

De Regels & Het Spel

Kwalitatief onderzoek naar het samenspel tussen governance regelgeving, mens en cultuur bij een woningcorporatie

De Regels & Het Spel

Kwalitatief onderzoek naar het samenspel van governance regelgeving, mens & cultuur in een woningcorporatie

Master 'Organisatie, Verandering en Management'
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht
September 2008
Kathelijn de Beer (0303747)

Begeleider: dr. J. Vermeulen

Tweede lezer: drs. M. van Slobbe

De Regels & Het Spel

Kwalitatief onderzoek naar het samenspel van governance regelgeving, mens & cultuur in een woningcorporatie

De titel van deze scriptie '*De Regels & het Spel*' verwijst naar het gegeven dat de spelers van een spel bepalen (bewust, dan wel onbewust) hoe zij met de regels om gaan. De wijze waarop de deelnemers zich gedragen en handelen, hangt in sterke mate samen met de natuurlijke drijfveren van mensen (Schuijt, 1999: 45). Deze drijfveren vloeien voort uit individuele systemen van waarden, die dikwijls onderling met elkaar in strijd zijn. Versnel & Koppenol (2004) zeggen hierover dat een mens nooit ontsnapt aan zijn eigen waarden. "*We willen, we voelen en we denken van alles tegelijk, maar wel volgens vaste patronen.*" (Versnel & Koppenol, 2004: IX). De ondertitel '*Kwalitatief onderzoek naar het samenspel van governance regelgeving, mens & cultuur in een woningcorporatie*' onderstreept het belang van mens en cultuur bij de omgang met regelgeving voor governance. Daarnaast geeft het aan dat het gaat om een cultuuronderzoek, naar mens en gedrag.

Woord van de Spelbedenker

"Het leven is net ganzenborden. Je kunt steeds weer opnieuw beginnen, tenzij je in de put blijft zitten"

(www.spreekvandedag.nl)

Het schrijven van een scriptie kan mijns inziens ook vergeleken worden met het ganzenbordspel. Onderweg kom je hulpstukken, zoals bruggen en ganzen, tegen en mag je een paar extra stappen vooruit, maar het volgende moment beland je in de put of kom je in de gevangenis terecht en lijkt het einddoel opeens wel heel ver weg. Soms denk je dat je er bijna bent, maar moet je steeds weer opnieuw proberen om precies het juiste aantal ogen te gooien om het einddoel te bereiken. Het is een weg van vallen en opstaan, met voor- en tegenspoed. Vroeger toen ik nog klein was, wilde ik nooit verliezen. Ik deed alles om de regels te omzeilen, zo knoeide ik met de dobbelstenen, telde expres een hokje teveel of juist te weinig en wilde stoppen als ik zag dat ik kansloos ging verliezen. Kortom, je hebt *'de Regels en het Spel'*. Inmiddels heb ik wel begrepen dat het veel leuker is om op eerlijke wijze te winnen en als je een keer verliest is dat ook niet erg, want het spelen van het spel zelf brengt per slot van rekening ook vertier.

Medio maart 2008 startte ik mijn afstudeeronderzoek in het kader van de master 'Organisatie, Verandering en Management' van de studie Bestuurs- en Organisationswetenschap. Nu, eind september 2008, leg ik de laatste hand aan het eindproduct en mag ik stellen dat het een leerzame, maar soms ook moeizame periode is geweest. Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik een tal van ganzenbordmomenten beleefd. In de beginfase ondervond ik wat tegenslag bij het vinden van een geschikte stageopdracht en daardoor kwam ik vertraagd op gang. De daaropvolgende onderzoeksfase verliep ook met ups en downs, maar was ronduit fascinerend. De inwijding in de wondere wereld van corporaties, de interessante gesprekken met mijn begeleider Teun Sluijters vanuit Corgwell CPI en de ervaringen omtrent het adviesvak hebben mij een rijkdom aan ervaringen en kennis geboden. Het vinden van respondenten voor de kwalitatieve dataverzameling bleek een moeizaam proces, maar de schat aan data die voortkwam uit de uitvoerige gesprekken binnen de Woningcorporatie X waren absoluut deze worsteling waard. Ik wil graag mijn oprechte dank en waardering uitspreken, voor de openhartigheid en medewerking van alle respondenten binnen Woningcorporatie X.

De periode van verwerking en analyse die daarna volgde, was uitdagend en bij vlagen ook verwarrend. Hierdoor boekte ik mondjesmaat progressie, maar terwijl ik daaronder in die put zocht naar het licht, waren er verschillende medespelers om mij de hand te reiken en moed in te praten. Zonder hun fantastische hulp had ik er misschien wel alleen door het ontwijken van de regels uit kunnen komen en laat dat nou net het centrale thema van mijn scriptie zijn.

Graag wil ik Jeroen Vermeulen bedanken voor de begeleiding en motivatie, de hulp bij het focussen en het afbakenen van mijn onderzoek en de kritische blik die hij me aangeleerd heeft. Jeroen, bedankt voor je vertrouwen in een goed eindresultaat.

Ook mijn begeleider Teun Sluijters, vanuit Corgwell CPI, wil ik danken voor de tijd en energie die hij in de begeleiding van mij gestoken heeft. Zijn kritische noten en bijzondere kennis van zaken zijn zeer waardevol geweest voor het eindresultaat. Daarnaast wil ik hem bedanken voor de kans die mij geboden is om een onderzoek met een stage te combineren. Het meekijken en –werken, het bijwonen van bijeenkomsten en de bezoeken aan klanten was bijzonder interessant en leerzaam. Teun, bedankt voor je betrokkenheid en begeleiding.

Tevens wil ik een woord van dank uitspreken aan alle mensen die mij informatie, feedback, kennis en ingangen verstrekt hebben. In het bijzonder noem ik mijn tweede lezer Michel van Slobbe (USBO) en mijn begeleiders vanuit Woningcorporatie X. Verder wil ik Alexander Luijten (Aedes), Juliëtte Bernadus (receptioniste Corgwell), Cor Keijzer (Management Drives) en Quint Meijer (Corgwell) bedanken. Ik ben jullie zeer erkentelijk voor jullie bijdrage aan dit eindresultaat.

Tot slot bedank ik mijn vriendje, familie, vriendinnen en de Bloempjes voor hun steun, geduld, vertrouwen, motivatie, afleiding en luisterend oor in deze spannende en opwindende, maar ook lastige periode. Daarnaast wil ik mijn studiegenoot, Fleur Stoffels, danken voor de gezellige lunches, de inhoudelijke gesprekken en onderlinge betrokkenheid.

Na deze vele dankbetuigingen, rest mij nog u veel leesplezier toe te wensen.

Kathelijn de Beer

Utrecht, 27 september 2008

Handleiding

"Er worden zelfs prijzen, zoals 'Het Glazen Huis' in het leven geroepen voor het beste en meest transparante jaarverslag"

(Hooge & Helderman, 2007: 31)

| | |
|--|-----------|
| Woord van de Spelbedenker..... | 3 |
| Handleiding..... | 5 |
| Hoofdstuk 1 De Start..... | 7 |
| 1.1 Aanleiding | |
| 1.2 Begripvorming | |
| 1.2.1 Corporate governance | |
| 1.2.2 Organisatiecultuur | |
| 1.3 Even voorstellen: Woningcorporatie X | |
| 1.3.1 Organogram | |
| 1.3.2 Daarom Woningcorporatie X | |
| 1.3 Doelstelling & probleemstelling | |
| 1.4 Onderzoeksmethoden en technieken | |
| 1.5 Relevantie | |
| 1.6 Leeswijzer | |
| Hoofdstuk 2 De Spelroute..... | 16 |
| 2.1 Onderzoeksbenadering | |
| 2.2 Onderzoeksmethoden | |
| 2.2.1 Casestudy | |
| 2.2.2 Documentenonderzoek | |
| 2.2.3 Interviews | |
| 2.2.4 Veldnotities & dagboek | |
| 2.3 Analyse en interpretatie | |
| 2.4 Respondenten | |
| 2.5 Kwaliteitscriteria | |
| 2.5.1 De rol van de onderzoeker | |
| 2.5.2 Betrouwbaarheid | |
| 2.5.3 Validiteit | |
| 2.5.4 Bruikbaarheid | |
| Hoofdstuk 3 De Spelregels uit de wetenschap..... | 23 |
| 3.1 Governance | |
| 3.1.1 Ontstaansgeschiedenis | |
| 3.1.2 Theoretisch kader | |
| 3.1.3 Modellen voor de toepassing en beheersing van governance | |
| 3.2 Organisatiecultuur | |
| 3.2.1 Ontstaansgeschiedenis | |
| 3.2.2 Theoretisch kader | |
| 3.3 Drijfveren en waardenoriëntaties | |
| 3.3.1 Management Drives | |
| 3.3.2 Governance en waardenoriëntaties | |

| | |
|--|-----------|
| Hoofdstuk 4 De Regels & Het Spel..... | 37 |
| 4.1 Het Spel van governance | |
| 4.1.1 Het Spel van transparantie | |
| 4.1.2 Het Spel van integriteit | |
| 4.2 Governance in de vierkerngebieden | |
| 4.2.1 Governance in het kerngebied: sturen | |
| 4.2.2 Governance in het kerngebied: beheersen | |
| 4.2.3 Governance in het kerngebied: verantwoorden | |
| 4.2.4 Governance in het kerngebied: toezicht houden | |
| 4.3 Conclusies over het Spel van governance | |
| Hoofdstuk 5 Het Spelbord & Het Waardenkwartel..... | 66 |
| 5.1 De drijfveren van Woningcorporatie X | |
| 5.2 Acceptatie op vertrouwen | |
| 5.2.1 Vertrouwen zit in de cultuur | |
| 5.2.2 Risico's van sturen op vertrouwen | |
| 5.3 Verwerping op regelgeving en controle | |
| 5.3.1 Aversie tegen regelgeving en controle | |
| 5.3.2 Risico's van een gebrek aan regelgeving, controle, straffen en belonen | |
| 5.4 Governance en drijfveren | |
| Hoofdstuk 6 De Finish..... | 75 |
| 6.1 Conclusies | |
| 6.1.1 Beantwoording deelvragen | |
| 6.1.2 Beantwoording hoofdvraag | |
| 6.2 Aanbeveling: De Troefkaarten | |
| 6.2.1 Sturen op de balans tussen vertrouwen en controle | |
| 6.2.2 Sturen op waardencreatie | |
| Literatuurlijst..... | 85 |
| Bijlagen..... | 89 |

Take a look at this list of corporate values:

Communication

Respect

Integrity

Excellence

They sound pretty good, don't they?

Strong, concise, meaningful. Maybe they even resemble your own company's values, the ones you spent so much time writing, debating, and revising.

If so, you should be nervous.....

These are the corporate values of.....

ENRON

And they're absolutely meaningless

(Bron: Harvard Business Review juli 2002)

Hoofdstuk 1 De start

"Corporate governance heeft twee gezichten. De harde kant met de regels, procedures en bevoegdheden en de zachte kant die nauw samenhangt met de bedrijfscultuur. Good governance zit in de genen van de organisatie. Het is dus niet alleen interessant om te weten hoe het aan de procedurele kant geregeld is, maar vooral ook in welke mate transparantie en integriteit door de bestuurders en medewerkers als gezamenlijke waarden worden gezien."

(Heidema, 2007)

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 1.1 de aanleiding van dit onderzoek duidelijk gemaakt. In paragraaf 1.2 wordt uitgelegd wat governance inhoudt en welke betekenis aan organisatiecultuur wordt toegekend. Daarna stel ik de onderzoekslocatie voor (1.3) en in paragraaf 1.4 worden achtereenvolgens de doel- en probleemstelling van dit onderzoek geïntroduceerd. In paragraaf 1.5 ga ik kort in op de relevantie van dit onderzoek en wordt in paragraaf 1.7 de leeswijzer beschreven.

1.1 Aanleiding

De vorige bladzijde vormt een wat sarcastische introductie op het onderwerp van mijn scriptie. Het geeft namelijk heel mooi weer, hoe 'waardenloos' de verkondiging van mooie woorden is, als er niet naar gehandeld wordt. Sinds grote boekhoudschandalen, zoals bij Enron en Ahold, spelen kernwaarden die samenhangen met governance een steeds prominentere rol in de bedrijfsvoering van beursgenoteerde bedrijven, maar ook overheid, zorginstanties, onderwijsinstellingen en woningcorporaties komen er steeds meer mee in aanraking. Verkondigingen over transparantie, communicatie, integriteit, respect, vertrouwen en effectiviteit vormen het devies, maar de vraag is in hoeverre je het handelen naar die kernwaarden kan vastleggen met regelgeving?

In dit onderzoek staat de omgang met governance bij woningcorporaties centraal. De afgelopen jaren is binnen de branche veel aandacht besteed aan governance en de regelgeving die daarmee gepaard gaat. Regelgeving die zou moeten leiden tot een garantie voor goed bestuur en een effectieve, integere en transparante invulling van de maatschappelijke functie van woningcorporaties. De samenleving wil namelijk in toenemende mate zien waar het maatschappelijk bestemde geld aan uitgegeven wordt (Hooge & Helderma, 2007: 33). Het imago van woningcorporaties is echter onder druk komen te staan door recente ontwikkelingen, waaronder de in opspraak geraakte, hoge salarissen van corporatiebestuurders en de bekritiseerde onderhandelingspositie met betrekking tot de krachtwijken van Minister Vogelaar (www.aedesnet.nl). In bijlage 1 zijn verschillende krantenartikelen toegevoegd waaruit blijkt dat het vertrouwen in het maatschappelijke karakter van de woningcorporaties beschadigd is. Naar aanleiding van de publicaties over het verslechterde imago van corporaties bestaat er binnen de branche de behoefte om dit vertrouwen te herstellen (www.aedesnet.nl).

De toepassing van governance kan hieraan bijdragen, maar blijft het slechts bij mooie woorden in de jaarverslagen, of horen hier ook mooie daden bij? Vloeien die mooie daden voort uit de formele regelgeving of gaat het bij de toepassing van governance ook om de zachte kant van governance, de kant die nauw samenhangt met de organisatiecultuur? En zo ja, op welke wijze zijn de kernwaarden van governance, transparantie, integriteit en effectiviteit dan ingebed in de organisatiecultuur? Het is mij opgevallen dat vragen naar die informele mens- en cultuurkant van governance tot op heden nauwelijks belicht wordt in de bestaande literatuur. Dit onderzoek vormt daarom een eerste aanzet tot het verkrijgen van inzicht in deze zaken.

1.2 Begripsvorming

Uit de aanleiding van dit onderzoek komt naar voren dat er een spanning bestaat tussen de verkondiging van governance regelgeving en de verankering van governance in de organisatiecultuur. Voor een goed begrip van het onderzoek is het daarom relevant om de begrippen 'corporate governance' en 'organisatiecultuur' te verhelderen. In hoofdstuk 3 wordt het theoretische kader voor deze twee thema's uitgewerkt.

- Corporate governance

Het begrip corporate governance kan op verschillende manieren ingevuld worden. Noordegraaf (2004) maakt in zijn boek onderscheid tussen governance en corporate governance. Hij definieert governance als "*maatschappelijke besturing, teneinde maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, waarbij zowel publieke als private partijen betrokken zijn*" (Noordegraaf, 2004: 369). Corporate governance vult hij in met "*goed ondernemingsbestuur, met regels voor bestuur, toezicht en verantwoording*" (Noordegraaf, 2004: 368). Dit onderzoek gaat in op die laatste invulling van corporate governance, verder aangeduid als governance. Het gaat daarbij om waarborgen voor goed bestuur en om het 'fatsoenlijk' beheren van een onderneming. Dit is echter een enge vertaling van het begrip, terwijl er meerdere definities in omloop zijn.

Dit onderzoek richt zich op de corporatiebranche, om die reden neem ik de invulling van Aedes als uitgangspunt. Aedes, de koepelorganisatie van de corporatiebranche, heeft een bewerking van de code Tabaksblat opgenomen in de AedesCode en hanteert de volgende definitie voor governance: "*Corporaties dienen de maatschappelijke bestemming van hun vermogen te waarborgen door effectief toezicht, transparante inrichting van de organisatie, een voortdurende dialoog met de belanghouders in hun lokale omgeving en een zorgvuldige en integere omgang met hun klanten*" (Aedes, 2007: 1).

In deze definitie zijn drie kernwaarden van governance vertegenwoordigd. Deze kernwaarden zijn transparantie, effectiviteit en integriteit. Volgens Bossert (2003) kan er ook een onderscheid gemaakt worden tussen 'formele governance' en 'informele governance' (Bossert, 2003: 38). Onder formele

governance wordt de regelgeving en geschreven, cijfermatige kant van governance verstaan. Met informele governance wordt de zachte kant, of cultuurkant van governance bedoeld; het gedrag, de attitudes, de mentaliteit en de waarden ten aanzien van governance. In dit onderzoek wordt uitvoerig stil gestaan bij de informele governance.

- **Organisatiecultuur**

Er bestaat een groot aantal definities en theorieën over organisatiecultuur. Hieronder geef ik drie gangbare definities van organisatiecultuur.

Schein bouwt eerst een holistische context waarin cultuur begrepen kan worden: "*Culture somehow implies that rituals, climate, values, and behaviors bind together into a coherent whole. This patterning or integration is the essence of what we mean by culture*" (Schein, 1992: 10). Vervolgens definieert hij organisatiecultuur als "*a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems*" (Schein, 1992: 12).

Aansluitend op Schein heeft de Focusgroep¹ een vergelijkbare definitie van organisatiecultuur ontwikkeld. Organisatiecultuur is: "*a set of core values, behavioral norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organization at large*" (Van Muijen, 1994: 18).

Sanders & Neuijen beschrijven cultuur als: "*de gemeenschappelijke verstandhouding van leden van – en belanghebbenden bij het bedrijf*" (Sanders & Neuijen, 1992: 12). Organisatiecultuur zit in de hoeden van mensen en is daardoor niet direct zichtbaar. Het kan wel direct worden afgeleid uit het handelen en de gedragingen van mensen en uit zich in omgangsvormen, gedragscodes, symbolen, rituelen of in de fysieke omgeving die de leden van de organisatie scheppen. Daarnaast is er alleen sprake van een organisatiecultuur wanneer deze door de leden van de organisatie wordt gedeeld (Sanders & Neuijen, 1992: 12-14).

