6500	,6000
	Drenthe	-,42500	,43126	1,000	-1,8774	1,0274
	Overijssel	-,56196	,28907	1,000	-1,5354	,4115
	Gelderland	-,80441	,27674	,223	-1,7364	,1276
	Noord Brabant	-,61429	,28233	1,000	-1,5651	,3365
	Limburg	-,43690	,29260	1,000	-1,4223	,5485
	Utrecht	,06346	,31646	1,000	-1,0023	1,1292
	Noord-Holland	-,53816	,29681	1,000	-1,5377	,4614
	Zuid-Holland	-,35227	,27068	1,000	-1,2638	,5593

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabellen bij paragraaf 6.2.3

Tabel 21. ANOVA test stedelijkheid van het gebied en functioneren van de RvC.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Informatieverzameling	Between Groups	45,825	4	11,456	,930	,447
	Within Groups	4323,644	351	12,318		
	Total	4369,469	355			
Wijze van beoordelen	Between Groups	40,281	4	10,070	1,860	,117
	Within Groups	1683,804	311	5,414		
	Total	1724,085	315			
Omgang met interveniëren	Between Groups	82,519	4	20,630	1,910	,109
	Within Groups	3282,647	304	10,798		
	Total	3365,165	308			
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	Between Groups	7,098	4	1,774	3,438	,010
	Within Groups	106,844	207	,516		
	Total	113,942	211			
Volkshuisvestelijk vermogen	Between Groups	7739,269	4	1934,817	13,694	,000
	Within Groups	49875,336	353	141,290		
	Total	57614,606	357			

Tabel 22. Bonferroni post hoc test: stedelijkheid van het gebied en functioneren van de RvC.

Dependent Variable	Mate van stedelijkheid	Mate van stedelijkheid	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	landelijk: <500	weinig stedelijk: 500-999	-,44187	,17818	,139	-,9474	,0637
		matig stedelijk: 1000-1499	-,58964 [*]	,19360	,026	-1,1390	-,0403
		sterk stedelijk: 1500-2499	-,64837 [*]	,18340	,005	-1,1687	-,1280
		zeer sterk stedelijk: >2500	-,54351	,21918	,139	-1,1654	,0784
	weinig stedelijk: 500-999	landelijk: <500	,44187	,17818	,139	-,0637	,9474
		matig stedelijk: 1000-1499	-,14778	,14168	1,000	-,5498	,2542
		sterk stedelijk: 1500-2499	-,20651	,12737	1,000	-,5679	,1549
		zeer sterk stedelijk: >2500	-,10164	,17502	1,000	-,5982	,3950
	matig stedelijk: 1000-1499	landelijk: <500	,58964 [*]	,19360	,026	,0403	1,1390
		weinig stedelijk: 500-999	,14778	,14168	1,000	-,2542	,5498
		sterk stedelijk: 1500-2499	-,05873	,14819	1,000	-,4792	,3617
		zeer sterk stedelijk: >2500	,04614	,19070	1,000	-,4950	,5872
	sterk stedelijk: 1500-2499	landelijk: <500	,64837 [*]	,18340	,005	,1280	1,1687
		weinig stedelijk: 500-999	,20651	,12737	1,000	-,1549	,5679
		matig stedelijk: 1000-1499	,05873	,14819	1,000	-,3617	,4792
		zeer sterk stedelijk: >2500	,10486	,18032	1,000	-,4068	,6165
	zeer sterk stedelijk: >2500	landelijk: <500	,54351	,21918	,139	-,0784	1,1654
		weinig stedelijk: 500-999	,10164	,17502	1,000	-,3950	,5982
		matig stedelijk: 1000-1499	-,04614	,19070	1,000	-,5872	,4950
		sterk stedelijk: 1500-2499	-,10486	,18032	1,000	-,6165	,4068