In deze drie definities wordt cultuur beschreven als iets wat een organisatie 'heeft'. Dit sluit aan op het corporate culture perspectief dat Smircich (1983) onderscheidt in haar artikel "*Concepts of Culture and Organizational Analysis*". In dit corporate culture perspectief, vanuit de psychologie, wordt organisatiecultuur gezien als een 'kenmerk' van de organisatie. Daarnaast hebben alle drie de definities met elkaar gemeen dat het begrip 'waarden' een centrale plaats inneemt. Waarden worden gezien als de kern van de organisatiecultuur en daarmee als de kern voor het gedrag en handelen van

¹ De Focusgroep is een groep onderzoekers uit Europa en De Verenigde Staten, die een gemeenschappelijke focus hebben ontwikkeld op het meten van organisatiecultuur (Van Muijen, 1994: 75)

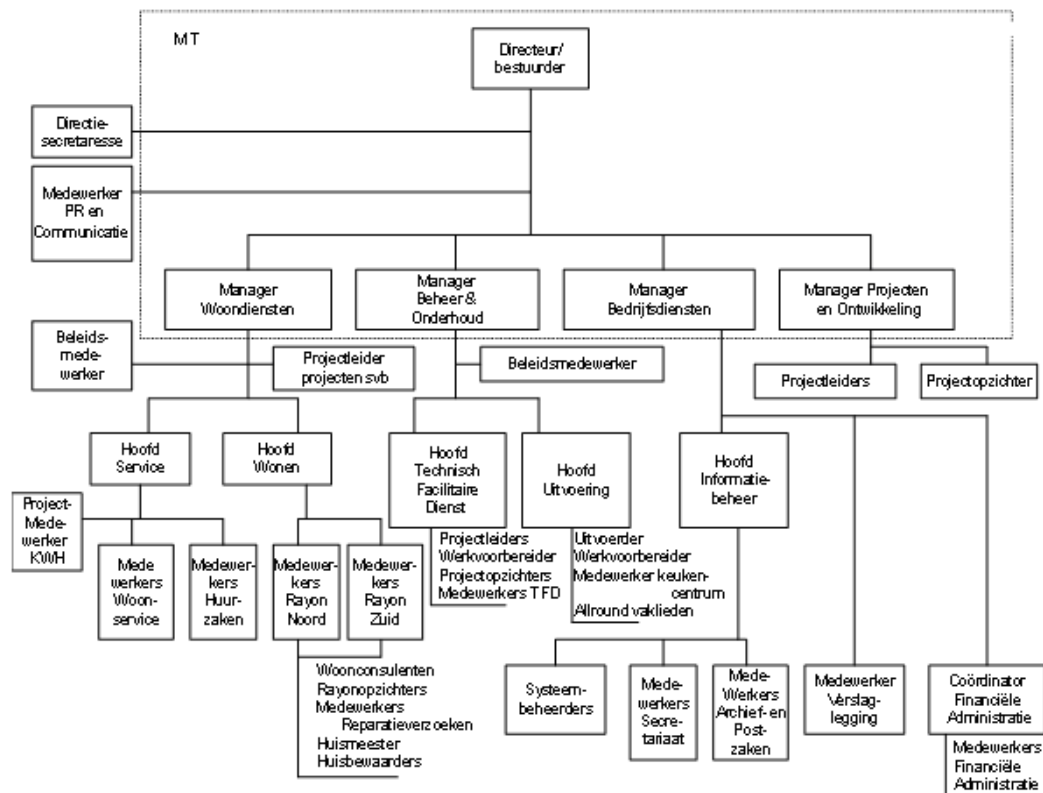
mensen. Van Dale (2008) definieert waarden als *grondbetekeningen* en Sanders & Neuijen (1992) geven er een meer psychologische lading aan door te stellen dat waarden "een 'gij-behoort'- karakter hebben, die het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van de organisatie beïnvloeden" (Sanders & Neuijen, 1992: 16). Organisatiecultuur draait om groepsaanpassing om te kunnen overleven binnen de omgeving waarin men opereert. Hiervoor zijn gemeenschappelijke uitgangspunten nodig die voortvloeien uit heersende waarden en basisveronderstellingen. Opvallend in de benadering van Schein (2001) is de aandacht voor de onderliggende gevoelens, gedachten en overtuigingen. Schein gaat daarbij uit van de gedachte dat aan regels en formaliteit vaak (onderliggende) gevoelens, normen en waarden ten grondslag liggen (Schein, 2001: 36). Dit aspect uit zijn benadering heeft mijn keuze voor het gebruik van de zienswijze en definitie van Schein als uitgangspunt voor mijn onderzoek bepaald, omdat het de spanning weergeeft tussen regels uit de theorie en de naleving van regels in de praktijk van de organisatiecultuur.

1.3 Even voorstellen: Woningcorporatie X

Dit onderzoek heeft uiteindelijk plaatsgevonden binnen de muren van Woningcorporatie X. Woningcorporatie X bestaat al ruim 85 jaar en is een middelgrote woningcorporatie, met ruim 6200 sociale huurwoningen, 75 medewerkers en diverse koopwoningen. In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van het organogram en de reden waarom Woningcorporatie X gekozen is als casestudy.

1.3.1 Organogram

Het organogram van Woningcorporatie X wordt weergegeven in figuur 1.1 en kent drie belangrijke lagen. De eerste, strategische laag is het Management Team (MT), bestaande uit de directeur/bestuurder, de Manager Woondiensten, de Manager Beheer & Onderhoud, de Manager Bedrijfsdiensten en de Manager Projecten & Ontwikkeling. De tweede, tactische laag is het Middenkader (MK), hierin is het Hoofd Service, het Hoofd Wonen, het Hoofd Technisch Facilitaire Dienst, het Hoofd Uitvoering en het Hoofd Informatiebeheer vertegenwoordigd. De derde laag schaart zich vrijwel geheel onder het MK en wordt de operationele werkvloer genoemd. Alleen de financiële administratie en de medewerker verslaglegging vallen direct onder de Manager Bedrijfsdiensten. Daarnaast zijn er nog een aantal beleidsmedewerkers en projectleiders die onder de verantwoordelijkheid van het MT opereren.



Figuur 1.1 Organogram Woningcorporatie X (Bron: Volkshuisvestingsverslag, 2007: 71)

1.3.2 Daarom Woningcorporatie X

Bij de start van mijn onderzoek werd Corgwell benaderd om Woningcorporatie X advies te geven over de strategische en operationele risicobeheersing, een belangrijk onderdeel van governance en de interne bedrijfsvoering. Uit de eerste gesprekken met Woningcorporatie X ontstond het beeld dat Woningcorporatie X ook voor mijn afstudeeronderzoek een zeer interessante omgeving kon zijn. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting heeft in november 2007 een rapport uitgebracht onder de naam 'Vertrouwen in Vermogen' (www.cfv.nl). Dit rapport presenteert de top 25 van corporaties met de hoogste puntenscore voor de kwaliteit van verantwoording door het interne toezicht bij woningcorporaties. Aan dit onderzoek hebben 474 corporaties deelgenomen. Woningcorporatie X staat in deze top, met andere woorden scoren zij dus erg goed op hun externe verantwoording, onderdeel van de formele kant van governance. Dit gegeven maakte mij erg nieuwsgierig naar de wijze waarop de informele kant van governance georganiseerd is. Woningcorporatie X stond welwillend tegenover dit onderzoek en daarmee werd zij object van deze casestudy.

1.4 Doelstelling & probleemstelling

Met dit onderzoek wil ik inzicht verkrijgen in de betekenis die medewerkers en leidinggevenden van Woningcorporatie X geven aan governance en hoe zij hiermee omgaan. Hierbij richt ik me vooral op ervaringen, gevoelens en de interpretaties die mensen aan governance geven, de waarden die daarmee samenhangen, en de implicaties voor het eigen functioneren. Daarnaast wil ik met deze

scriptie mijn interesse in het samenspel van regelgeving, mens en cultuur tonen en in samenwerking met Corgwell CPI een bijdrage leveren aan de kennis over effectieve toepassing en inbedding van governance in woningcorporaties. Op basis van deze doelstellingen ben ik tot de volgende onderzoeksvraag gekomen:

Hoe is governance ingebed in de organisatiecultuur van Woningcorporatie X?

Vanuit deze onderzoeksvraag zijn een aantal deelvragen geformuleerd om het samenspel tussen regelgeving, mens en organisatie te kunnen onderzoeken.

1. Hoe gaat men om met de regels voor governance binnen Woningcorporatie X?
2. Hoe zijn de kernwaarden van corporate governance verankerd in de organisatiecultuur van Woningcorporatie X?
3. Welke waarden uit de organisatiecultuur spelen een rol bij de wijze waarop men omgaat met governance binnen Woningcorporatie X?

1.5 De onderzoeksmethoden en technieken

In deze scriptie staan de ervaringen, waarden en meningen van respondenten uit de corporatiewereld centraal. Om die reden heb ik gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Hennie Boeije (2005) geeft in haar boek *'Analyseren in kwalitatief onderzoek'* aan, dat kwalitatief onderzoek zich goed leent, om meningen, ervaringen en overtuigingen van mensen op adequate wijze in kaart te brengen (Boeije, 2005: 27). Binnen de kwalitatieve onderzoekstraditie zijn verschillende varianten te ontdekken. Voor dit onderzoek is gekozen voor de interpretatieve, etnografische benadering, omdat *"in deze benadering getracht wordt een beeld te schetsen van een culturele groep, door te letten op de betekenissen van meningen en gedragingen van respondenten"* (Boeije, 2005: 21). Schein (2001) is geen voorstander van het gebruik van enquêtes en vragenlijsten als onderzoeksinstrumenten. *"Je niet weet wat je moet vragen en je ook niet de betrouwbaarheid en validiteit van de antwoorden kunt beoordelen"* (Schein, 2001: 81). Cultuur kan volgens Schein (2001) wel degelijk aan het licht gebracht worden door persoonlijke- of groepsgesprekken, waarbij hij een voorkeur heeft voor de laatste vanwege de validiteit en betrouwbaarheid van de antwoorden. *"Wie echt de cultuur wil begrijpen moet een proces doorlopen van systematische observatie en gesprekken met insiders om de impliciete veronderstellingen expliciet te maken"* (Schein, 2001: 32). Met een casestudy, waarin interviews en documentanalyse de voornaamste onderzoekstechnieken zijn, heb ik een beeld kunnen vormen van de wijze waarop governance en de samenhangende kernwaarden van governance verankerd zijn in de organisatiecultuur van Woningcorporatie X.

1.6 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek is op te splitsen naar de wetenschappelijke relevantie en de relevantie voor de organisatie.

1.6.1 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie is gelegen in het gegeven dat er tot op heden nog maar weinig bekend is over het belang van de mens- en cultuurkant van governance. Bossert (2003) zet vraagtekens bij de vooronderstelling dat slechte formele governance de belangrijkste oorzaak van incidenten zou zijn. Volgens hem is de menselijke factor namelijk veelal bepalend voor de effectiviteit van het governance systeem (Bossert, 2003: 8). Een onderneming dient om die reden heel bewust en gestructureerd te sturen op governance binnen de organisatie. Over de wijze waarop je governance in de organisatiecultuur kan sturen is echter nog maar weinig geschreven. Dit onderzoek biedt in de vorm van een casestudy inzicht in de regels en inbedding van governance in de organisatiecultuur van een woningcorporatie. Daarnaast tracht ik met dit onderzoek een antwoord te geven op de wijze waarop governance en de waarden achter governance gestuurd kan worden in de organisatiecultuur. Hierbij blijft de behoefte aan grootschalig aanvullend onderzoek in stand, maar de bevindingen van dit onderzoek kunnen wel een belangrijke bijdrage leveren aan de kennis over *'het samenspel tussen regelgeving, mens en cultuur'*. Schein biedt in de volgende uitspraak eveneens een bevestiging voor de wetenschappelijke legitimatie van dit onderzoek. *"Als wij organisaties efficiënter en effectiever willen maken, moeten wij inzicht hebben in de rol die cultuur speelt..."* (Schein, 2001: 24).

1.6.2 De relevantie voor de organisatie

Bij het toepassen van corporate governance is de organisatiecultuur zoals gezegd een belangrijk onderdeel. Cultuur is voor het denken en het gedrag van medewerkers richtinggevend (Schein, 2001: 24) en dus ook van invloed op het handelen en gedrag ten aanzien van van corporate governance bepalingen. Daarom is het goed om een helder beeld van de organisatiecultuur en de heersende waarden van Woningcorporatie X te hebben. De relevantie van mijn onderzoek is gelegen in het inzichtelijk maken van de inbedding van governance in de organisatiecultuur, waarbij zowel aandacht is voor de verankering van de kernwaarden van governance, als voor de kenmerken van de organisatiecultuur zelf. De bevindingen en aanbeveling die daaruit voortvloeien, kunnen handvatten bieden voor het sturen op inbedding van governance in de organisatiecultuur. Deze aanbevelingen worden in een 'populaire versie' van deze scriptie gepresenteerd aan Woningcorporatie X.

1.7 Leeswijzer

Dit eerste hoofdstuk vormde de *start*, waarin aandacht is besteed aan de aanleiding, relevantie, doel- en probleemstelling van dit onderzoek. Daarnaast zijn verschillende definities uiteengezet en is de onderzoekslocatie geïntroduceerd. Het volgende hoofdstuk beschrijft de *route* die ik gekozen heb om dit *onderzoeksspel* te doorlopen, waarbij de methodologische verantwoording aan bod komt.

Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de belangrijkste *spelregels* en inzichten uit de wetenschap. Hoofdstuk 4, 5 en 6 zijn geïntegreerde hoofdstukken waarin velddata, analyse, resultaten en literatuur met elkaar verweven worden. Het vierde hoofdstuk beschrijft het *spel* van de omgang met de kernwaarden van governance door Woningcorporatie X. In dit hoofdstuk worden deelvraag 1 en deelvraag 2 behandeld. Het vijfde hoofdstuk gaat in op de derde deelvraag en beschrijft de organisatiecultuur en de heersende waarden binnen Woningcorporatie X. De bevindingen in dit hoofdstuk vormen een mogelijke verklaring voor het *samenspel* tussen governance regelgeving, mens en cultuur binnen Woningcorporatie X. Het zesde hoofdstuk is *de finish* van het onderzoeksspel en bevat de conclusie, waarin een antwoord gegeven wordt op de onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk wordt eveneens aandacht besteed aan enkele aanbevelingen, het gaat hier om de troefkaarten die Woningcorporatie X in handen heeft om te sturen op een effectieve, integere en transparante governance in de organisatiecultuur.

Hoofdstuk 2 De Spelroute

"Good governance zit in de genen van de organisatie. Het is dus niet alleen interessant om te weten hoe het aan de procedurele kant geregeld is, maar vooral ook in welke mate transparantie en integriteit door de bestuurders en medewerkers als gezamenlijke waarden worden gezien."

(Heidema, 2007)

In dit hoofdstuk zet ik uiteen op welke wijze ik te werk ben gegaan en waarom ik voor die aanpak gekozen heb. De eerste paragraaf zoomt in op de onderzoeksbenadering (2.1), in paragraaf 2.2 worden de onderzoeksmethoden besproken en in paragraaf 2.3 wordt de analyse en verwerking besproken. Paragraaf 2.4 gaat in op de selectie van de respondenten en in paragraaf 2.5 komen de kwaliteitscriteria aan bod.

2.1 Onderzoeksbenadering

Het onderzoek tracht inzicht te bieden in de wijze waarop governance is ingebed in de organisatie en staat daarbij in het teken van de analyse van de ervaringen en percepties van organisatieleden ten aanzien van governance. Zoals gezegd leent kwalitatief onderzoek zich daar goed voor. Hierbij worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005: 27).

Binnen de kwalitatieve onderzoekstraditie zijn verschillende varianten te ontdekken. Voor dit onderzoek is gekozen voor de interpretatieve, etnografische benadering. Het is een open onderzoeksprocedure, waarbij de beschrijving en ordening van de culturele elementen van belang zijn. De studie is interpretatief en beschrijvend van aard en er wordt getracht om bepaalde gebeurtenissen in de empirie te verklaren vanuit de theorie. Ik interpreteer daarmee interpretaties, waardoor een diep inzicht verkregen wordt in de belevingswereld van werknemers ten aanzien van governance. De theorie die ik gebruik bij mijn benadering en analyse licht ik verder toe in Hoofdstuk 3 *'De Spelregels uit de wetenschap'*.

Mijn drijfveer voor dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de rol van mens en cultuur in samenspel met regelgeving. Ik heb daarbij, zoals gezegd, gekozen voor een etnografische benadering met een beschrijvend karakter, dat tot stand komt door veldwerk en tot doel heeft om een portret te schetsen van een culturele groep (Boeije, 2005: 21). De aanpak van Kunda (2006) is hierbij een inspiratiebron voor mij geweest. Kunda vertelt op een interpretatieve manier het verhaal van medewerkers en leidinggevendenden in zijn boek *'Engineering Culture'*. Hij doet dit door een uitvoerige beschrijving van de meningen en ervaringen van medewerkers en leidinggevendenden. Dit aspect van zijn aanpak spreekt mij sterk aan, omdat ik eveneens erg geïnteresseerd ben in het verhaal achter de omgang met regels voor governance. Om die reden heb ik mij als onderzoeker explorerend op moeten

stellen. Ik wilde de betekenisgeving, ervaringen en meningen van mijn respondenten horen, om te kunnen begrijpen wat zij ervaren. Zodat ik vast heb kunnen leggen wat hun verhaal is achter de omgang met governance. Deze positionering is leidend geweest voor de keuze van mijn onderzoeksmethoden en heeft eveneens een rol gespeeld in de analyse van mijn data. In paragraaf 2.5.1 ga ik nader in op de rol die ik als onderzoeker gespeeld heb bij de verzameling en analyse van mijn data.

2.2 Onderzoeksmethoden

Mijn probleemstelling gaat over de wijze waarop governance is ingebed in de woningcorporaties. De deelvragen zijn van kwalitatieve aard, waarbij de nadruk ligt op het beschrijven en interpreteren van de onderzoeksgegevens. In overeenstemming met mijn onderzoeksvragen heb ik dan ook gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering, waarbij de interpretatief etnografische onderzoeksmethode gehanteerd wordt. Hierbij maak ik gebruik van verschillende data verzamelingstechnieken, waardoor een zo groot mogelijke rijkdom aan gegevens verkregen kan worden. Deze combinatie van technieken wordt triangulatie genoemd ('t Hart, van Dijk, de Goede, Jansen & Teunissen, 2001: 270). In de vorm van een casestudy heb ik middels documentenonderzoek en diepte-interviews kwalitatieve onderzoeksdata vergaard. Hieronder wordt een toelichting gegeven op de gebruikte technieken.

2.2.1 Casestudy

In een casestudy wordt een praktijkgeval (een casus) bestudeerd. In deze onderzoeksbenadering wordt een diagnose gesteld of een evaluatie gedaan van een praktijkprobleem (Boeije, 2005: 21). In dit onderzoek is Woningcorporatie X onderworpen aan een casestudy. Ik ga hier met behulp van triangulatie een diagnose stellen met betrekking tot de inbedding van governance. De meerwaarde van een casestudy zit volgens 't Hart, et al. in de diepgang van het onderzoek. Door de intensieve manier van onderzoeken worden namelijk vele opvattingen en ervaringen ten aanzien van dezelfde gebeurtenissen en processen meegenomen in het onderzoek. Bovendien is een goed gekozen locatie inhoudelijk vergelijkbaar met andere, soortgelijke settings ('t Hart, et al. 2001: 268). Op dat laatste punt van de mogelijkheden tot generaliseren van de resultaten, ga ik in paragraaf 2.5.3 verder in.