Volkshuisvestelijk vermogen	landelijk: <500	weinig stedelijk: 500-999	-2,36366	2,22062	1,000	-8,6365	3,9091
		matig stedelijk: 1000-1499	1,83944	2,34406	1,000	-4,7820	8,4609
		sterk stedelijk: 1500-2499	,06100	2,22377	1,000	-6,2207	6,3427
		zeer sterk stedelijk: >2500	12,98333*	2,58303	,000	5,6868	20,2798
	weinig stedelijk: 500-999	landelijk: <500	2,36366	2,22062	1,000	-3,9091	8,6365
		matig stedelijk: 1000-1499	4,20311	1,83338	,225	-,9758	9,3820
		sterk stedelijk: 1500-2499	2,42466	1,67684	1,000	-2,3121	7,1614
		zeer sterk stedelijk: >2500	15,34700*	2,13042	,000	9,3290	21,3650
	matig stedelijk: 1000-1499	landelijk: <500	-1,83944	2,34406	1,000	-8,4609	4,7820
		weinig stedelijk: 500-999	-4,20311	1,83338	,225	-9,3820	,9758
		sterk stedelijk: 1500-2499	-1,77844	1,83719	1,000	-6,9681	3,4112
		zeer sterk stedelijk: >2500	11,14389*	2,25879	,000	4,7633	17,5245
	sterk stedelijk: 1500-2499	landelijk: <500	-,06100	2,22377	1,000	-6,3427	6,2207
		weinig stedelijk: 500-999	-2,42466	1,67684	1,000	-7,1614	2,3121
		matig stedelijk: 1000-1499	1,77844	1,83719	1,000	-3,4112	6,9681
		zeer sterk stedelijk: >2500	12,92233*	2,13370	,000	6,8951	18,9496
	zeer sterk stedelijk: >2500	landelijk: <500	- 12,98333*	2,58303	,000	-20,2798	-5,6868
		weinig stedelijk: 500-999	- 15,34700*	2,13042	,000	-21,3650	-9,3290
		matig stedelijk: 1000-1499	- 11,14389*	2,25879	,000	-17,5245	-4,7633
		sterk stedelijk: 1500-2499	- 12,92233*	2,13370	,000	-18,9496	-6,8951

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabellen bij paragraaf 6.2.4

Tabel 24. ANOVA test: type huisvesting van de corporatie en functioneren van de RvC.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Informatieverzameling	Between Groups	171,716	10	17,172	1,396	,181
	Within Groups	4083,998	332	12,301		
	Total	4255,714	342			
Wijze van beoordelen	Between Groups	98,105	10	9,810	1,838	,054
	Within Groups	1569,423	294	5,338		
	Total	1667,528	304			
Omgang met interveniëren	Between Groups	65,991	9	7,332	,658	,746
	Within Groups	3207,609	288	11,138		
	Total	3273,601	297			
Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie	Between Groups	4,775	9	,531	,993	,447
	Within Groups	104,188	195	,534		
	Total	108,964	204			
Volkshuisvestelijk vermogen	Between Groups	17957,674	10	1795,767	15,713	,000
	Within Groups	39656,932	347	114,285		
	Total	57614,606	357			

Tabel 25. Bonferroni post hoc test: type huisvesting van de corporatie en functioneren van de RvC.

Dependent Variable	Type huisvesting	Type huisvesting	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Volkshuisvestelijk vermogen	Studenten-huisvesting	Ouderenhuisvesting	46,01000 ⁺	5,85538	,000	26,7557	65,2643
		Grote herstructurerings-corporatie	54,86333 ⁺	5,69041	,000	36,1515	73,5751
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	49,15170 ⁺	5,00133	,000	32,7058	65,5976
		Gemiddeld profiel	41,35414 ⁺	4,88285	,000	25,2978	57,4104
		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	36,70529 ⁺	4,91636	,000	20,5388	52,8718
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	36,31750 ⁺	5,47721	,000	18,3068	54,3282
		Corporaties met relatief jong bezit	46,85500 ⁺	6,09448	,000	26,8145	66,8955
		Corporaties met marktgevoelig bezit	38,76444 ⁺	5,03951	,000	22,1930	55,3359