2.2.2 Documentenonderzoek

Zina O'Leary geeft in haar boek *'The essential guide to doing research'* een heldere omschrijving van documentenonderzoek: "*Collection, review, interrogation and analysis of various forms of text as a primary source of research data*" (O'Leary, 2006: 177). Het documentenonderzoek vindt in dit onderzoek op twee momenten plaats. De eerste analyse geschiedt in de beginfase van het onderzoek, waar een globale analyse plaatsvindt van artefacten en beleden waarden in de externe documenten van Woningcorporatie X. Het gaat hierbij vooral om documenten die te vinden zijn op de openbare website van Woningcorporatie X. De artefacten zijn te herkennen in de vorm van symbolen,

afbeeldingen en taalgebruik. De beleden waarden zijn waar te nemen in de vorm van verkondigingen ten aanzien van governance. De tweede analyse van documenten geschiedt op intern niveau bij Woningcorporatie X en zal grotendeels gelijktijdig met de interviews plaatsvinden. De interne documenten worden evenals in de eerste fase gescand op artefacten en beleden waarden ten aanzien van governance.

2.2.3 Interviews

Om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de betekenisgeving, opvattingen en ervaringen van medewerkers ten aanzien van governance. Om die reden staat een groot deel van het onderzoek in het teken van diepte-interviews, waarbij de vragen en antwoordmogelijkheden op voorhand niet strikt zijn vastgelegd. Hennie Boeije (2005) geeft ook een definitie voor diepte-interviews: *"Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaring ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen"* (Boeije, 2005: 57). De diepte-interviews zijn afgenomen aan de hand van een itemlijst waarop onderwerpen staan, die gerelateerd zijn aan de onderzoeksvraag. Deze itemlijst diende als leidraad en stuurde op hoofdlijnen het gesprek en is opgenomen in bijlage 2. Dit maakte de structuur, maar ook de inhoud van de gesprekken vergelijkbaar. Tijdens de interviews heb ik geprobeerd om de respondenten voldoende vrijheid te geven *"om zaken in hun eigen woorden, voorbeelden, attitudes, emoties, opinies en definities te duiden"* (t Hart, et al. 2001: 279). Bij het afnemen van de diepte interviews heb ik, in tegenstelling tot het advies van Schein (2001: 81), gekozen voor een één-op-één benadering. Ik verwachtte op die manier het meeste vertrouwen te wekken en daardoor de meest diepgaande en interessante informatie te verkrijgen. De interviews zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen met een voicerecorder, zodat ik de gesprekken kon terugluisteren tijdens het volledig uitschrijven van de interviews. Deze methode wordt transcriberen genoemd. Ik heb geprobeerd om dat transcriberen zo snel mogelijk na afloop van ieder interview te doen. In totaal heb ik 15 diepte-interviews afgenomen binnen Woningcorporatie X.

2.2.4 Veldnotities en dagboek

Veldnotities zijn aantekeningen die door de onderzoeker gemaakt zijn en alleen door hem betekenis gegeven worden. De betekenis kan namelijk alleen ontstaan door interactie van de gemaakte veldaantekeningen en de 'headnotes' die de onderzoeker daarbij in z'n hoofd heeft. De veldaantekeningen zijn vastgelegd op papier en daarmee onveranderlijk over tijd. De 'headnotes' kunnen wel veranderen, omdat het gedachten en herinneringen zijn (Sanjek, 1990: 92-94). De aantekeningen die ik gemaakt heb, hadden vooral betrekking op dingen die ik zag, hoorde en voelde tijdens mijn aanwezigheid bij Woningcorporatie X. Tijdens de interviewgesprekken heb ik ook notities gemaakt. Hierbij heb ik de sfeer van het gesprek en mijn rol als onderzoeker geobserveerd. In een

soort dagboek heb ik steeds verslag gedaan van de manier waarop de interviews verlopen zijn. Hierbij heb ik gelet op de wijze waarop ik mijn vragen gesteld heb, maar ook doe ik verslag van mijn gevoelens tijdens deze momenten. Deze aantekeningen heb ik gebruikt bij de analyse van mijn data.

2.3 Analyse en verwerking

In de transcriptiefase zijn 11 interviews zo volledig mogelijk uitgewerkt. Omwille van de tijd heb ik echter niet alle interviews volledig kunnen uitwerken. Bij 4 interviews heb ik me moeten beperken tot het maken van een samenvatting van het gesprek en dat aangevuld met een letterlijke uitwerking van relevante uitspraken. De documenten voor de documentenanalyse en de interviewverslagen heb ik bij elkaar gebracht en geanalyseerd aan de hand van een itemlijst. Ik heb het totaal aan onderzoeksdata tijdens de analyse zorgvuldig doorgenomen en per item met de hand gemarkeerd op opvallende verschillen, overeenkomsten, belangrijke opmerkingen, mogelijke verbanden en relevante gegevens. In Excel heb ik een bestand aangemaakt waar ik heb kunnen turven hoe vaak bepaalde items aan bod zijn gekomen in de documenten en tijdens de interviews. De citaten die behoorden tot de belangrijkste, meest voorkomende items, heb ik bij elkaar gebracht in één bestand. Op die manier ontstond een overzichtelijk geheel van citaten, gesorteerd per item.

2.4 Respondenten

Cultuur wordt volgens Martin (2002) gevormd door de samenkomst van allemaal verschillende ideeën over cultuur. Om deze reden heb ik gekozen voor een organisatiebreed onderzoek, zodat ik me niet beperk tot een bepaalde doelgroep of gedeelte van de organisatie en ik op die manier kon kijken naar de gedeelde normen en waarden van medewerkers. De respondenten zijn uitgekozen aan de hand van het organogram van Woningcorporatie X. Ik heb hierbij alleen gelet op functie, zodat ik een dwarsdoorsnede uit de organisatie heb kunnen nemen. Ik ben begonnen bovenin de organisatie met de directeur en het Management Team, daarna heb ik alle Middenkaderleden gesproken, twee beleidsmedewerkers en twee werknemers van de operationele werkvloer. Omwille van de tijd was het niet meer mogelijk om nog meer werknemers te spreken. Hierdoor was de balans leidinggevenden / werknemers enigszins uit verhouding. Om die reden heb ik een klankbordgroepbijeenkomst georganiseerd, waarbij ik acht mensen van de werkvloer uitgenodigd heb als controlegroep voor mijn respondenten. Tijdens die klankbordbijeenkomst heb ik uitspraken van de geïnterviewden getoetst aan de opvattingen van de klankbordrespondenten.

2.5 Kwaliteitscriteria

Volgens van Dijk et al. (1991) streeft elke onderzoeker naar betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid (van Dijk, de Goede, 't Hart & Teunissen, 1991: 134). Naast de genoemde criteria speelt de onderzoeker zelf ook een belangrijke rol bij de dataverzameling en data-analyse. Als onderzoeker kom je heel dicht bij de data, je observeert en interpreteert hetgeen dat je ziet en hoort. *"De onderzoeker gaat zelf vaststellen ('meten') hoe een bepaald verschijnsel zich voordoet, hierdoor*

komt een stukje objectiviteit in het geding" (Boeije, 2005: 147). Om die reden zijn de kwaliteitscriteria van groot belang bij kwalitatief onderzoek. Ik laat eerst mijn rol als onderzoeker zien, daarna toon ik achtereenvolgens hoe ik de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid heb geprobeerd te garanderen.

2.5.1 Rol van de onderzoeker

Martin (2002) erkent eveneens de invloed van de rol van de onderzoeker op de resultaten van het onderzoek. De interpretatie van resultaten is volgens haar afhankelijk van de persoon, omdat iedereen redeneert vanuit zijn of haar eigen referentiekader (Martin, 2002: 221-226). In dit onderzoek zijn de verhalen van de respondenten leidend geweest in mijn data. Ik ondersteun dit niet of nauwelijks met cijfermatige informatie, waardoor mijn interpretaties van grote invloed zijn op de uitkomst van dit onderzoek. In navolging van het advies van Martin (2002), heb ik gedurende het onderzoek mezelf als onderzoeker geobserveerd. Dit heb ik gedaan door een soort dagboek bij te houden met veldnotities en zelfreflectie. Door deze twee zaken kan ik achteraf goed inschatten wat de invloed van mijzelf als onderzoeker is geweest.

Ik zie mezelf als een enthousiaste, breed geïnteresseerde en nieuwsgierige onderzoeker. Het voordeel hiervan is dat ik zowel in de breedte als in de diepte informatie heb verkregen. Dit brengt echter als nadeel met zich mee dat ik ook minder relevante informatie heb gekregen. Dit heeft er toe geleid dat ik vooral tijdens de verwerking en analyse tegen een berg van informatie ben aangelopen. Het scheiden van hoofd- en bijzaken was hierdoor tijdrovend en bij vlagen verwarrend. Ik denk dat ik als persoon ook een zekere invloed heb gehad op de informatie die mij ten gehore is gekomen. Ik heb mij namelijk wel verbaasd over de vrijheid waarmee mensen spraken. Ik heb regelmatig scherpe meningen of kwetsbare informatie te horen gekregen. Ik denk dat dit komt doordat ik vrij toegankelijk ben en dat mensen zich daardoor blijkbaar snel op hun gemak bij mij voelen.

Bij interpretatief onderzoek ontstaat volgens Martin (2002) een spanning tussen objectiviteit en subjectiviteit. Het beeld van de onderzoeker kan gekleurd worden door wat hij van zijn respondenten hoort. Hierdoor kan hij met vooroordelen een volgend interview ingaan of met een vooringenomenheid de analyse van de data verrichten (Martin, 2002: 221-226). Ik erken die spanning tussen objectiviteit en subjectiviteit wel. Ik heb echter geprobeerd om alle interviews 'blanco' in te gaan, maar ik heb wel gemerkt dat ik in de loop van mijn onderzoek gerichtere vragen ben gaan stellen. Daarnaast heb ik sommige eerder gedane uitspraken voorgelegd aan andere respondenten, om te toetsen of zij het hier wel of niet mee eens zijn. Ik vind belangrijk om een zo realistisch mogelijke weergave van de werkelijkheid te geven, maar ik realiseer ook dat het mijn oren, ogen en referentiekader zijn geweest, die de werkelijkheid hebben waargenomen, geanalyseerd en gerepresenteerd. Ik denk om die reden dat het niet mogelijk is om een volledig objectief onderzoeksrapport te schrijven, maar ik geloof wel dat er een aantal manieren zijn om deze

objectiviteit zo goed mogelijk te waarborgen. In de volgende paragrafen geef ik een overzicht van de kwaliteitscriteria die mijn onderzoek zo objectief mogelijk maken.

2.5.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wil zeggen dat de meting zo min mogelijk dient af te hangen van toeval (Van Dijk, et al. 1991: 135). Daarnaast gaat het om de geloofwaardigheid van een onderzoek. De onderzoeker dient hierbij verantwoording af te leggen over de werkwijze. In deze verantwoording zijn drie aspecten van groot belang: duidelijkheid, eenduidigheid en onderbouwing (Maso & Maling, 1998). Duidelijkheid wil zeggen dat de gebruikte begrippen, de ondernomen stappen en de conclusies zo zijn uitgelegd dat een buitenstaander het onderzoek opnieuw kan uitvoeren. Eenduidigheid wil zeggen dat er geen misverstand mogelijk is over wat er bedoeld wordt. Het dient bijvoorbeeld duidelijk te zijn hoe de keuze voor respondenten tot stand is gekomen. Onderbouwing wil zeggen dat iedere keuze in het onderzoek goed onderbouwd wordt, zodat kennis weerlegbaar wordt. Weerlegbaarheid is een belangrijk wetenschappelijk criterium: het dient immers mogelijk te zijn om de eventuele onjuistheid van kennis aan te tonen. Van kwalitatief onderzoek kan niet gezegd worden dat het absoluut betrouwbaar of onbetrouwbaar is, maar men geeft de mate van betrouwbaarheid aan.

2.5.3 Validiteit

Bij validiteit gaat het om de vraag of de indicatoren waarmee een begrip meetbaar is gemaakt inderdaad het begrip representeren (Van Dijk et al. 1991: 136). *"In het algemeen heeft het begrip validiteit te maken met de kwaliteit van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven van de empirische werkelijkheid. Simpel gezegd, je moet weten wat je meten wil"* (Braster, 2000: 62). Validiteit impliceert het verkrijgen van resultaten die nauwkeurig aansluiten bij het te meten concept. Boeije stelt dat het bij validiteit gaat: *"om de geldigheid van de analyse en interpretatie van de onderzoeker. De adequaatheid hiervan bepaalt de juistheid van de conclusies"* (Boeije, 2005: 146). Doordat de interpretatie van kwalitatieve gegevens een subjectief proces is, waarbij iedere onderzoeker het op zijn eigen manier doet en tot een andere synthese komt, heb ik gekozen voor toepassing van triangulair onderzoek. Daarnaast heb ik in het kader van validiteit, geprobeerd om mij gedurende het onderzoek bewust te zijn van mijn rol als onderzoeker, welke ik eerder besproken heb in paragraaf 2.6.1. Bij validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit.

De interne validiteit beoordeelt de mate waarin de conclusie van een onderzoek naar voren komt niet veroorzaakt wordt door andere factoren. Er dient sprake zijn van een causaal verband tussen het onderzochte begrip en de gemeten data. In mijn onderzoek probeer ik de interne validiteit te waarborgen door, onderzoek te doen vanuit de antropologische 'frame of mind'. Czarniawska (1992) onderstreept in haar boek *'Exploring Complex Organizations: a cultural perspective'* het belang van een open, waarde vrije en kritische blik naar andere werelden en sociale realiteiten. Door de sociale werkelijkheden nooit als gewoon te ervaren, en continu een *"bescheiden en open houding aan te*

nemen ten opzichte van nieuwe werelden en realiteiten” (Czarniawska, 1992: 73). Als onderzoeker is het belangrijk om je continu bewust te zijn van wáárom je ziet wat je ziet. Czarniawska (1992) geeft aan dat je, zodra de cultuuraspecten die je onderzoekt normaal beginnen te lijken, je deze logica moet testen door het binnenstebuiten te keren en vanuit een ongewoon perspectief te bekijken. Deze zienswijze maakt het mogelijk om vanuit een breder perspectief, verder te kijken dan je spreekwoordelijke neus of slurf lang is. Illusterend daarvoor is het



bekende verhaal over zes blinde mannen (lees: organisatie-onderzoekers) die een olifant (lees: organisatie) tegen kwamen. Elke onderzoeker begon een bepaald deel van de olifant te onderzoeken. De poot werd echter aangezien voor een boomstam en de slurf leek een slang, maar niemand zag het geheel, de olifant. Hieruit kan de les getrokken worden dat degene die onderzoek doet altijd maar een deel van de werkelijkheid waarneemt. Om een goed beeld van 'de olifant' te krijgen, moet je open staan voor de interpretaties en betekenisgeving van anderen (www.managersonline.nl).

Ik heb die antropologische 'frame of mind' geprobeerd te waarborgen door mijn bevindingen, die ik op grond van de documenten en interviews gedaan heb, te toetsen aan de meningen van een controlegroep. Tijdens een klankbordbijeenkomst heb ik de belangrijkste onderzoeksresultaten in de vorm van stellingen voorgelegd aan de deelnemers van de klankbordgroep. Tijdens de klankbordbijeenkomst konden de gepresenteerde stellingen bediscussieerd en gevalideerd worden. Op die manier fungeerden de uitspraken en meningen van de deelnemers van de klankbordgroep als een controlegroep voor mijn respondenten van de interviews.

Externe validiteit gaat om de reikwijdte of de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere tijden, plaatsen en personen. Voor dit onderzoek geldt dat deze bevindingen niet per definitie gegeneraliseerd kunnen worden, zodat ze betrekking hebben op alle corporaties. De externe validiteit zal dus naar verwachting beperkt zijn. Desondanks is het denkbaar dat de resultaten herkenbaar of gelijk zijn aan andere corporaties.

2.5.4 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van het onderzoek hangt samen met de relevantie van het onderzoek. Het onderzoek dient naast een wetenschappelijk doel ook een praktisch doel. De casestudy is uitgevoerd binnen Woningcorporatie X. Het onderzoek behoort daarom bruikbaar te zijn voor het management van Woningcorporatie X. Het geeft hen niet alleen een beeld van de huidige stand van zaken, maar vormt ook uitgangspunt voor de geplande cultuuromslag binnen Woningcorporatie X. Op verscheidene momenten heb ik overeenstemming gehad met het MT over de bruikbaarheid van mijn onderzoek. Ik heb Woningcorporatie X tevens een populaire versie van mijn onderzoek gepresenteerd, met daarin concrete aanbevelingen en handvatten voor het sturen op een waardevolle toepassing van governance.

Hoofdstuk 3 Spelregels uit de wetenschap

" Wanneer u de cultuur wilt begrijpen, moet u er achter zien te komen wat er op een dieper liggend niveau aan de hand is"

(Schein, 2001: 28)

De onderzoeksresultaten zijn leidend voor het verhaal, maar er is theorie gebruikt als ondersteuning voor de verklaring van bepaalde fenomenen. Dit houdt in dat er pas na de dataverzameling verder gezocht is naar relevante literatuur. In dit onderzoek spelen een aantal onderwerpen een centrale rol. Paragraaf 3.1 duidt het theoretische kader van het hoofdthema governance, hierbinnen wordt aandacht besteed aan de theorievorming rondom 'in control' en de interne bedrijfsvoering. Paragraaf 3.2 gaat in op de theoretisch inzichten van het andere hoofdthema organisatiecultuur. In deze paragraaf worden ook de belangrijkste inzichten ten aanzien van de thema's leiderschap, waardenmanagement en prestatie management weergegeven.

3.1 Governance

In deze paragraaf laat ik de belangrijkste ontwikkelingen rond governance zien en beschrijf ik de intrede van governance in de corporatiesector. Vervolgens wordt de belangrijkste regelgeving voor governance besproken en worden enkele gangbare theorieën en modellen die samenhangen met governance en interne beheersing gepresenteerd.

3.1.1 Ontwikkelingen van governance

Corporate governance, een Engelse term voor ondernemingsbestuur, beschrijft de relatie tussen het bestuur van een onderneming en andere stakeholders, zoals aandeelhouders, commissarissen en werknemers (van Eyck van Heslinga & Schoenmakers, 2006: 7). In de 2^e helft van de 20^{ste} eeuw werd de term corporate governance voor het eerst gebruikt, maar de discussie over een goede verhouding tussen bestuur en stakeholders stamt al uit de periode van de oprichting van de eerste naamloze vennootschap de VOC in 1602. Adam Smith stelde in 1776 al dat managers beter voor hun eigen geld zorgen, dan voor het geld van een ander. Hij achtte het daarom noodzakelijk dat in bedrijven, waar het management geen eigenaarsaandeel heeft, beschermende maatregelen worden genomen. In 1932 herleeft deze gedachte doordat er een verdere scheiding tussen de controle over én het eigendom ontstaat. Naar aanleiding van een advies van de SER (1969), om grote beursgenoteerde ondernemingen te verplichten om een Raad van Commissarissen aan te stellen, wordt de discussie over corporate governance aangewakkerd. Vanaf de jaren negentig komt corporate governance pas echt onder de aandacht. Onder het mom van het 'Principal-agent' probleem, waarbij conflict ontstaat tussen twee partijen met strijdige belangen en een ongelijke kennis/informatiepositie, neemt de aandacht voor de verhouding tussen bestuur en stakeholders toe. Dit agency-probleem vormt een belangrijke aanleiding voor de ontwikkeling van diverse codes rondom corporate governance (van Eyck van Heslinga & Schoenmakers, 2006: 8).

Als gevolg van grote boekhoudschandalen zoals bij Enron en Ahold zijn gedragsregels ontworpen om stakeholders te verzekeren van goed bestuur. Op 31 juli 2002 werd in de Verenigde Staten een wet van kracht met betrekking tot de financiële verantwoordingsplicht van beursgenoteerde bedrijven. Deze wet staat bekend onder de naam SOx (Saban Oxley Act) en is primair gericht op het expliciet maken van de verantwoordelijkheid van het management van beursgenoteerde bedrijven voor de financiële rapportage van hun organisatie (Emanuels, 2005: 3). Code Tabaksblat is de Nederlandse invulling van de corporate governance regels om 'in control' te zijn. Bij 'in control' gaat het erom dat je ten overstaande van je belanghebbenden aannemelijk kan maken dat je in staat bent om de strategische doelen te realiseren. Daarvoor is een intern beheersingssysteem nodig, dat het management in staat stelt om de risico's, die het behalen van doelstellingen van de organisatie bedreigen, te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen (Emanuels, 2005: 6). Code Tabaksblat is in december 2003 officieel geïntroduceerd en omvat regelgeving om; transparant, integer en verantwoord te sturen, te beheersen en toezicht te houden op strategisch, operationeel, financieel en regel- en wetgevingsgebied. De code Tabaksblat heeft daarmee een grotere reikwijdte dan de Sarbanes Oxley Act, die alleen betrekking op goed bestuur van het financiële gebied heeft. De code Tabaksblat is echter wel milder in het bewaken van de toepassing ervan. Tabaksblat is een verzameling van best practices en wordt aangeduid met de term 'principle based'. Met het "Pas toe of leg uit" beginsel is in code Tabaksblat ruimte gecreëerd om bepaalde delen van de code niet toe te passen, mits je die keuze kan uitleggen. SOx echter is strikt 'rule based' en brengt met zich mee dat bestuurders strafrechtelijk vervolgd kunnen worden als achteraf blijkt dat zij zaken onjuist naar buiten hebben gebracht (Heidema, 2007: 18).

3.1.2 De intrede van governance in de corporatiesector

In de corporatiesector ligt de verdeling tussen bestuur en belanghebbenden gecompliceerder, dan bij de beursgenoteerde bedrijven. Een maatschappelijke onderneming kent in juridische zin geen aandeelhouders en de doelstellingen zijn vaak complex en niet eenduidig. Woningcorporaties zijn privaatrechtelijke organisaties met een publieke taak. Zij ontleen hun bestaansrecht aan hun grote maatschappelijke waarde, doordat zij mensen met een beperkte beurs de mogelijkheid bieden om kwalitatief goede woningen te betrekken voor een betaalbare prijs. Het geld dat zij uitgeven is bestemd voor maatschappelijke doeleinden en juist om die reden is er een vergrote aandacht voor het bestedingspatroon van corporaties. Met 2,4 miljoen woningen hebben woningcorporaties een aanzienlijk marktaandeel (35%) op de Nederlandse huurwoningmarkt (VROM, 2005: 16). Ook de financiële belangen van woningcorporaties zijn groot, hun gezamenlijke waarde van de woningvoorraad wordt door de Raad Economisch Advies op 94 miljard euro geschat. Dit bedrag is gebaseerd op de historische kostprijs, terwijl het totaal van de verkoopwaarde op 291 miljard ligt (www.vrom.nl). Daarnaast is er als gevolg van de bruteringsoperatie in 1995, waarbij de toekomstige subsidieverplichtingen van de overheid werd verrekend met de uitstaande leningen van de woningcorporaties, een grotere druk op het maatschappelijke karakter van de corporatiesector komen

te staan (Hooge & Helderman, 2007: 33). Voorheen kon de overheid corporaties nog (bij)sturen met financiële middelen, tegenwoordig rust op het vermogen van corporaties nog wel een maatschappelijke bestemmingsplicht, maar draagt de sector zelf de verantwoordelijkheid voor het navolgen van deze plicht. Door deze grote maatschappelijke en financiële belangen, zijn er hoge eisen gesteld aan de transparantie en verantwoording van woningcorporaties en is de aandacht voor controle en toezicht op legitimiteit, governance en accountability toegenomen (Brandsen, 2004: 68).

Zoals gezegd verwacht de maatschappij veel van corporaties en om aan die verwachtingen te kunnen voldoen moeten zij de maatschappelijke bestemming van hun vermogen waarborgen door effectief toezicht, transparante inrichting van de organisatie, een voortdurende dialoog met de belangenhouders in hun lokale omgeving en in zorgvuldige omgang met hun klanten. In december 2003 is er in navolging van de Commissie Tabaksblad een zogenaamde governancecode voor de corporatiebranche ontwikkeld, waarin regels voor goed bestuur, verantwoording en controle zijn vastgelegd. Corporaties, die lid zijn van Aedes, verantwoorden zich hierover actief. De normen die zij hanteren hebben zij vastgelegd in de AedesCode (Aedes, 2007: 1).

3.1.3 Regels die samenhangen met governance in woningcorporaties

Corporaties zijn zich altijd bewust geweest van hun unieke positie als maatschappelijk ondernemer en beseffen dat zij aan een aantal eisen moeten voldoen. In 1998 heeft de commissie Glasz een aantal aanbevelingen gedaan om tegemoet te kunnen komen aan de verwachtingen vanuit de maatschappij. Aan de hand van die aanbevelingen is op uitnodiging van Aedes en de Vereniging van Toezichthouders voor Woningcorporaties (VTW) door de Commissie Jaap Winter (eerder lid van de Commissie Tabaksblad) een bedrijfstakcode opgesteld, die later werd omgezet in een governancecode voor woningcorporaties (www.aedesnet.nl). Deze governancecode is in 2002 door de brancheorganisatie Aedes opgenomen in de AedesCode en daarmee verplicht geworden voor leden van Aedes. In november 2006 is de AedesCode herzien als gevolg van interne en externe discussie over de werking van de code en het maatschappelijk functioneren van corporaties. Met ingang van 2007 is deze nieuwe AedesCode van kracht (Aedes, 2007: 1).

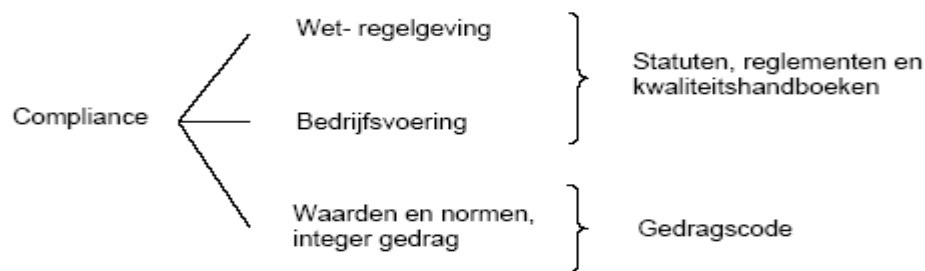
Deloitte heeft in 2007 een handboek voor woningcorporaties geschreven, waarbij zij een handreiking geven voor de belangrijkste bepalingen uit de AedesCode en de bijbehorende governancecode voor woningcorporaties (Groeneveld-Louwerse, de Kat & de Ruiters, 2007: 33-38).

Op basis daarvan volgen hieronder de belangrijkste bepalingen woningcorporaties:

1. Er is een duidelijke visie op de maatschappelijke doelstellingen op schrift geformuleerd
2. Er is een overlegstructuur tussen bestuur en het toezichthoudend orgaan voor goedkeuring van de visie en maatschappelijke doelstellingen aanwezig
3. Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan het toezichthoudend orgaan voorgelegd

4. Er is een effectief en adequaat risico management systeem
5. De organisatie beschikt over een 'in control' statement
6. Er is een integriteitcode met als onderdeel een klokkenluideregeling
7. De beloningen van Bestuur en toezichthoudend orgaan zijn openbaar
8. De nevenfuncties van Bestuur en toezichthoudend orgaan zijn openbaar
9. De samenstelling van het toezichthoudend orgaan is onafhankelijk en transparant
10. Het toezichthoudend orgaan heeft schriftelijk vastgelegd waarop zijn toezicht is gericht
11. Het toezichthoudend orgaan heeft toegang tot alle relevante informatie
12. De corporaties is verplicht tot deelname aan visitatie

Naast deze bepalingen uit de AedesCode kan een corporatie nog eigen gedragsnormen, regels en waarden bepalen voor de omgang met elkaar, stakeholders en samenwerkingspartijen. Een corporatie dient met al deze regels, eisen en normen ten aanzien van transparantie, integriteit en effectiviteit 'compliant' te zijn.



Figuur 3.2 Overzicht van Compliancestructuur (Bron: <http://www.compliance-instituut.nl>)

3.1.4 Theorieën en modellen voor governance

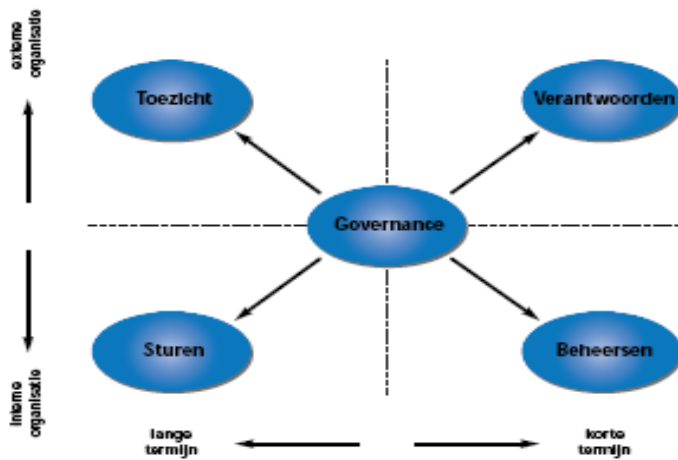
De regelgeving voor governance heeft vooral betrekking op de inrichting van de interne bedrijfsvoering. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste kaders en modellen voor governance en interne beheersing.

- Kerngebieden

Governance richt zich op vier kerngebieden, te weten sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Governance streeft daarbij naar:

- Effectieve inrichting en beheersing van de interne bedrijfsvoering;
- Waarborgen voor bestuurlijke integriteit;
- Transparantie in handelen en besluitvorming;
- Transparante en effectieve informatievoorziening;
- Controlemeting van realisatie doelstellingen (Bossert, 2003: 21).

Deze vier kerngebieden kunnen gescheiden worden in extern georiënteerd en intern georiënteerd. Daarnaast kan een tweedeling gemaakt worden in korte en lange termijn werking.



Toezicht houden en verantwoordelijk zijn extern georiënteerd en de kerngebieden sturen en beheersen gaan over de interne organisatie. Sturen en toezicht houden hebben daarbij een lange termijn focus en verantwoordelijk en beheersen richten zich op de korte termijn (Bossert, 2003: 21).

Figuur 3.1 De kerngebieden van governance (Bron: Bossert, 2003: 21)

- Control

In de governance literatuur is een belangrijke rol weggelegd voor control. *"Control is een ander woord voor beheersen en gaat over (het verdelen van) beslissingsbevoegdheden en monitoring"* (Cools, 2005: 96). Control is noodzakelijk om goed te kunnen sturen en verantwoordelijk. Daarnaast geeft het je het geruste gevoel dat je op de goede weg bent, dat je medewerkers met de goede dingen bezig zijn en dat je zelf, op basis van transparante, integere en effectieve informatie, de goede beslissingen kan nemen en die kan verantwoordelijk. Transparantie, integriteit en betrouwbaarheid zijn dus voorwaarden voor een stuurbare en beheersbare situatie. Een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering is echter ook gebaat bij een zekere vrijheid van handelen. Een te grote focus op control kan volgens Cools (2005) namelijk het vertrouwen, ondernemerschap en de motivatie negatief beïnvloeden. Om die reden pleit hij voor een goede balans tussen het sturen op vertrouwen, het geven van maximale beslissingsvrijheid en het handhaven van een sluitend systeem van risicobeheersing (Cools, 2005: 126-128). Peters & Waterman (1982) benadrukken eveneens het belang van een balans tussen rationele en informele sturing- en beheersingsprocessen, omdat het presteren van een organisatie terug te voeren is naar het presteren van de individuele medewerker. Door te appelleren aan inzet, autonomie en ondernemingsgeest en tegelijkertijd te meten en te controleren op het resultaat, kan er een evenwicht gecreëerd worden tussen de mensgerichte, meer informele kant van sturing en beheersing en de harde meer rationele kant van sturing en beheersing (Peters & Waterman, 1982: 318-320). De informele kant van sturing en beheersing gebruikt prikkels in de vorm van 'soft controls' die zich richten op het gedrag en de attitude van medewerkers. Voorbeelden van 'soft controls' zijn waardenmanagement, informatie-, communicatie- en beloningssystemen. De rationele kant van sturing en beheersing meet de feitelijke kwantiteit en kwaliteit van processen, producten en diensten en maakt daarbij gebruik van 'hard controls', zoals begrotingen, management rapportages en de jaarrekening (Heidema, 2008: 49).

In figuur 3.2 zijn de rationele en informele beheersingsprocessen volgens Sanders & Neuijen (1992) weergegeven.

| Rationeel beheersingsproces | Informeel beheersingsproces |
|---|---|
| Analyseren Plannen Specificeren Controleren Verklaren | Observeren Interactie Testen Communiceren Proberen Mislukken Leren Koers wijzigen Aanpassen Veranderen |

Figuur 3.2 Rationele en informele beheersingsprocessen (Bron: Sanders & Neuijen, 1992:11)

De mate waarin gestuurd wordt op control wordt volgens Cools (2005) bepaald, door de verhouding tussen het aantal eigen en het aantal gedelegeerde beslissingen. Control binnen de categorie 'eigen beslissingen' betekent vooral informatie verzamelen over resultaten, risico's, ontwikkelingen in de omgeving en de wensen/behoefte van de klant. Control binnen de categorie 'gedelegeerde beslissingen' heeft betrekking op monitoring van processen, waaronder rapportages over de activiteiten, resultaten en het risicobeheer van medewerkers. De gevraagde mate van detail en betrouwbaarheid van de informatie bepalen de mate van control (Cools, 2005: 97). Op het moment dat bevoegdheden worden gedelegeerd ontstaat de noodzaak tot het meten, verantwoorden en controleren van de prestaties. De organisatie wordt, volgens de Bruijn (2001), op die manier transparanter en kan effectiever werken (De Bruijn, 2001: 18-21). Men kan eveneens op grond van de gemeten prestaties een oordeel vellen over het functioneren van de organisatie en daar een beloning aan koppelen (de Bruijn, 2001: 17). Cools (2005) beaamt de noodzaak van prestatiebeloning bij een control-aanpak. Control motiveert mensen namelijk niet, dus het management moet juist extra stimuleren en prikkels inbouwen om mensen te motiveren en te belonen. Door juist die activiteiten te belonen die het door de organisatie gewenste gedrag kenmerken, bevordert men de gewenste organisatiecultuur. Daarnaast is het minstens zo belangrijk om gedrag en activiteiten die in strijd zijn met de gewenste cultuur daadkrachtig en eenduidig af te keuren. Cools (2005) benoemt daarbij wel de nadelen van prestatiebeloning in financiële vorm en legt om die reden juist de nadruk op het geven van waardering in de vorm van vertrouwen, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid (Cools, 2005: 101-102).

- **Modellen voor besturing, beheersing en naleving**

Het uiteindelijke doel van governance is het scheppen van waarborgen voor realisatie van de organisatiedoelstellingen (Bossert, 2002: 246). De organisatie dient daartoe gestuurd en beheerst te worden. Daarbij is een effectieve en transparante inrichting van de bedrijfsvoering van een organisatie van belang. Er zijn verschillende modellen om de transparantie, integriteit en effectiviteit van de bedrijfsvoering te organiseren. Ik geef hieronder een omschrijving van twee veelgebruikte

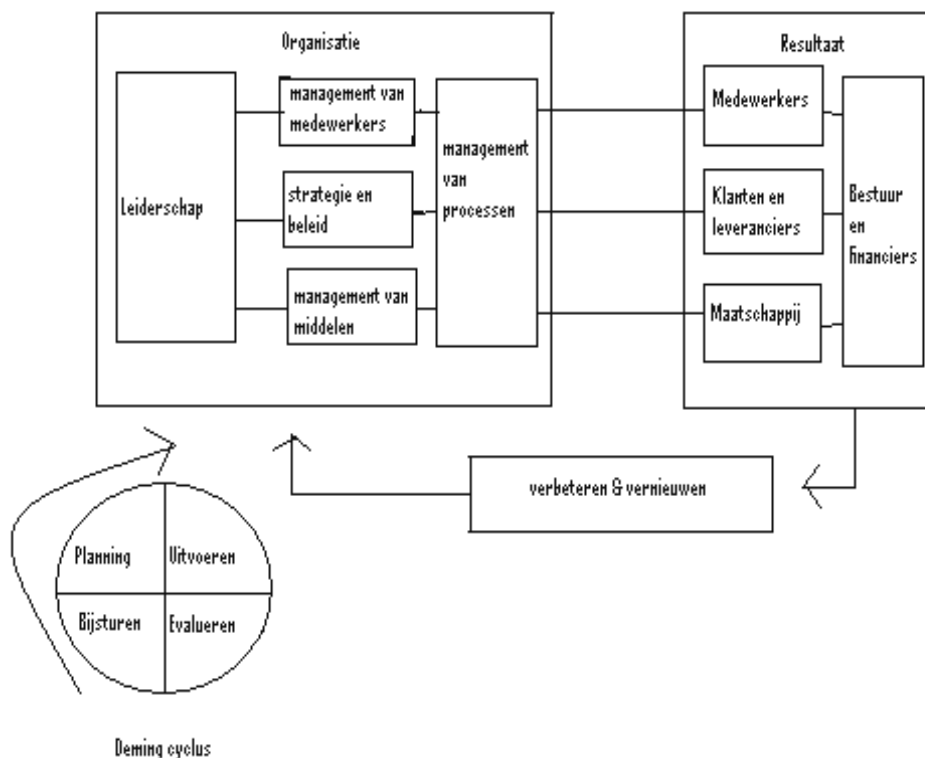
beheersingsmodellen, die gericht zijn op kwaliteitsbewaking en procescontrole. Het derde model richt zich op 'compliance' ten aanzien van governance regelgeving.