		Corporaties met stabiele portefeuille	26,78000 ⁺	6,76122	,004	4,5471	49,0129
	Ouderen-huisvesting	Studentenhuysvesting	-46,01000 ⁺	5,85538	,000	-65,2643	-26,7557
		Grote herstructurerings-corporatie	8,85333	4,57736	1,000	-6,1984	23,9051
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	3,14170	3,68576	1,000	-8,9782	15,2616
		Gemiddeld profiel	-4,65586	3,52331	1,000	-16,2416	6,9299
		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	-9,30471	3,56961	,429	-21,0427	2,4333
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	-9,69250	4,30945	1,000	-23,8633	4,4783
		Corporaties met relatief jong bezit	,84500	5,07091	1,000	-15,8297	17,5197
		Corporaties met marktgevoelig bezit	-7,24556	3,73740	1,000	-19,5353	5,0442
		Corporaties met stabiele portefeuille	-19,23000	5,85538	,051	-38,4843	,0243
	Grote her-structurerings corporatie	Studentenhuysvesting	-54,86333 ⁺	5,69041	,000	-73,5751	-36,1515
		Ouderenhuysvesting	-8,85333	4,57736	1,000	-23,9051	6,1984
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	-5,71164	3,41761	1,000	-16,9498	5,5265
		Gemiddeld profiel	-13,50920 ⁺	3,24175	,002	-24,1691	-2,8493
		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	-18,15805 ⁺	3,29202	,000	-28,9832	-7,3329
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	-18,54583 ⁺	4,08247	,000	-31,9702	-5,1214
		Corporaties met relatief jong bezit	-8,00833	4,87949	1,000	-24,0536	8,0369
		Corporaties met marktgevoelig bezit	-16,09889 ⁺	3,47324	,000	-27,5200	-4,6778
		Corporaties met stabiele portefeuille	-28,08333 ⁺	5,69041	,000	-46,7951	-9,3715
	Middelgrote en kleinere her-structurerings corporatie	Studentenhuysvesting	-49,15170 ⁺	5,00133	,000	-65,5976	-32,7058
		Ouderenhuysvesting	-3,14170	3,68576	1,000	-15,2616	8,9782
		Grote herstructurerings-corporatie	5,71164	3,41761	1,000	-5,5265	16,9498
		Gemiddeld profiel	-7,79756 ⁺	1,77244	,001	-13,6259	-1,9692

		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	-12,44641 ⁺	1,86278	,000	-18,5718	-6,3210
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	-12,83420 ⁺	3,04945	,001	-22,8617	-2,8067
		Corporaties met relatief jong bezit	-2,29670	4,05487	1,000	-15,6303	11,0369
		Corporaties met marktgevoelig bezit	-10,38725 ⁺	2,16702	,000	-17,5131	-3,2614
		Corporaties met stabiele portefeuille	-22,37170 ⁺	5,00133	,000	-38,8176	-5,9258
	Gemiddeld profiel	Studentenhuisvesting	-41,35414 ⁺	4,88285	,000	-57,4104	-25,2978
		Ouderenhuisvesting	4,65586	3,52331	1,000	-6,9299	16,2416
		Grote herstructurerings-corporatie	13,50920 ⁺	3,24175	,002	2,8493	24,1691
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	7,79756 ⁺	1,77244	,001	1,9692	13,6259
		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	-4,64885	1,51619	,105	-9,6346	,3369
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	-5,03664	2,85097	1,000	-14,4115	4,3382
		Corporaties met relatief jong bezit	5,50086	3,90779	1,000	-7,3492	18,3509
		Corporaties met marktgevoelig bezit	-2,58969	1,87747	1,000	-8,7634	3,5840
		Corporaties met stabiele portefeuille	-14,57414	4,88285	,137	-30,6304	1,4822
	Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	Studentenhuisvesting	-36,70529 ⁺	4,91636	,000	-52,8718	-20,5388
		Ouderenhuisvesting	9,30471	3,56961	,429	-2,4333	21,0427
		Grote herstructurerings-corporatie	18,15805 ⁺	3,29202	,000	7,3329	28,9832
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	12,44641 ⁺	1,86278	,000	6,3210	18,5718
		Gemiddeld profiel	4,64885	1,51619	,105	-,3369	9,6346
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	-,38779	2,90800	1,000	-9,9502	9,1746
		Corporaties met relatief jong bezit	10,14971	3,94959	,477	-2,8377	23,1372
		Corporaties met marktgevoelig bezit	2,05916	1,96298	1,000	-4,3957	8,5140

		Corporaties met stabiele portefeuille	-9,92529	4,91636	1,000	-26,0918	6,2412
	Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	Studentenhuisvesting	-36,31750*	5,47721	,000	-54,3282	-18,3068
		Ouderenhuisvesting	9,69250	4,30945	1,000	-4,4783	23,8633
		Grote herstructurerings-corporatie	18,54583*	4,08247	,000	5,1214	31,9702
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	12,83420*	3,04945	,001	2,8067	22,8617
		Gemiddeld profiel	5,03664	2,85097	1,000	-4,3382	14,4115
		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	,38779	2,90800	1,000	-9,1746	9,9502
		Corporaties met relatief jong bezit	10,53750	4,62909	1,000	-4,6844	25,7594
		Corporaties met marktgevoelig bezit	2,44694	3,11167	1,000	-7,7852	12,6791
		Corporaties met stabiele portefeuille	-9,53750	5,47721	1,000	-27,5482	8,4732
	Corporaties met relatief jong bezit	Studentenhuisvesting	-46,85500*	6,09448	,000	-66,8955	-26,8145
		Ouderenhuisvesting	-,84500	5,07091	1,000	-17,5197	15,8297
		Grote herstructurerings-corporatie	8,00833	4,87949	1,000	-8,0369	24,0536
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	2,29670	4,05487	1,000	-11,0369	15,6303
		Gemiddeld profiel	-5,50086	3,90779	1,000	-18,3509	7,3492
		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	-10,14971	3,94959	,477	-23,1372	2,8377
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	-10,53750	4,62909	1,000	-25,7594	4,6844
		Corporaties met marktgevoelig bezit	-8,09056	4,10187	1,000	-21,5787	5,3976
		Corporaties met stabiele portefeuille	-20,07500*	6,09448	,049	-40,1155	-,0345
	Corporaties met marktgevoelig bezit	Studentenhuisvesting	-38,76444*	5,03951	,000	-55,3359	-22,1930
		Ouderenhuisvesting	7,24556	3,73740	1,000	-5,0442	19,5353
		Grote herstructurerings-corporatie	16,09889*	3,47324	,000	4,6778	27,5200
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	10,38725*	2,16702	,000	3,2614	17,5131

		Gemiddeld profiel	2,58969	1,87747	1,000	-3,5840	8,7634
		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	-2,05916	1,96298	1,000	-8,5140	4,3957
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	-2,44694	3,11167	1,000	-12,6791	7,7852
		Corporaties met relatief jong bezit	8,09056	4,10187	1,000	-5,3976	21,5787
		Corporaties met stabiele portefeuille	-11,98444	5,03951	,807	-28,5559	4,5870
	Corporaties met stabiele portefeuille	Studentenhuisvesting	-26,78000*	6,76122	,004	-49,0129	-4,5471
		Ouderenhuisvesting	19,23000	5,85538	,051	-,0243	38,4843
		Grote herstructurerings-corporatie	28,08333*	5,69041	,000	9,3715	46,7951
		Middelgrote en kleinere herstructurerings-corporatie	22,37170*	5,00133	,000	5,9258	38,8176
		Gemiddeld profiel	14,57414	4,88285	,137	-1,4822	30,6304
		Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen	9,92529	4,91636	1,000	-6,2412	26,0918
		Gemiddeld profiel met krimpende portefeuille	9,53750	5,47721	1,000	-8,4732	27,5482
		Corporaties met relatief jong bezit	20,07500*	6,09448	,049	,0345	40,1155
		Corporaties met marktgevoelig bezit	11,98444	5,03951	,807	-4,5870	28,5559

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabellen bij paragraaf 6.3.1

Tabel 27. Regressieanalyse inclusief multicollineariteit-analyse. Informatieverzameling bij kleine corporaties.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,643 ^a	,413	-,761	4,33582		
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,702	6	6,617	,352	,872 ^b
	Residual	56,398	3	18,799		
	Total	96,100	9			