1. Het INK-model

Het INK-model is een (kwaliteit)beheersingsmodel dat ontwikkeld is door het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het INK-model streeft naar evenwicht in de organisatie tussen de verschillende belanghebbenden (klanten, aandeelhouders en leveranciers), de disciplines (Fin, MA, HRM, productie kwaliteit) en de korte en lange termijn doelen van de organisatie. De verwachte doelstellingen (de resultaten) staan centraal in het model en er wordt aandacht besteed aan de wijze waarop de doelstellingen bereikt worden (de organisatie aspecten). De resultaatgebieden worden gemeten aan de prestaties die de belanghebbenden belangrijk vinden. *"Een organisatie bestaat immers om ten behoeve van belanghebbenden bepaalde doelen te verwezenlijken"* (Bossert, 2002: 245). De belanghebbenden van een corporatie zijn te verdelen in de medewerkers, huurders, de samenwerkingspartijen en de overheid/maatschappij.

Het INK-model (zie figuur 3.1) biedt een aantal mogelijkheden voor sturing en beheersing (www.ink.nl).

- Leiderschap: Hoe inspireert het management tot verbeteringen?
- Medewerkers: Hoe kunnen we kennis inzetten en ontwikkelen?
- Strategie & beleid: Hoe komt strategie tot stand?
- Middelen: Hoe kunnen we middelen optimaal inzetten?
- Processen: Hoe beheersen en verbeteren we processen?



Figuur 3.3 INK-model

(Bron: Gebaseerd op het INK-model van www.ink.nl)

2. De Deming-cyclus

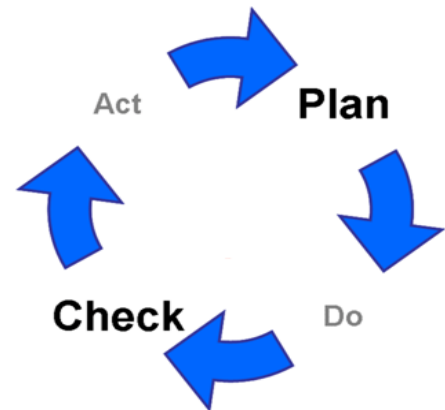
De Deming-cyclus is genoemd naar W. Edwards Deming (1900-1993) en bestaat uit vier stappen die gericht zijn op de beheersing van kwaliteit en resultaat (Bos & Harting, 2006: 163).

Plan: In deze fase vindt de strategische planvorming plaats. Hierin worden doelstellingen en kwaliteitseisen geformuleerd. De kwaliteitseisen worden vervolgens opgenomen in het jaarplan, projectcontract of strategie.

Do: Deze fase draait om de uitvoer van de plannen.

Check: Tijdens de uitvoering van de plannen wordt bijgehouden hoe de kwaliteit zich ontwikkelt tijdens de uitvoer. Daarnaast worden de resultaten en voortgang gemeten en geëvalueerd. Hierbij wordt een vergelijking gedaan met de vooraf opgestelde eisen uit de planningsfase.

Act: Naar aanleiding van de resultaten uit de checkfase kan men besluiten om actie te ondernemen om bij te sturen waar nodig. Deze fase staat in het teken van bijstellen en optimaliseren.



Figuur 3.4 Deming-cyclus
Bos & Harting, 2006: 163)

3. Het Compliance-model

"In een onderzoek naar 'compliance' van KPMG en de Erasmus Universiteit Rotterdam zijn structuur, communicatie en cultuur benoemd als de belangrijkste organisatiecondities voor de daadwerkelijke naleving van regels" (Balkenende, 2003: 276). In figuur 3.4 worden die drie organisatiecondities in een overzichtelijk model gepresenteerd en toegelicht (Balkende, 2003: 276-277).



Figuur 3.4 Control management (Gebaseerd op: 'Compliance Management Model' Balkenende 2003: 277)

Structuur:

Een goede governancestructuur is van belang voor de naleving van governance.

- Control-organisatie: Wie is belast met de beheersing van en controle op naleving van governance? Welke taken en activiteiten behoren bij die functie?
- Procedures en richtlijnen: Een governance manual, klokkenluiderregeling en een integriteitcode bieden handvatten voor de normen, waarden en regels rondom governance, waaraan de organisatieleden zich dienen te houden.
- Auditing en monitoring: In een control systeem zijn controleactiviteiten vastgelegd voor de naleving van governance en de beheersing van processen/procedures.

Communicatie:

Voor een goede naleving van governance is het essentieel om duidelijk te communiceren over doelstellingen, regels en nut en noodzaak van governance. Daarnaast is communicatie over de waarden die samenhangen met governance wenselijk.

- Informatieverstrekking: Informatieverstrekking kan bestaan uit bespreking of training bij indiensttreding of gedurende het dienstverband, via brochures, websites, et cetera. Een afgewogen informatieverstrekking komt de effectiviteit van governance naleving ten goede.
- Verantwoording: Het afleggen van verantwoording speelt een centrale rol binnen governance. Hiervoor is heldere communicatie, betrouwbare informatievoorziening en een goede organisatiestructuur noodzakelijk, waarin de taken/bevoegdheden/verantwoordelijkheden transparant zijn vastgelegd.
- Rapportage: De effectiviteit van governance kan gemeten en gerapporteerd worden in de transparante verslaglegging over naleving en het gedrag ten aanzien van governance.

Cultuur:

"De organisatiecultuur van de onderneming is in belangrijke mate bepalend voor de daadwerkelijke naleving van regels en normen. De cultuur moet er daarom mede opgericht zijn dat men de gestelde regelgeving en normen wil handhaven" (Balkenende, 2003: 276).

- Bewustwording: De leidinggevenden hebben de taak om medewerkers ervan te doordringen dat naleving van regelgeving belangrijk is en dat men elkaar dient aan te spreken op overtreding van de regels.
- Stimulering: Het management moet medewerkers stimuleren om thema's als integriteit en transparantie openlijk bespreekbaar te maken.
- Handhaving: Het is van groot belang dat bij eventuele overtredingen medewerkers elkaar daarop aanspreken. Het management heeft daarin een voorbeeldfunctie.

3.2 Organisatiecultuur

Uit het laatst beschreven model vloeit voort dat cultuur in belangrijke mate bepalend is voor de wijze waarop mensen met regelgeving omgaan (Balkenende, 2003: 276). Cools (2005) vult daarop aan dat *"corporate governance niet gaat over regeltjes, maar over integer gedrag en organisatiecultuur, over 'gedeelde overtuigingen' en over de manier waarop je met elkaar en met succes omgaat"* (Cools, 2005: 122). In deze paragraaf ga ik nader in op dat begrip organisatiecultuur en de gekozen zienswijze ten aanzien van organisatiecultuur en de theorie over gedeelde waarden in een organisatie.

3.2.1 Ontstaansgeschiedenis

Organisatiecultuur vloeit voort uit het begrip cultuur. Cultuur is al decennia lang een belangrijk fenomeen in de antropologie. Studies naar cultuur verschaffen inzicht in en begrip van omgangspatronen in groepen en samenlevingen. Hofstede (1980), die onderzoek deed naar nationale culturen, vat cultuur op *"als de collectieve mentale programmering van een groep mensen in een bepaalde omgeving"* (Hofstede, 1980: 43). Als gevolg hiervan kan de ene groep mensen zich onderscheiden van de andere groep mensen. Pettigrew wordt gezien als de eerste wetenschapper die in 1979 de term organisatiecultuur introduceerde in het artikel *'On Studying Organizational Cultures'*, in *Administrative Science Quarterly* (Hofstede et al. 1990: 286). Daaruit vloeide de term 'corporate culture' voort die in 1976 door Silverzweig & Allen gebruikt werd. Men kwam in de daaropvolgende jaren steeds meer tot het inzicht dat waarden, mythen, symbolen en rituelen van een organisatie eveneens van belang zijn voor het goede presteren van een organisatie. Sindsdien heeft de invulling van het begrip organisatiecultuur tot veel onderzoek en discussie geleid (Hofstede et al., 1990: 286).

Theoretisch kader

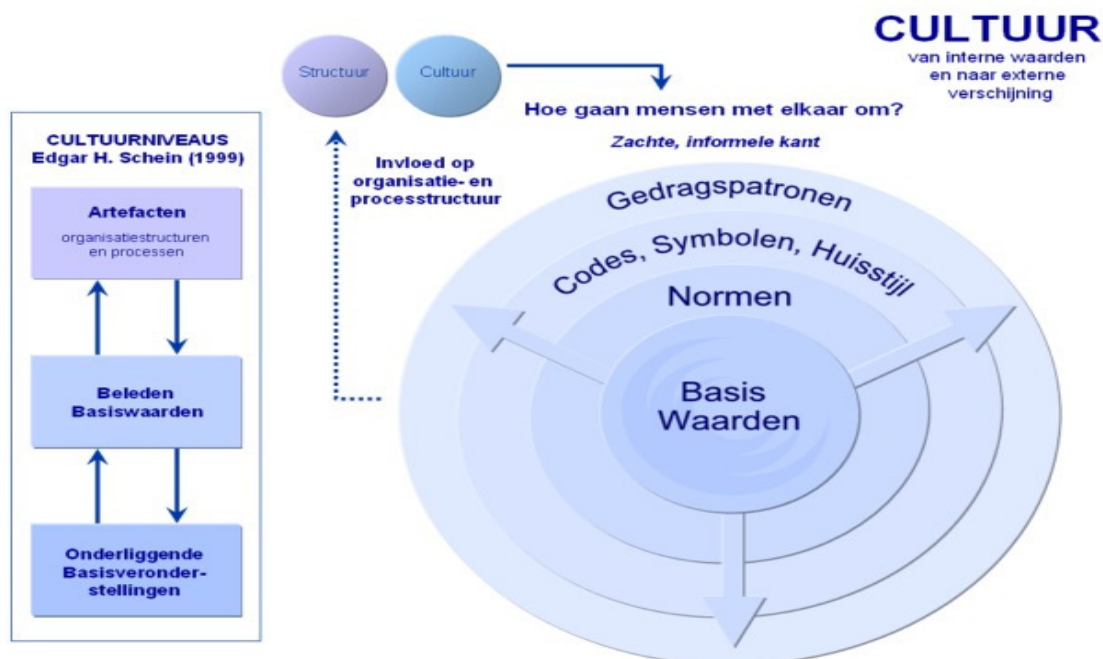
In Hoofdstuk 1 'De Start' heb ik aangegeven dat de benadering van Schein leidend zal zijn in mijn onderzoek. Ik gebruik zijn inzichten als kapstok om mijn data aan op te hangen. In deze paragraaf geef ik een introductie op het denken van Schein (2001). Hiervoor gebruik ik zijn boek *'De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming.'*

Schein (2001) stelt: *"Een cultuur is belangrijk omdat ze een krachtig, latent en vaak onbewust aanwezig stelsel vormt van krachten die bepalend zijn voor zowel het individuele als het collectieve gedrag, de wijze van perceptie, de denkpatronen en de waarden. Vooral een organisatiecultuur is belangrijk, doordat culturele elementen bepalend zijn voor de strategie, de doelstellingen en de werkwijzen"* (Schein, 2001: 24).

Hij onderscheidt drie niveaus waarop cultuur onderzocht moet worden, te weten de *artefacten*, de *beleden waarden* en de *onderliggende basisassumpties*. Alledrie deze niveaus moeten meegenomen worden in onderzoek naar organisatiecultuur. Tezamen bepalen zij de zachte informele kant van cultuur, het gedrag van mensen in een organisatie, en hebben zij invloed op de hardere formele kant

van de organisatie- en processtructuur. Schein (2001) zegt daarover het volgende: *"Wij willen nogal eens denken de strategie te kunnen scheiden van cultuur, maar hebben niet door dat in de meeste organisaties het strategisch denken sterk wordt gekleurd door stilzwijgende veronderstellingen over wat ze is en wat haar opdracht is"* (Schein, 2001: 40).

Professor Paul Bate (1994) sluit zich aan bij deze onderlinge samenhang in zijn 'thinking culturally'. In zijn boek *'Strategies in cultural change'* stelt hij dat cultuur en strategie altijd samen gaan. Hij noemt dat het both-and denken: *'What I am saying is that the one is the other: culture is a strategic phenomenon; strategy is a cultural phenomenon'* (Bate, 1994: 19). In figuur 3.5 zijn deze niveaus en de onderlinge invloeden weergegeven.



Figuur 3.5 Cultuurniveaus (Bron: www.123management.nl)

De *artefacten* zijn de zichtbare organisatiestructuren en processen. *"Wat je ziet, hoort en voelt wanneer je rondloopt in een organisatie"* (Schein, 2001: 25). Symbolen, omgangsvormen, bedrijfsjargon en kledingvoorschriften zijn voorbeelden van artefacten. Onderzoek naar het tweede en derde cultuurniveau biedt inzicht in de gedachten en bedoelingen achter de artefacten.

De *beledens waarden* worden zichtbaar in de strategieën, doelstellingen en filosofieën van een organisatie, kortom de verkondigde rechtvaardigingen. Deze verkondigde waarden zijn in sommige gevallen strijdig met de waargenomen artefacten. In die gevallen wordt *"het zichtbare gedrag bepaald door een dieper liggend denk- en perceptieniveau"* (Schein, 2001: 28). Deze beledens waarden zijn veelvuldig terug te vinden in de beleidsdocumenten van Woningcorporatie X. Daarnaast heb ik gemerkt dat in de interviews een deel van deze beledens waarden gereproduceerd werden. Deze beledens waarden komen niet altijd overeen met het waarneembare gedrag en handelen van mensen.

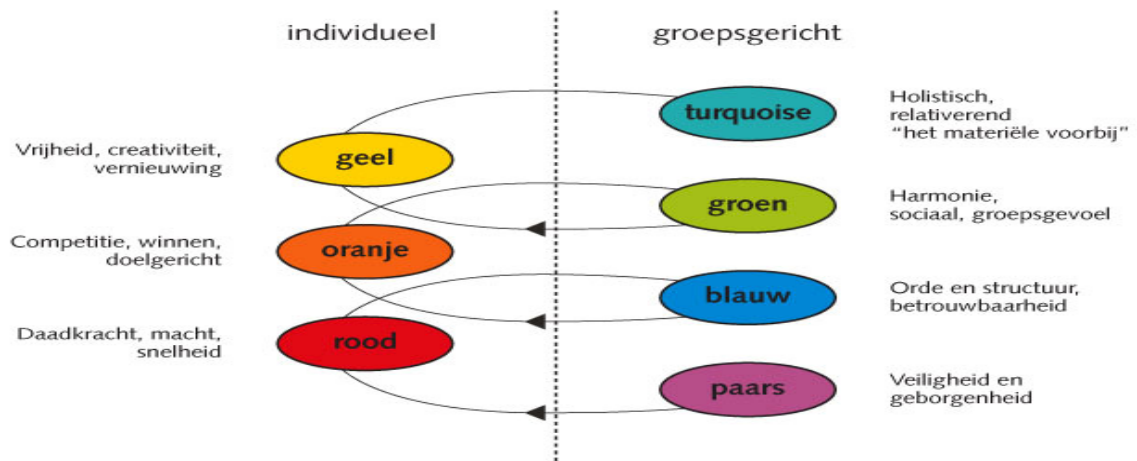
Het derde en diepste cultuurniveau van de *onderliggende basisassumpties* heeft betrekking op "de onbewuste als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens" (Schein, 2001: 28). Dit cultuurniveau vormt de uiteindelijke bron van normen, waarden en handelen en verklaart waarom het niveau van de beleden waarden soms strijdig is met het niveau van de artefacten. Op het niveau van de onderliggende basisassumpties is het voor mij als onderzoeker mogelijk om de beleving en betekenisgeving van de medewerkers ten aanzien van governance te achterhalen.

3.3 Drijfveren & waardenoriëntaties

De dieperliggende veronderstellingen beïnvloeden in sterke mate het gedrag en functioneren van mensen binnen een organisatie (Schein, 2001: 24). Mensen zijn zichzelf vaak niet bewust van deze minder zichtbare impliciete veronderstellingen. Schein biedt mijn inziens onvoldoende praktische handvatten om de onderliggende basisassumpties nader te kunnen duiden bij de omgang met governance regelgeving. Om die reden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de drijfverenmethodiek van Management Drives.

3.3.1 Management Drives

Management Drives hanteert een testmethode om het denken en doen van mensen te verklaren en is product van de gelijknamige organisatie Management Drives (Versnel & Koppenol, 2004). De systematiek is gebaseerd op de drijfverentheorie van dr. C. W. Graves (1974). Graves ontdekte dat mensen continue innerlijke strijd hebben met een reeks wederzijds tegenstrijdige waarden. Deze strijd resulteert in een bewuste, dan wel onbewuste keuze om de nadruk op een bepaalde waarde te leggen en die keuze uit zich in gedrag (www.clarewgraves.com). "*De waarden zijn als registers van een orgel, en mensen activeren bepaalde registers afhankelijk van de gepercipieerde omstandigheden en de manier waarop hun neurologisch systeem werkt*" (Versnel & Koppenol, 2004: 7). Graves (1974) formuleerde op basis van die bevinding een achttal intuïtief herkenbare waarden, die het denken en doen van ieder mens sturen. Volgens Graves zullen er door de complexiteit van de wereld en de ontwikkeling van de mens nog nieuwe waardesystemen ontstaan (www.clarewgraves.com). In bijlage 3 wordt dit schematisch weergegeven. Op basis van het waardenschema van Graves heeft Management Drives zeven waardenstelsels gedestilleerd die relevant zijn voor het denken en doen in het organisatieleven (Versnel & Koppenol, 2004). Hierbij wordt de beige gekleurde overlevingswaarde weggelaten, omdat intuïtie alleen wordt ingeschakeld onder extreme omstandigheden is deze waarde niet relevant voor studies naar gedrag in organisaties. De waarden zijn in hiërarchische volgorde gerangschikt. De waardenstelsels beginnen bij de paarse waarde en evalueren zich tot een steeds abstracter niveau. Management Drives heeft na een testperiode ook de turkoois waarde weggelaten uit haar testmodel, omdat deze waarde nog in ontwikkeling is. Het abstractie niveau ligt dermate hoog, dat het slechts bij een enkeling gemeten kan worden. De waardenstelsels van Management Drives zijn schematisch weergegeven in figuur 3.7.



Figuur 3.7 Drijfveren en kernwaarde (Bron: Versnel & Koppenol, 2004: 5)

De organisatiecultuur van een bedrijf wordt ook gekleurd door verschillende waarden. *"Door inzicht te krijgen in de waardensequentie, het gewicht dat aan de verschillende waarden wordt toegekend, kan een organisatiecultuur begrepen worden"*. (Versnel & Koppenol, 2004: 77). In onderstaande figuur worden de functies van waarden binnen de organisatiecultuur op een rijtje gezet. Het zoeken naar een balans tussen de verschillende waarden is, volgens Versnel & Koppenol (2004), cruciaal voor het functioneren van een organisatie.

| Waarde | Functie binnen een organisatiecultuur |
|--------|---|
| Paars | Identiteit, verbinding van mens en organisatie, symboliek en rituelen |
| Rood | Besluitkracht, macht, straffen en belonen, overlevingsdrift |
| Blauw | Structuur, plicht, integriteit, kwaliteit, stabiliteit van processen |
| Oranje | Ambitie, resultaatgerichtheid, externe positionering |
| Groen | Onderlinge binding, communicatie, teamgevoel |
| Geel | Strategie, innovatie, ontwikkeling |

Figuur 3.8: De waardenmatrix van Graves vertaald naar organisatieculturen (Versnel & Koppenol, 2004: 77).

Het meten van drijfveren en waarden gebeurt nagenoeg altijd vanuit de kwantitatieve onderzoekstraditie, met behulp van vragenlijsten. De theorie van Graves is daarbij fundamenteel geweest. Graves stond hier heel sceptisch tegenover, omdat hij vond dat de vormgeving van een test, het woord- en zingebruik, niet neutraal is en dat daarmee de validiteit in het geding komt. Waarden en drijfveren kunnen ook via een alternatieve methode onderzocht worden. Graves (1974) stelt dat waarden en drijfveren ook gemeten kunnen worden met behulp van interviews of door secundaire analyse, bijvoorbeeld door (interne) beleidsdocumenten, jaarverslagen en dergelijke te bestuderen (www.clarewgraves.com). Dergelijke methoden vallen onder kwalitatief onderzoek en zijn dus geschikt voor mijn onderzoek.

3.3.2 Governance en waardenoriëntaties

De voornaamste drijfveer achter initiatieven op gebied van governance in de corporatiesector lijkt te liggen in wettelijke verplichtingen: governance, omdat het *moet*. Het overheidsbeleid ten aanzien van governance kent wel verplichtende regelgeving, maar is ook in grote mate gebaseerd op vrijwillig ondernemersgedrag. Deze vrijwilligheid komt naar verwachting pas tot uiting als het gedrag *loont* of omdat het naar het oordeel van de ondernemer zo *hoort*. De mate waarin een persoon, of in dit geval een bedrijf, vindt dat 'iets hoort' wordt voor een groot deel bepaald door zijn of haar *waardenoriëntatie*, die een beschrijving geeft van de dominante waarden als leidende principes in het leven van mensen. Om die reden is het voor dit onderzoek van belang om de waardenoriëntaties bij Woningcorporatie X te onderzoeken.

Sanders & Neuijen (1992) stellen dat waarden "*een 'gij-behoort'- karakter hebben, die het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van de organisatie beïnvloeden*" (Sanders & Neuijen, 1992: 16). Waarden sturen dus in belangrijke mate het gedrag en handelen van mensen. Waarden kunnen op verschillende niveaus worden onderzocht: het individu, de leidinggevende, de groep en de organisatie als geheel (Schuijt, 1999). In dit onderzoek wordt echter alleen gekeken naar de wijze waarop dominante organisatiewaarden het gedrag, de betekenisgeving en het handelen van organisatieleden, ten aanzien van governance beïnvloeden.

Hoofdstuk 4 De Regels & Het Spel

"Als het aan de voorkant goed geregeld is, maar aan de achterkant niet, dan doe je het alsnog slecht"

(Respondent Woningcorporatie X)

In dit hoofdstuk presenteer ik de essentie van mijn bevindingen ten aanzien van de omgang en inbedding van de governance-regels in de organisatiecultuur van Woningcorporatie X. Deze illustreer en ondersteun ik met citaten uit de interne documenten, de vijftien interviews en de uitkomsten van de klankbordbijeenkomst. De beschrijvingen structureer ik aan de hand van de drie cultuurniveaus van Schein (2001):

- De artefacten
- De beleden waarden
- De dieperliggende basisassumpties

In paragraaf 4.1 wordt weergegeven hoe Woningcorporatie X betekenis geeft aan governance en de kernwaarden transparantie en integriteit. De kernwaarde effectiviteit wordt door mijn respondenten niet direct gelinkt aan governance, daarom laat ik deze kernwaarde in paragraaf 4.1 buiten beschouwing. Governance bestrijkt zoals gezegd de vier kerngebieden van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden (Bossert, 2003: 21). Om die reden wordt in paragraaf 4.2 de wijze waarop Woningcorporatie X het spel van governance en de drie kernwaarden speelt in die vier kerngebieden beschreven. Paragraaf 4.3 bevat een overzicht van het totaal aan bevindingen over de inbedding van transparantie, integriteit, effectiviteit en governance. Dit wordt geanalyseerd met behulp van de literatuur over governance.

Legenda:



Op het niveau van de artefacten beschrijf ik mijn waarnemingen. De aanwezigheid van bepaalde documenten, organen en systemen vloeien voort uit de regelgeving voor governance. Deze fragmenten zijn in een kader gezet.



Op het niveau van de beleden waarden gebruik ik citaten uit de bestaande documenten binnen Woningcorporatie X. In het o.a. het Volkshuisvestingsverslag, de Activiteitenplannen en de integriteitcode is te zien, hoe Woningcorporatie X invulling wil geven aan governance, transparantie, integriteit en effectiviteit. *Deze citaten zijn blauw gedrukt.*



Op het niveau van de dieperliggende basisassumpties illustreer ik mijn bevindingen aan de hand van citaten uit de interviews. De citaten geven de betekenisgeving, beleving en meningen van de respondenten, op het niveau van de onderliggende basisassumpties weer. *Deze citaten zijn rood gedrukt.*

4.1 Het Spel van governance

In deze paragraaf wordt de wijze waarop Woningcorporatie X het spel van governance speelt beschreven. De uitwerkingen van governance bleken moeilijk te herkennen in de artefacten en de beleden waarden van de organisatie. Mogelijk hangt dit samen met het gegeven dat ik het gebruik van het woord governance nauwelijks ben tegengekomen in de wandelgangen en in de geschreven documenten. Uit de interviews werd duidelijk dat de term governance niet of nauwelijks bekend is bij de medewerkers van Woningcorporatie X. Het management zegt hier bewust voor gekozen te hebben, omdat het volgens hen: *"een wat vaag containerbegrip is"*.

De directeur vertelt daarover: *"De term governance is een te abstract begrip, maar de uitwerking van governance is voor iedereen bekend. Het belang van informatievoorziening, verantwoordingstaken en toezicht, daar komt iedereen mee in aanraking."*

In mijn interviews hebben alleen de respondenten uit de managementlaag invulling kunnen geven aan de term governance. De woorden *"transparantie, verantwoording, respect, betrouwbaarheid, de maatschappelijke functie en behoorlijk gedrag"* worden meerdere malen door hen aangehaald.

De volgende definitie van een respondent, geeft de kern van de betekenisgeving binnen Woningcorporatie X, aan governance weer: *"Governance betekent dat je je aan wet- en regelgeving houdt. Dat je respect hebt voor mensen (zowel intern als naar je externe stakeholders). Dat je de maatschappelijke rol zo goed mogelijk ten uitvoer brengt, dat je daarover verantwoording aflegt, dat mensen vragen kunnen stellen en dat je je gewoon netjes en betrouwbaar gedraagt."*

Uit verschillende artefacten wordt duidelijk dat Woningcorporatie X op de volgende manieren aandacht besteedt aan governance:

Ten eerste is Woningcorporatie X aangesloten bij de brancheorganisatie Aedes. Daaruit vloeit voort dat Woningcorporatie X zich te houden heeft aan de AedesCode, waarin branche specifieke eisen voor governance zijn neergelegd (Aedes, 2007: 1). Woningcorporatie X heeft een Raad van Commissarissen, die verantwoordelijk is voor het interne toezicht op het beleid van het bestuur, op de werking en integriteit van de interne controle en risicobeheersingsystemen en procedures ingesteld door het bestuur. De RvC legt in het jaarverslag verantwoording af over dat interne toezicht en over de invulling van governance. Afgelopen jaar is voor het eerst een dialoogavond met stakeholders georganiseerd. Dit valt onder de verplichtingen van de code, maar de organisatie mag zelf bepalen op welke wijze men daar invulling aan geeft. Tenslotte duiden ook de aanwezigheid van een integriteitcode, een klokkenluiderregeling en een vertrouwenspersoon op een bewuste omgang met governance en liggen in lijn met de voorschriften in de governancecode (Aedes, 2007: 3).

In de beelden waarden geeft Woningcorporatie X weer op welke wijze zij om wenst te gaan met governance. In het Volkshuisvestingsverslag verkondigt de Raad van Commissarissen dat zij, *"tezamen met het bestuur van Woningcorporatie X, de AedesCode en de Nederlandse Corporate Governancecode, een goed instrument vindt om het publiek op een eerlijke, integere en transparante manier inzicht te geven in de gang van zaken binnen Nederlandse woningcorporaties en ondernemingen"* (Volkshuisvestingsverslag, 2006 & 2007: 6 & 7).

4.1.1 Het Spel van transparantie

Transparantie is één van de kernwaarden van governance en wordt door de respondenten van Woningcorporatie X direct in verband gebracht met governance. De woorden *"helderheid, verantwoording, openheid en communicatie"* staan centraal in de betekenisgeving van mijn respondenten aan het begrip transparantie. De respondenten noemen vrijwel allemaal *"het afleggen van verantwoording"* als onderdeel van transparantie. Het jaarverslag wordt het meest genoemd als moment waarop verantwoording gevraagd wordt, maar men vindt wel dat *"het eigenlijk iets zou moeten zijn van alledag."* Door verschillende respondenten werd zowel het belang van een goede financiële verslaglegging als het verantwoorden over de maatschappelijke doelstellingen en prestaties genoemd. *"Met transparantie moet je helder zijn over zowel je financiële prestaties, als de maatschappelijke prestaties", "Transparant zijn betekent naar buiten laten zien wat je met het maatschappelijk bestemde geld voor mooie dingen hebt gedaan."* Het gros van de respondenten vernoemt in eerste instantie alleen de externe transparantie, naar de huurders en andere stakeholders. Slechts drie respondenten benoemen uit zichzelf het belang van interne transparantie.

In onderstaand citaat zijn de belangrijkste elementen van transparantie weergegeven: *"Met transparantie moet je helder zijn qua structuur en intentie. Dat moet niet alleen intern maar ook extern duidelijk zijn. Daarnaast moet je laten zien wat je doet en ook communiceren over waarom je dat doet. Dat laatste gaat dus over verantwoording naar onze bewoners en andere stakeholders, maar ook voor de Raad van Commissarissen en niet te vergeten intern naar elkaar toe."*

In de beelden waarden onderschrijft Woningcorporatie X *"de wenselijkheid van transparantie in bestuur en toezicht en het afleggen van verantwoording daarover"* (Volkshuisvestingsverslag, 2006 & 2007: 7 & 8). Er wordt echter niet specifiek beschreven op welke wijze Woningcorporatie X met die transparantie om wenst te gaan. In de Beleidsnota 2000 geeft men wel aan, *"dat het beleid en handelen derhalve transparant dient te zijn en voortdurend afgestemd moet worden op de directe omgeving"* (Beleidsnota, 2000: 7). Hierbij gelden waarden als *"interne en externe openheid, samenwerking en heldere communicatie"* (Beleidsnota, 2000: 9). Woningcorporatie X schrijft hier op een professionele manier mee om te willen gaan, *"door het stelsel van verantwoording en toezicht goed te ontwikkelen. Middels een transparante jaarverslaglegging en deelname aan de bedrijfstakcode en AedesCode willen we de formele structuur verder inhoud geven. Door een goed stelsel van overleg*

met georganiseerde bewoners kan de maatschappelijke verantwoording worden gecompleteerd" (Beleidsnota, 2000: 24). In de integriteitcode zegt Woningcorporatie X bovendien dat *"zij zich als maatschappelijk ondernemer extra verantwoordelijk voelt voor haar imago"* en om die reden *"transparant wil zijn in haar doen en laten"*. (Integriteitcode, 2007: 1).

In de artefacten wordt vooral duidelijk hoe Woningcorporatie X invulling geeft aan transparantie naar de buitenwereld.

Het gegeven dat Woningcorporatie X jaarlijks een Volkshuisvestingsverslag uitbrengt waarin verantwoording wordt afgelegd over de strategie, de doelstellingen, de omgang met governance, het interne toezicht en de huisvestelijke- en financiële prestaties van het afgelopen verslagjaar, duidt op de bereidheid van Woningcorporatie X om een zekere transparantie naar buiten na te leven. Deze wijze van externe verantwoording maakt bovendien deel uit van de governancecode (Aedescode, 2007). De missie, strategie en doelstellingen van Woningcorporatie X worden eveneens verkondigd op de internetsite van Woningcorporatie X. Dit maakt voor iedere geïnteresseerde zichtbaar wie Woningcorporatie X is en waar zij voor staan. Voor de medewerkers is een interne webpagina 'Extranet' met alle relevante informatie beschikbaar. Hier wordt ook het jaarplan en Volkshuisvestingsverslag opgezet en via de werknemerskrant 'De Bouw' worden beleidszaken, projecten en organisatieresultaten gepubliceerd.

4.1.2 Het Spel van integriteit

Integriteit is een andere kernwaarde van governance, die door mijn respondenten aangehaald wordt. Bij het thema integriteit worden door de respondenten de woorden *"eerlijkheid, vertrouwen en het voorkomen van belangenverstremeling"* het meest genoemd.

Deze citaten vormen een kernachtige samenvatting van hetgeen dat vrijwel door iedere respondent werd gezegd over zaken die met integriteit samenhangen: *"Integriteit betekent eerlijk zijn, vertrouwen hebben en vertrouwen verdienen en niet vallen in de valkuilen van geld en hebzucht dat bij woningcorporaties wel eens aan de hand is geweest. Je hebt natuurlijk te maken met veel geld, veel uitbestedingen en daar speelt een risico van verkeerde intenties"*. Een andere respondent vult daarop aan: *"Het heeft echter niet alleen met geld te maken, want daar kun je allerlei procedures verzinnen. Het gaat ook over de privacy van onze huurders, de omgang met je collega's en het voorkomen van belangenverstremeling."*

Bovendien vinden vrijwel alle respondenten dat integriteit niet af te vangen is met regelgeving, maar dat integriteit iets is dat in de genen van de mensen zit. Dat komt naar voren uit deze citaten: *"Sinds kort is de integriteitcode inwerking getreden en ik denk dat dat alleen maar goed is. Het is nu vastgelegd op papier en daarmee voor iedereen duidelijk. Voor zover je dat niet op natuurlijke wijze of via je opvoeding hebt meegekregen."* Bovendien zegt een integriteitcode volgens deze respondent

niets nieuws *"iedere burger zou de algemeen geldende normen en waarden rond integriteit moeten kennen."*

Daarnaast draait het volgens verschillende respondenten om respect. In dit citaat wordt dat goed weergegeven: *"Integriteit gaat over respect voor jezelf, je werkgever, de belanghebbenden en voor je collega's. Dat houdt in dat je denkt in de volgorde van bedrijfsbelang, groepsbelang en persoonsbelang. En als je dus weinig integer bent, dan denk je precies andersom."*

In het volgende citaat is de kern van de betekenisgeving aan integriteit door Woningcorporatie X verrat: *"Integriteit gaat over vertrouwen en in ieder geval dat je uitstraalt dat je verantwoordelijk en ethisch met elkaar, je belanghebbenden en je maatschappelijk vermogen om springt."*

In de beleiden waarden schrijft men op een vergelijkbare wijze over de invulling van integriteit. In de Beleidsnota 2000 geeft men aan, *"dat ethisch handelen, openheid en maatschappelijk verantwoord gedrag vallen onder de verantwoordelijkheden van Woningcorporatie X"* (Beleidsnota, 2000: 7). Hierbij gelden waarden over *"hoge ethische normen en gelijkwaardigheid"* (Beleidsnota, 2000: 9). Het beleid van leidinggeven richt zich hierbij op *"sturen op integriteit en op basis van vertrouwen"* (Beleidsnota, 2000: 23). Daaruit voortvloeiend geeft Woningcorporatie X in het Activiteitenplan voor 2007 opnieuw aan dat er *"meer aandacht komt voor risicomanagement en dat daarmee mede het vraagstuk van integriteit op de diverse agenda's wordt geplaatst"* (Activiteitenplan, 2007: 8).

Het is lastig om de kernwaarde integriteit te herkennen in de artefacten van een organisatie, maar er zijn wel enkele voorbeelden te noemen die getuigen van de integriteit van werknemers en in het bijzonder van het management.

Te beginnen bij de afwezigheid van statussymbolen, zoals grote, dure auto's. De directeur, MT en de Middenkaderleden hebben ieder een eigen kantoor, maar deze zijn niet buitenproportioneel luxueus in vergelijking tot de andere kantoren in het gebouw. Ten tweede heeft Woningcorporatie X een aantal bepalingen ten aanzien van integriteit vastgelegd in de interne beleidsdocumenten en verantwoordt Woningcorporatie X in het jaarverslag hoe zij met elkaar, de huurders, andere belanghebbenden en het maatschappelijke geld om zijn gegaan. Tenslotte is er een vertrouwenspersoon aangesteld en een integriteitcode en klokkenluiderregeling in het leven geroepen. Dat is consistent met hetgeen wat daarover verklaard wordt in het Volkshuisvestingsverslag 2006 *"er is gevolg gegeven aan het opstellen van een integriteitcode alsmede uitwerking gegeven aan de governancecode."* (Volkshuisvestingsverslag, 2006: 4). Deze zaken tezamen lijken te getuigen van een integere intentie voor wat betreft de omgang met elkaar en met het maatschappelijk bestemde geld.

4.2 Governance in de vier kerngebieden

Governance kent echter het gevaar van de mooie woorden aan de oppervlakte, om die reden is in dit onderzoek verder gekeken dan de oppervlakte. In de volgende paragrafen wordt per kerngebied van governance (Bossert, 2003: 21) beschreven hoe Woningcorporatie X omgaat met de invulling en naleving van governance en de verankering van de bijbehorende kernwaarden transparantie, integriteit en effectiviteit. Bij de beschrijving van de bevindingen worden citaten en voorbeelden uit de artefacten, beleden waarden en onderliggende basisassumpties van Woningcorporatie X gebruikt.