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	37,112	34,268		1,083	,358		
	Grootte van de RvC	-4,690	6,572	-1,482	-,714	,527	,045	22,057
	Diversiteit naar leeftijd	,068	,128	,980	,536	,629	,059	17,072
	Diversiteit naar sekse	,307	,411	1,009	,746	,510	,107	9,351
	Diversiteit naar beroepsachtergrond	,037	,109	,247	,342	,755	,377	2,654
	Diversiteit naar opleidingsniveau	-,649	,739	-2,157	-,878	,444	,032	30,843
	Eerdere betrokkenheid	-,029	,243	-,076	-,118	,914	,474	2,111

Tabel 28. Regressieanalyse inclusief multicollineariteit-analyse. Informatieverzameling bij kleine corporaties exclusief variabele diversiteit naar leeftijd.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,682 ^a	,465	,197	2,81221

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68,665	5	13,733	1,736	,214 ^b
	Residual	79,085	10	7,909		
	Total	147,750	15			

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16,158	6,465		2,499	,031		
	Diversiteit naar sekse	,083	,090	,314	,925	,377	,464	2,156
	Diversiteit naar beroepsachtergrond	-,009	,036	-,063	-,247	,810	,829	1,207
	Diversiteit naar opleidingsniveau	-,193	,092	-,604	-2,104	,062	,649	1,540

Eerdere betrokkenheid	,114	,065	,556	1,763	,108	,538	1,859
Grootte van de RvC	-,357	,769	-,135	-,465	,652	,637	1,569

Tabel 29. Regressieanalyse inclusief multicollineariteit-analyse. Informatieverzameling bij grotere corporaties.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,155 ^a	,024	-,017	3,28497

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	44,362	7	6,337	,587	,766 ^b
Residual	1812,888	168	10,791		
Total	1857,250	175			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,559	2,590		4,849	,000		
	Grootte van de RvC	,268	,321	,076	,834	,405	,691	1,446
	Diversiteit naar leeftijd	,007	,007	,078	,998	,320	,952	1,050
	Diversiteit naar sekse	,001	,020	,005	,055	,957	,850	1,177
	Diversiteit naar etniciteit	-,017	,043	-,031	-,390	,697	,939	1,065
	Diversiteit naar beroepsachtergrond	,012	,016	,058	,722	,472	,894	1,118
	Diversiteit naar opleidingsniveau	-,032	,033	-,084	-,945	,346	,736	1,360
	Eerdere betrokkenheid	,001	,016	,005	,060	,952	,856	1,169

Tabellen bij paragraaf 6.3.2

Tabel 31. Regressieanalyse inclusief multicollineariteit-analyse. Wijze van beoordelen.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,129 ^a	,017	-,021	2,32389

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,434	7	2,348	,435	,879 ^b
	Residual	977,481	181	5,400		
	Total	993,915	188			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,395	1,700		1,998	,047		
	Grootte van de RvC	-,106	,215	-,043	-,490	,625	,698	1,432
	Diversiteit naar leeftijd	,002	,005	,033	,433	,665	,928	1,078
	Diversiteit naar sekse	,016	,014	,092	1,170	,244	,871	1,148
	Diversiteit naar etnische achtergrond	,003	,031	,007	,093	,926	,940	1,064
	Diversiteit naar beroepsachtergrond	,011	,011	,078	1,024	,307	,940	1,063
	Diversiteit naar opleidingsniveau	-,007	,023	-,026	-,303	,763	,729	1,371
	Eerdere betrokkenheid	,002	,010	,017	,215	,830	,882	1,134

Tabellen bij paragraaf 6.3.3

Tabel 33. Regressieanalyse inclusief multicollineariteit-analyse. Omgang met interveniëren.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,202 ^a	,041	,004	3,25467