Governance in het kerngebied: sturen

Sturen is het proces waarbij het bestuur richting geeft aan het realiseren van de vastgestelde beleidsdoelstellingen, onder meer door het inrichten van de organisatie en het vormgeven aan processen van beleidsuitvoering in het kader van governance (Bossert, 2002: 246). In deze paragraaf besteed ik eerst aandacht aan de wijze waarop Woningcorporatie X wil sturen op governance, achtereenvolgens geef ik een beschrijving voor het sturen op transparantie, integriteit en effectiviteit.

- Sturen op governance

In het Volkshuisvestingsverslag te noemen, is een passage specifiek gewijd aan de wijze waarop Woningcorporatie X met governance om wenst te gaan. De directeur van Woningcorporatie X schrijft in het kader van governance over de verantwoordelijkheden van het bestuur, waarbij hij de nadruk legt op het afleggen van verantwoording: *"Het bestuur van Woningcorporatie X is belast met het besturen van de corporatie en de daaronder vallende juridische entiteiten (Holding), hetgeen ondermeer inhoudt dat het bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de corporatie, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. Voorts is het bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie en voor de financiering van de corporatie. Het bestuur streeft als maatschappelijk ondernemer naar een effectieve en expliciete verantwoording van bovenstaande zaken"* (Volkshuisvestingsverslag, 2007: 4).

De RvC stelt in het Volkshuisvestingsverslag vast dat *"vrijwel alle principes en best practice bepalingen uit de code geïmplementeerd zijn en dat Woningcorporatie X deze naleeft in haar beleidsvoering"* (Volkshuisvestingsverslag, 2006 & 2007: 6 & 8). Binnen de governancecode voor woningcorporaties is echter ruimte gelaten voor het afwijken van de code, mits daarover verantwoording wordt afgelegd met behulp van de 'Pas toe - of leg uit' regeling (Aedes, 2007: 4). Hieronder een fragment uit het Volkshuisvestingsverslag (2007), waarin Woningcorporatie X een toelichting geeft op de voornaamste punten waarop zij afwijkt van de code.

1. De aanbevelingen aangaande de benoeming en de ontslagvergoeding voor het bestuur worden op één punt niet gevolgd. X conformeert zich niet aan de aanbevelingen van de Commissie Izeboud, omdat X invoering van een variabele beloning niet in het belang van de corporatie acht.
2. Benoeming van het bestuur voor een (her)benoemingsperiode van maximaal vier jaar. Het huidige bestuur is benoemd vóór invoering van de Code en X is gebonden aan arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. X is derhalve niet voornemens de best practice-bepaling van een mandaat voor maximum vier jaar op dit moment op te volgen. Jaarlijks wordt door de Raad van Commissarissen het functioneren van het bestuur beoordeeld.
3. Beperking van de ontslagvergoeding tot het vaste deel van de bezoldiging over een jaar. Het huidige bestuur is benoemd vóór invoering van de Code en X is gebonden aan de arbeidscontracten en de daarin bepaalde voorwaarden inzake ontslagvergoeding.

Figuur 4.2 Fragment van 'Pas toe – of leg uit' (Bron: Volkshuisvestingsverslag, 2007: 8)

Daarnaast wil men *"de visie op governance en de reglementen ten aanzien van de Raad van Commissarissen aanscherpen, de risicobeheersing verbeteren, en schrijft men dat, op basis van de top 25 rapportage van Centraal Fonds Volkshuisvesting, de externe verslaglegging uitgebreider moet worden"* (Volkshuisvestingsverslag, 2006: 11). In het Volkshuisvestingsverslag van 2007 stelt men vast *"dat het overgrote deel van de voornemens van 2006 zijn uitgevoerd, maar dat ten aanzien van de risicobeheersing, de visitatie en het dialoog met de stakeholders nog acties ondernomen moeten worden"* (Volkshuisvestingsverslag, 2007: 13).

In het fragment hieronder worden nog een aantal punten ten aanzien van governance opgesomd:

- ondertekenen van de AedesCode;
- daarin is opgenomen de governancecode die daarmee eveneens door X is onderschreven;
- transparantie in verslaglegging; dit is op basis van het jaar 2006 geschied en zal in 2008 voor het jaar 2007 eveneens plaatsvinden;
- vaststellen en publiceren van een integriteitcode en een klokkenluiderregeling voor X ;
- het volgen van werkwijzen en procedures om X op een transparante en verantwoorde wijze goed te besturen.

Figuur 4.1 Beleid ten aanzien van governance binnen Woningcorporatie X (Bron: Activiteitenplan, 2008: 27)

Zoals gezegd staat governance niet als zodanig op de beleidsagenda, maar maakt het in vele voorbeelden wel deel uit van de bedrijfsvoering van Woningcorporatie X. In dit citaat wordt aangegeven hoe governance geïntegreerd is in het beleid van Woningcorporatie X: *"We zijn heel onze bedrijfsvoering aan het verbeteren en onder die noemer dus ook onze governancestructuur. De verbetering van de frequentie en betrouwbaarheid van sturingsinformatie is voor beide aspecten van groot belang en leidt tot een beter inzicht in de beheerscyclus."*

Volgens de meeste respondenten heeft governance in eerste instantie vooral een praktische uitwerking op de inrichting van de bedrijfsvoering. Dat wordt duidelijk uit dit citaat: *"Governance richt zich voornamelijk op de bedrijfsvoering. Het gaat vooral om de verantwoording over hoe en waarom"*

doen we dingen en hoe zijn we 'in control' over onze processen en procedures? Dat is in het belang van de verantwoording en transparantie naar buiten toe. Daarnaast richt governance zich op integriteit."

De directeur geeft in dit citaat weer hoe hij governance nog meer zou willen inzetten: *"Governance is een veiligheidsklep, maar dat is de ene kant van de medaille, de andere kant is het versterkende effect. Het is niet alleen maar een kussen wat je neer kan leggen waardoor je zachter valt, maar het is ook een springplank waardoor je hoger kan springen en je prestaties kan verbeteren. Nou als je je governancestructuur goed op orde hebt....ik noem maar een onderdeel van governance, kun je beter verantwoording afleggen aan de RVC niet alleen over je financiële situatie, maar ook over je volkshuisvestelijke prestaties (één van de onderdelen van de governance code)." Een andere leidinggevende voegt daaraan toe: "In feite moet governance ondersteunend zijn aan je bedrijfsdoelstellingen en leiden tot een betere en efficiëntere invulling van je bedrijfsvoering, het moet je ook prikkelen om tot een beter resultaat te willen komen en het heeft een duidelijke toegevoegde waarde aan je verantwoorden aan de buitenwacht."*

Daarbij wil het management, naar eigen zeggen, governance meer inzetten om de betrokkenheid te vergroten. Zij willen medewerkers meer betrekken bij het bestuurbaar en beheersbaar maken van processen en resultaten. Dit schetst, volgens respondent, de ideale situatie, maar het is wel de hoofdlijn van het denken over governance. Hij zegt hier verder over: *"Door meer te sturen op transparantie, inspraak en eigen verantwoordelijkheid in de organisatie kan governance toegevoegde waar opleveren. Als een werknemer ziet hoe organisatiedoelen en strategische visie tot stand komen en daar zelf ook nog een rol in kunnen spelen, dan gaat het veel meer leven voor werknemers en vergroot dat de betrokkenheid."*

- Sturen op transparantie

Het gaat bij het sturen op governance, dus vooral om het sturen en beheersen van risico's en het afleveren van een goede financiële verslaglegging. Hiervoor is, volgens Professor Maijor, ten eerste een transparante inrichting van de processen en procedures noodzakelijk (Maijor in: Bijsterveld, 2007: 66). Volgens veel respondenten ontbrak het tot voor kort aan een heldere organisatiestructuur. Dat blijkt uit deze citaten: *"Men wist niet altijd tot waar hun verantwoordelijkheden reikten en konden zich dus ook niet daarover verantwoorden."* In het informatiseringplan van 2006 gaf men al aan dat er onduidelijkheid bestaat over de procedures (Informatiseringplan 2006-2010, 2006: 11). Woningcorporatie X heeft hierin een grote slag gemaakt door de afgelopen maanden alle processen en procedures opnieuw in kaart te brengen. Dit is door alle respondenten als zeer positief ervaren: *"Door werkwijzen, procedures en processen transparant te maken zijn ook een hoop onzekerheden weggenomen en kan er effectiever samengewerkt worden"*.

Verschillende respondenten geven echter wel aan dat het niet de bedoeling is dat mensen zich gaan verschuilen achter regeltjes en procedures, maar dat het slechts richtlijnen zijn *"Procedures moeten niet altijd leidend zijn. Mensen moeten handelen vanuit een bepaalde organisatievisie en als je klanten centraal wil stellen, dan kun je niet altijd volgens procedures handelen. Regels en budgetten waarbinnen je moet werken prima, maar je moet je niet verschuilen achter procedures."*

Het merendeel van de respondenten vindt dat Woningcorporatie X nog veel meer kan verbeteren aan de interne transparantie. Er is bijvoorbeeld ook onvoldoende zicht op samenwerkingsmogelijkheden en waar de kennis en expertise zit. Respondent zegt daarover: *"Men stelt zich niet kwetsbaar genoeg op. We vragen te weinig hulp, benutten de kennis binnen de organisatie onvoldoende en dat komt doordat we niet goed weten waar de kennis zit."*

Naast een heldere vastlegging van processen en procedures is een goede informatievoorziening wezenlijk voor de effectiviteit van de organisatie (Bijsterveld: 2007: 66). Als er geen goede informatie wordt aangeleverd wordt het ook erg lastig om transparant te zijn en heeft het uiteindelijk dus een negatieve uitwerking op de effectiviteit van de organisatie en de governance. Binnen Woningcorporatie X lijkt men zich bewust van dit belang, dat blijkt ook uit het feit dat Woningcorporatie X bezig is om de gehele informatievoorziening te automatiseren (Informatiseringplan 2006-2010: 6). Dit doen zij onder de noemer van 'Het Octopusproject'. Woningcorporatie X schrijft verder in het Informatiseringplan *"dat onderwerpen als corporate governance, strategisch beleid, risicomangement en effectieve informatievoorziening op dit moment uitgewerkt en gedefinieerd worden als integraal onderdeel van het bedrijfsproces"* (Informatiseringplan 2006-2010, 2006: 15).

Uit de artefacten blijkt dat Woningcorporatie X hier gevolg aan geeft door het implementeren van een nieuw automatiseringssysteem, dat ten doel heeft de interne transparantie en informatievoorziening te verbeteren. *"Vanuit corporate governance wordt meer aandacht besteed aan het ontwikkelen van rapportages, ondersteund door informatiseringprojecten en verbetering van en aandacht voor de administratieve organisatie"* (Activiteitenplan, 2006: 4). Met dit doel wordt automatisch de governancestructuur ook verbeterd, want met betere interne informatie kan beter externe verantwoording afgelegd worden. Daarnaast verkrijgt men betere sturingsinformatie waardoor men processen en risico's beter kan sturen en beheersen (Cools, 2005: 68-69).

Woningcorporatie X heeft grote verwachtingen ten aanzien van de sturingsinformatie die dit systeem gaat opleveren. *"De verbetering van de transparantie, de frequentie en de betrouwbaarheid van sturingsinformatie is van groot belang. Het geeft ons een beter inzicht in onze vermogenspositie, risico's en maakt sturen en beheersen mogelijk. Daarnaast kan met de informatie die vrijkomt gemakkelijker verantwoording afgelegd worden en is het zowel intern, als extern gemakkelijker om daar toezicht of controle op uit te oefenen."*

Bovendien zit veel kennis en informatie nog verborgen op de afdelingen, wat de sturing ook bemoeilijkt. Dat blijkt uit dit citaat: *"Het MT en middenkader moet ook een eenduidige en helder visie hebben op de gegevens die ze nodig hebben om te kunnen sturen. Het is nu nog een oerwoud van informatie en daar moet orde in geschept worden. Er zit heel veel kennis op verschillende niveaus en daar moet een beeld van komen. Daar ligt ook een taak voor mijzelf weggelegd om daaraan bij te dragen voor wat betreft de eigen afdeling."*

In de beleden waarden besteed Woningcorporatie X aandacht aan de wijze waarop men met stakeholders wil omgaan. In het Volkshuisvestingsverslag is bijvoorbeeld een hoofdstuk gewijd aan *'het betrekken van huurders/bewoners bij beleid en beheer'* en een hoofdstuk over *'overleg met stakeholders en andere belanghebbenden'*. In beide hoofdstukken wordt uitgebreid gesproken over het belang van een transparante houding naar de belanghebbenden en de wijze waarop Woningcorporatie X daar aandacht aan besteed. In het Volkshuisvestingsverslag 2006 schrijft Woningcorporatie X *"meer aandacht te willen besteden aan transparantie, verantwoording, beeldvorming en gesprekken met stakeholders"* (Volkshuisvestingsverslag, 2006: 15). In het Volkshuisvestingsverslag van 2007 stelt men vast *"dat het overgrote deel van de voornemens van 2006 zijn uitgevoerd, maar dat ten aanzien van de risicobeheersing, de visitatie en het dialoog met de stakeholders nog acties ondernomen moeten worden"* (Volkshuisvestingsverslag, 2007: 13). Dit komt eveneens terug in het Activiteitenplan 2007 *"de focus voor corporate governance in 2007 vooral gaat om de aandachtsgebieden van risicobeheersing, de vergroting van de aandacht voor integer ondernemen en het onderhouden van de relatie en het overleg met stakeholders"* (Activiteitenplan, 2007: 28).

Er zijn voor Woningcorporatie X drie verschillende stakeholders te onderscheiden. *"Ten eerste de prioritaire stakeholders (de huurders), ten tweede de georganiseerde klanten en klantengroepen, waaronder de huurdersvereniging en de belangrijkste partijen op het gebied van huisvesting, en ten derde de overige belanghebbenden, zoals de samenwerkingspartners, de koepelorganisatie Aedes, de pers en collega corporaties"* (Volkshuisvestingsverslag, 2006: 56). Uit de artefacten komt naar voren hoe Woningcorporatie X aandacht besteed aan transparantie naar haar stakeholders:

- Transparantie en verantwoording naar de prioritaire stakeholders

Woningcorporatie X heeft meerdere methoden ontwikkeld om de transparantie naar de huurders toe te waarborgen. Er is een maandelijkse huurderskrant *'Entree'*, waarin zaken met betrekking tot naleving van de missie, strategie en doelstellingen kenbaar gemaakt worden aan huurders. Daarnaast wordt voor de huurders jaarlijks een 'populaire' versie van het Volkshuisvestingsverslag gedrukt en verspreid, waarin Woningcorporatie X aantoont waar zij het maatschappelijk bestemde geld aan heeft uitgegeven. In die 'populaire' versie legt Woningcorporatie X ook verantwoording af over de gevolgde strategie en maakt ze een balans op van de resultaten ten aanzien van de doelstellingen.

- Transparantie en verantwoording naar de georganiseerde klanten en klantengroepen
"Tijdens de periodiek bijeenkomsten met de huurdersvereniging en door middel van overleg met bewonerscommissies, wijkcommissies en via beheersoverleg in diverse wijken wordt op algemeen beleidsniveau overlegd" (Volkshuisvestingsverslag, 2006: 51). Daarnaast vindt geregeld overeenstemming plaats met instellingen op het gebied van volkshuisvesting, zoals gemeente, provincie en landelijk beleid van de minister. Daarnaast wordt er contact onderhouden met financiers en diverse banken.

- Transparantie en verantwoording naar de overige stakeholders
Via publicaties in de krant, deelname aan diverse onderzoeken en periodiek overleg met samenwerkingspartijen, zoals projectontwikkelaars, politie, zorginstellingen en onderwijsinstanties geeft Woningcorporatie X gevolg aan de transparantie en verantwoording naar overige stakeholders. Daarnaast vindt geregeld overleg met collega corporaties plaats en met de koepelorganisatie Aedes.

In het Volkshuisvestingsverslag 2006 is neergelegd hoe het overleg met de stakeholders verloopt. *"Naast de vier jaarlijks te houden plenaire overlegvergaderingen wordt er ook periodiek informeel overleg gevoerd. Op verzoek van de Huurdersvereniging kunnen ook themabijeenkomsten worden georganiseerd. Vaste bespreekpunten in de overlegvergaderingen zijn in ieder geval: het huurbeleid, de begroting, het activiteitenplan, de MOB, de jaarrekening en nieuwe beleidsvoornemens. Daarnaast kennen deze bijeenkomsten ook een informatief karakter. Door de op voordracht van de Huurdersvereniging benoemde leden van de Raad van Commissarissen vindt éénmaal per jaar een gesprek met het bestuur van de Huurdersvereniging. Met de 12 bewonerscommissies wordt het gestructureerde overleg verder uitgebouwd, waarbij duidelijke afspraken gemaakt gaan worden over de wijze van samenwerking en de te bespreken zaken."* (Volkshuisvestingsverslag, 2006: 51-57).

In het Activiteitenplan 2007 wordt daar nog aan toegevoegd waarom Woningcorporatie X het overleg en dialoog met de belanghebbenden belangrijk vindt: *"Naast het structurele overleg met de Huurdersvereniging en de bewonerscommissies, vinden we het belangrijk dat ook andere bewoners meedenken en meedoen in hun wijk en buurt. Daarom willen we bewoners op verschillende manieren ontmoeten, we willen weten wat er leeft. De communicatie met belanghebbenden moet hierbij voldoen aan een aantal uitgangspunten die samenhangen met transparantie: "gelijkwaardigheid, verzorgd, helder, beknopt en begrijpelijk"* (Activiteitenplan, 2007: 14).

In de Communicatie jaarplannen wordt zelden gesproken over communicatieactiviteiten in het kader van transparantie en verantwoording. Hieronder volgt een passage uit het Communicatie jaarplan 2008, waarin wel aandacht wordt besteed aan de organisatie van een stakeholdersdialoog:

In 2008 wordt een Kgotla dag georganiseerd voor al onze stakeholders. Het doel van deze dag is van onze stakeholders uit te vinden wat zij van ons vinden en wat zij van ons verwachten. Ook zal na deze dag duidelijk zijn hoe wij onze stakeholders kunnen ondersteunen en wat onze rol is als volkshuisvester in de samenleving. Ter voorbereiding op deze dag worden medewerkers gevraagd hier hun mening over te geven.

Figuur 4.3 Fragment over stakeholdersdialoog (Communicatie jaarplan 2008, 2008: 3)

- **Sturen op integriteit**

Woningcorporatie X heeft in 2006 meerdere malen gesproken over de invulling van het thema integriteit, omdat *"zij het wel belangrijk vindt dat de integriteit van de organisatie en van haar medewerkers onder geen beding in twijfel wordt getrokken."* Om die integriteit te borgen heeft Woningcorporatie X op diverse manieren maatregelen genomen om integriteitkwesaties te voorkomen en aan te pakken en zegt zij *"het wenselijk te vinden om ook een code op dit gebied op te stellen."* Voorbeelden hiervan zijn de klokkenluisregeling, een integriteitcode, het aanstellen van een vertrouwenspersoon en het bespreekbaar maken van de invulling van integriteit.