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,192	7	11,742	1,108	,360 ^b
	Residual	1938,499	183	10,593		
	Total	2020,691	190			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,123	2,377		-,473	,637		
	Grootte van de RvC	,461	,300	,132	1,537	,126	,712	1,405
	Diversiteit naar leeftijd	-,007	,007	-,081	-1,091	,277	,949	1,054
	Diversiteit naar sekse	-,023	,020	-,092	-1,181	,239	,870	1,149
	Diversiteit naar etnische achtergrond	-,044	,043	-,076	-1,026	,306	,943	1,060
	Diversiteit naar beroepsachtergrond	,025	,015	,125	1,672	,096	,941	1,063
	Diversiteit naar opleidingsniveau	,002	,031	,004	,053	,958	,743	1,346
	Eerdere betrokkenheid	,001	,014	,005	,069	,945	,887	1,127

Tabellen bij paragraaf 6.3.4

Tabel 35. Regressieanalyse inclusief multicollineariteit-analyse. Beoordeling intern toezicht visitatiecommissie: bij grotere corporaties in overige gebieden qua stedelijkheid en niet in regio Utrecht.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 ^a	,137	,059	,63391

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,926	7	,704	1,751	,110 ^b
	Residual	30,941	77	,402		
	Total	35,868	84			

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,079	,761		7,989	,000		
	Grootte van de RvC	,094	,093	,134	1,017	,312	,648	1,544
	Diversiteit naar leeftijd	,003	,002	,126	1,118	,267	,881	1,135
	Diversiteit naar sekse	,009	,006	,213	1,716	,090	,726	1,377
	Diversiteit naar etnische achtergrond	-,010	,011	-,109	-,943	,349	,835	1,197
	Diversiteit naar beroepsachtergrond	,000	,005	,005	,039	,969	,814	1,228
	Diversiteit naar opleidingsniveau	,000	,009	-,004	-,028	,978	,695	1,440
	Eerdere betrokkenheid	-,007	,005	-,157	-1,320	,191	,794	1,259

Tabellen bij paragraaf 6.3.5

Tabel 38. Regressieanalyse inclusief multicollineariteit-analyse. Volkshuisvestelijk vermogen: bij kleinere corporaties in niet zeer sterk stedelijke gebieden en niet met type huisvesting studentenhuisvesting, grote, middelgrote en kleine herstructureringscorporaties.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,402 ^a	,161	,111	9,71926

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2124,972	7	303,567	3,214	,004 ^b
	Residual	11052,289	117	94,464		
	Total	13177,260	124			

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,380	8,457		2,055	,042		
	Grootte van de RvC	2,864	1,174	,234	2,439	,016	,780	1,283
	Diversiteit naar leeftijd	,042	,023	,159	1,818	,072	,934	1,071

Diversiteit naar sekse	-,151	,071	-,195	-2,131	,035	,855	1,169
Diversiteit naar etnische achtergrond	,080	,208	,033	,384	,702	,977	1,024
Diversiteit naar beroepsachtergrond	-,006	,054	-,009	-,106	,916	,918	1,090
Diversiteit naar opleidingsniveau	,223	,103	,204	2,166	,032	,810	1,235
Eerdere betrokkenheid	,020	,051	,036	,388	,699	,814	1,228

Tabel 39. Regressieanalyse inclusief multicollineariteit-analyse. Beoordeling volkshuisvestelijk vermogen: grotere corporaties in niet zeer sterk stedelijk gebied en niet met type huisvesting studentenhuysvesting, grote, middelgrote en kleine herstructureringscorporaties.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	-,317	6,89196

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80,913	7	11,559	,243	,967 ^b
	Residual	712,486	15	47,499		
	Total	793,398	22			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	56,801	25,056		2,267	,039		
	Grootte van de RvC	-2,378	2,598	-,355	-,916	,374	,399	2,508
	Diversiteit naar leeftijd	,022	,057	,103	,379	,710	,813	1,230
	Diversiteit naar sekse	,094	,160	,165	,588	,566	,761	1,314
	Diversiteit naar etnische achtergrond	-,124	,166	-,203	-,745	,468	,808	1,238
	Diversiteit naar beroepsachtergrond	-,027	,120	-,068	-,228	,823	,674	1,484
	Diversiteit naar opleidingsniveau	-,475	,615	-,309	-,773	,452	,374	2,674
	Eerdere betrokkenheid	,037	,169	,064	,217	,831	,687	1,457