Woningcorporatie X schrijft daarbij wel dat *"een dergelijke code uitnodigend en aansprekend moet zijn"* (Integriteitcode, 2007: 1). Hiermee moet voorkomen worden dat er blauwdruk met regels ontstaat, die naar de letter wordt beoordeeld. Door het toevoegen van zelf opgestelde waarden en normen met betrekking tot integriteit streeft Woningcorporatie X er naar eigen zeggen ook naar *"zowel medewerkers als externe partijen inzicht te geven in de wijze waarop de integriteit binnen de organisatie wordt geborgd"*. Deze zelf opgestelde gedragscode fungeert ook als uitgangspunt voor medewerkers bij het professioneel werken. *"Elke medewerker van Woningcorporatie X dient bekend te zijn met deze gedragscode"* en is volgens Woningcorporatie X *"persoonlijk verantwoordelijk voor de navolging ervan."* Woningcorporatie X schrijft dat zij *"integriteit in de eerste plaats zien, als een gezond hulpmiddel bij het permanent toetsen van ons handelen. Daardoor ontstaan 'regels' bij het werken al overlegend en aftastend op basis van de code"* (Integriteitcode, 2007: 1).

Woningcorporatie X schrijft dat het hebben van een integriteitbeleid (en een code) voortvloeit uit het gegeven dat *"Woningcorporatie X zich als maatschappelijk ondernemer extra verantwoordelijk voelt voor haar imago"* (Integriteitcode, 2007: 1). Uit de onderliggende basisassumpties wordt duidelijk waarom de respondenten integriteit als een belangrijke voorwaarde ervaren voor het maatschappelijk functioneren. *"Als sociale huisvester hebben we de beschikking over maatschappelijk bestemd geld, de overheid, maatschappij en huurders verwachten dat we daar op een integere en transparante wijze mee omgaan. Woningcorporatie X wil tegemoet komen aan die verwachting en daarom moeten we zo goed mogelijk die transparantie en integriteit waarborgen in de organisatie."* Daarnaast biedt het volgens Woningcorporatie X *"een prettig houvast en een effectief gegeven bij het dagelijkse handelen."* Woningcorporatie X schrijft in de Integriteitcode dat *"het nadenken over integriteit*

gebaseerd is op elkaar vertrouwen" (Integriteitcode, 2007: 1). In de Integriteitcode heeft Woningcorporatie X de belangrijkste componenten uit het gehanteerde integriteitbeleid neergelegd. Hierin bespreekt zij dat het integriteitbeleid erop gericht moet zijn, dat *"indien het handelen van Woningcorporatie X publiekelijk besproken zou worden, het de toets der kritiek moet kunnen doorstaan."* Hierin ziet Woningcorporatie X het integriteitbeleid *"niet als verstikkend of als een bureaucratisch onderdeel van de bedrijfsuitvoering, maar als steun om plezierig en onbekommerd te kunnen werken"* (Integriteitcode, 2007: 1). Woningcorporatie X legt de nadruk op *"het gegeven dat de integriteitcode een hulpmiddel is en geen wettekst."* Om die reden wordt de invulling van integriteit periodiek besproken en men kan deelnemen aan trainingen over het thema.

In de Integriteitcode zijn de uitgangspunten om te handelen op de hieronder benoemde aspectgebieden uitgewerkt. Hierin worden ook de aanwezigheid van een klokkenluiderregeling en een vertrouwenspersoon genoemd. De Integriteitcode richt zich op de volgende aspecten:

- belangenverstrengeling
- geheimhouding
- bedrijfsmiddelen
- integriteit van (financiële) gegevens
- organisatie integriteit
- privacy
- arbeidsomstandigheden

Figuur 4.4 Werkingveld van de Integriteitcode (Bron: Integriteitcode, 2007: 2)

De Klokkenluiderregeling is een instrument *"om de integriteit van Woningcorporatie X te waarborgen en erop toe te zien dat de belangen van medewerkers en klanten optimaal worden gediend"* (Klokkenluiderregeling, 2007: 1). Daarnaast biedt de Klokkenluiderregeling medewerkers de mogelijkheid om *"op een vertrouwelijke manier misstanden binnen Woningcorporatie X te melden bij de aangewezen functionarissen"* (Klokkenluiderregeling, 2007: 1). In de Klokkenluiderregeling worden deze misstanden nader benoemd en wordt de klokkenluiderprocedure uiteengezet.

Het merendeel is er stellig van overtuigd dat het binnen Woningcorporatie X wel goed zit met de integriteit. *"Integriteit zit wel in de genen van deze organisatie, maar daarmee zit het nog niet altijd in de mensen zelf. Ik heb wel de indruk dat de werknemers van Woningcorporatie X integer zijn, maar zeker weten doe je het nooit. Het zou mij echter verbazen als dat niet zo blijkt te zijn."*

Niet alle respondenten zijn het hiermee eens. In het volgende voorbeeld trekt één van de respondenten de integriteit bij Woningcorporatie X in twijfel. *"Integriteit is een beetje ongrijpbaar en zit echt in de mensen zelf. Ik heb de indruk dat Woningcorporatie X een vrij integere club mensen is, maar soms zet ik daar wel vraagtekens bij. Nou bijvoorbeeld bij de kerstpakketten. Wij hebben met elkaar afgesproken dat we alle kerstgiften netjes inleveren en met elkaar verdelen, maar dan wordt ik toch nog door een behoorlijk aantal relaties gebeld of ik het kerstpakket thuisbezorgd wil laten worden. Tja en misschien zoek ik er dan teveel achter, maar dan denk ik hoe zouden mijn collega's op*

dat aanbod ingaan. Ik sla alles netjes af of laat het hier bezorgen, maar ik weet niet of iedereen dat doet. Kijk het is niet dat ik mensen wantrouw, maar hoe kunnen relaties jaar na jaar dit aanbod doen? Als iedereen daar nee tegen zou zeggen, dan zouden ze toch ook niet meer bellen, lijkt mij. Het is puur een gevoel en je kunt het ook niet allemaal bijhouden, maar....nou ja ik weet het niet. Het is een heel onbenullig voorbeeld, maar als het daarmee moet beginnen. Het is meer om aan te geven dat ik niet zeker weet of iedereen op de juiste wijze met integriteit omgaat."

Niet alle respondenten geloven in de mogelijkheid om te sturen op integriteit. Dat zie je duidelijk terug in dit citaat: *"Ik denk niet dat er een systeem is wat integriteit kan inperken. Het is een eigen verantwoordelijkheid die mensen nemen"*. Een andere respondent zegt hierover: *"Als je de boel willens en wetens wil beduvelen dan is er altijd een mogelijkheid. Iedere regel heeft ruimte voor interpretatie en creativiteit. Het voordeel van de regels rondom integriteit zit 'm in het feit dat de valsspelers wel een groter risico lopen om betrapt te worden, dus vroeg of laat vallen ze door de mand. En daar gaat misschien wel een preventieve werking van uit, maar je kunt eigenlijk nooit genoeg acties ondernemen om de integriteit 100% te waarborgen."*

Sommige andere respondenten denken dat je in de sturing van de organisatie wel aandacht kan besteden aan integriteit. Sturing kan hierbij in de vorm van dialoog over wat acceptabel en wat onacceptabel gedrag is en door op te treden tegen zaken die niet door de beugel kunnen. Alle respondenten vinden dat het onderwerp integriteit goed is uitgelegd en heel bespreekbaar is binnen Woningcorporatie X. Één van de respondenten zegt daar het volgende over: *"Integriteit kun je nooit helemaal omschrijven, maar door het erover te hebben stel je duidelijkere kaders voor de manier waarop wij ermee om willen gaan. Ik denk dat integriteit hier goed geregeld is en ook goed bespreekbaar is. Ik kan me niet voorstellen dat iemand kan zeggen dat hij of zij niet wist hoe het zat of bij wie ze toestemming moesten vragen."* Een andere respondent vult aan dat: *"Sturing juist nodig is om expliciet duidelijk te maken dat je als organisatie bepaald gedrag afkeurt."*

Daarbij is een voorbeeldrol weggelegd voor de leidinggevenden: *"Het MT is duidelijk in het beeld dat zij wil uitdragen en de wijze waarop binnen Woningcorporatie X omgegaan dient te worden met integriteit. Zij geven daarin zelf ook wel het goede voorbeeld en goed voorbeeld doet volgen."*

De respondenten geven allen aan dat zij integriteit als een waardevol goed beschouwen en ook in de toekomst een betrouwbare, integere club willen blijven voor zichzelf en hun stakeholders. De toegevoegde waarde van integriteit wordt in dit citaat treffend weergegeven: *"Door integriteit in de organisatie te waarborgen stel je je op als een betrouwbare werkgever, collega, huisbaas of samenwerkingspartner. Dit is goed voor de reputatie van de organisatie en draagt, volgens deze respondent, bij aan een prettig werkklimaat."*

Evenals het sturen op governance is het sturen op integriteit een terugkerend onderdeel van de bedrijfsvoering. Deze manager verwoordt dat sterk in dit citaat: *"Integriteit blijft onderdeel van de bedrijfsvoering en ligt niet vast in een code. We willen kritisch blijven kijken naar de wijze waarop we omgaan met integriteit, zowel binnen de organisatie, als in de omgang met onze stakeholders. Door die openheid over de invulling van integriteit laat je aan de buitenwereld zien dat je een betrouwbare partij bent en wilt blijven."*

- **Sturen op effectiviteit**

Bij de kernwaarde effectiviteit gaat het om de wijze waarop een organisatie zichzelf organiseert. Het gaat, volgen Professor Maijor, om effectief en efficiënt je doelstellingen halen op een betrouwbare en controleerbare wijze (Maijor in: Bijsterveld, 2007: 66). In de beleden waarden wordt geregeld gesproken over de effectiviteit ten aanzien van de organisatiedoelstelling, maar er wordt zelden het verband gelegd met het streven naar effectiviteit ten gunste van de governance doelstellingen. Terwijl het laatstgenoemde hoge eisen stelt aan het prestatievermogen van Woningcorporatie X. In hoeverre voelt Woningcorporatie X zich verplicht om governance op een effectieve wijze na te leven? Welke prikkels heeft Woningcorporatie X om zijn best te doen, om een effectieve, transparante en betrouwbare partij te zijn? Woningcorporatie X is geen marktpartij, daarmee ontbreekt de prikkel van marktwerking bij het functioneren van Woningcorporatie X. *"Het geld waarmee corporaties werken is door de gemeenschap opgebracht (huurders en overheid); daarmee moet zorgvuldig en doelmatig worden omgegaan. Corporaties moeten dus efficiënt en bedrijfsmatig werken en dat moeten ze kunnen aantonen in hun jaarverslag"* (Beleidsnota 2000, 2000: 9). Woningcorporatie X kan dus governance en in het bijzonder 'de tucht van de transparantie' gebruiken als prikkel om effectiviteit na te streven. *"Transparantie is nauw verweven met governance. Het gaat om de kwaliteit van de transparantie en die is in grote mate afhankelijk van een effectieve informatievoorziening, een effectieve inrichting van processen, effectieve beheersing van die processen en effectieve controle op de naleving van governance"* (Peij, et al. 2002: 128). Woningcorporatie X geeft in de beleden waarden aan dat zij bezig is met het ontwikkelen van een beheersingssysteem dat de effectiviteit van de organisatie ten goede moet komen. *"Naast het hanteren van de uitgangspunten van het KWH-huurlabel, is er ook een ondernemingsplan opgesteld door het middenkader en wordt de mogelijkheid bekeken om met behulp van het INK-managementmodel en/of de balanced score card ons vooral te richten op het verbeteren van de effectiviteit van de totale bedrijfsvoering"* (Activiteitenplan, 2005: 9). Dat blijkt hard nodig te zijn, want uit de interviews komt het beeld naar voren dat doelstellingen regelmatig niet gerealiseerd worden en Woningcorporatie X bij veel projecten de puntjes op de i mist. Illusterend daarvoor zijn deze citaten: *"We slagen er niet in om het onderste uit de kan te halen en een project van A tot Z af te ronden", "Bovendien worden de deadlines vaak niet gehaald" en "We hebben last van het casino-effect, we stoppen er van alles in, maar hebben geen idee wat eruit komt"*.

4.2.2 Governance in het kerngebied: beheersen

Het kerngebied *beheersen* gaat in op het stelsel van maatregelen en procedures dat is ingevoerd en wordt gehandhaafd, zodat bestuurders de zekerheid hebben dat de organisatie blijvend de juiste richting opgaat (Bossert, 2002: 246). In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de wijze waarop Woningcorporatie X bezig is met governance, transparantie, integriteit en effectiviteit in het kerngebied beheersen.

- **Beheersen en governance**

Volgens Cools is control (beheersen) noodzakelijk om goed te kunnen sturen en verantwoorden (Cools, 2005: 96). Binnen Woningcorporatie X is de afgelopen jaren de aandacht voor risicomanagement en het 'in control' komen van de organisatie toegenomen. Beide elementen vormen vaste onderdelen van governance (Peij, et al. 2008: 192). Op het gebied van beheersen is bovendien een control systeem noodzakelijk. Zodat periodieke control activiteiten voor de naleving van governanceregels vastgelegd zijn en beheersing van processen en procedures mogelijk wordt (Balkenende, 2003: 276). Woningcorporatie X maakt echter geen gebruik van een dergelijk controlsysteem. Uit de documenten en interviews komt naar voren dat men hier wel naar toe wil. De afgelopen twee jaar is bijvoorbeeld risicomanagement een belangrijk agendapunt bij Woningcorporatie X. *"Het in kaart brengen van de belangrijkste risico's, het schetsen van risicoscenario's, het uitwerken van risicobeheersplannen en het implementeren van een op de corporatie toegesneden systeem van managementrapportage, maakten deel uit van het risicomanagement van Woningcorporatie X anno 2007"* (Volkshuisvestingsverslag, 2007: 4-6). Voor wat betreft de risicobeheersing wordt er in het Volkshuisvestingsverslag een paragraaf gewijd aan risicomanagement. Woningcorporatie X noemt hier niet het verband tussen governance en risicobeheersing, maar door de aandacht die zij besteden aan dit thema laten zij wel zien dat ze bewust bezig zijn met dit onderdeel van governance. In de risicoparagraaf worden de belangrijkste risico's benoemd. Men legt ook verantwoording af over de wijze waarop Woningcorporatie X omgaat met de sturing en beheersing van risico's.

In het Activiteitenplan van 2008 is risicomanagement voor het eerst opgenomen in de paragraaf over governance. Woningcorporatie X schrijft hier *"actief bezig te zijn met de implementatie van risicomanagement. Hierbij gaat Woningcorporatie X zich eerst richten op de risicobeheersing ten aanzien van de financiële, strategische en operationele risico's. Pas na afronding van dit onderdeel kan achtereenvolgens de risico's op het gebied van compliance en governance opgepakt worden"* (Activiteitenplan, 2008: 28).

Verschillende respondenten noemen in de interviews het belang van een gedegen risico managementsysteem. *"Met een risico managementsysteem wordt het duidelijker waar je staat ten aanzien van je organisatiedoelstellingen en welke risico's je tegen kan komen. Daarnaast kan je die*

risico's van te voren calculeren en daardoor beter sturen en beheersen. Door de risico's in kaart te brengen kun je in de ideale situatie die risico's omgezet worden in kansen".

Woningcorporatie X geeft hier ook in de artefacten navolging aan door in 2007 Corgwell CPI te benaderen, om hen te begeleiden met de ontwikkeling en implementatie van een passend risico managementsysteem om 'in control' te komen. Deze manager verteld daar het volgende over: *"we zijn in samenwerking met Corgwell CPI bezig met het onderkennen van onze belangrijkste risico's. Daar gaan we beheersplannen voor opstellen. Het is hard nodig dat we daar aandacht aan besteden, maar je moet risico's niet uit willen bannen. Je bent natuurlijk alleen ondernemer als je risico's accepteert, onderkent en beheerst."*

Het ontbreken van een risicosysteem baart met name het management grote zorgen. Dat blijkt wel uit deze citaten: *"Waar we dachten 'in control' te zijn, bleken we toch te kort te schieten en er leeft nog teveel een mentaliteit van 'we zijn toch goed bezig, dus houd op met dat gezeur over cijfers en verantwoording'. Daarin moeten we nog een grote slag maken en echt nog groeien."*

Binnen Woningcorporatie X is de manager Bedrijfsdiensten tezamen met de medewerker Verslaglegging & Begroting, verantwoordelijk voor de internal audit en control. Hieronder valt de verantwoordelijkheid voor een goede financiële verslaglegging en verantwoording daarover in het Volkshuisvestingsverslag, maar niemand is direct verantwoordelijk gemaakt voor de naleving en control van governance als geheel.

Woningcorporatie X beschikt ook niet over een governance manual voor medewerkers, waarin specifiek gesproken wordt over de wijze waarop de naleving van governance beheerst wordt en alle normen, waarden en regels die daarbij horen (Balkenende, 2003: 276). Dit kan verklaart worden uit de kanttekening die de RvC maakt bij governance in het Volkshuisvestingsverslag. De RvC schrijft: *"dat het gaat om een gedragscode die niet de status van een wettelijk voorschrift heeft en het dus geen dwingende regels behelst"* (Volkshuisvestingsverslag, 2006 & 2007: 6 & 8). Daarop aanvullend wordt in het Volkshuisvestingsverslag van 2007 gesteld dat *"het niet gaat om documenten, maar dat het bij governance gaat om blijvend gedrag en aandacht voor deze onderwerpen naar medewerkers en stakeholders"* (Volkshuisvestingsverslag, 2007: 4). Hieruit komt naar voren dat Woningcorporatie X de omgang en beheersing van de naleving van governance open en bespreekbaar wil houden en niet vast wil leggen in dwingende regelgeving. Uit de interviews wordt ook duidelijk dat verschillende respondenten vinden dat de focus teveel ligt op de regeltjeskant van governance. Deze respondent zegt daarover: *"Als het aan de voorkant goed geregeld is, maar aan de achterkant niet, dan doe je het alsnog slecht"*. Hij bedoelt hiermee te zeggen dat je het allemaal netjes kan opschrijven in je jaarverslag voor de buitenwereld, maar dat zegt hem weinig over de feitelijke toepassing van governance. Governance hangt volgens hem namelijk nauw samen met regels van fatsoen. *"Dit zijn ongeschreven normen en waarden die een soort vanzelfsprekendheid in zich dragen."* De meeste

respondenten stemmen daarmee in, een andere respondent vult bijvoorbeeld aan dat: *"Governance teveel wordt opgelegd, terwijl governance iets is vanuit jezelf, vanuit je eigen organisatie. Daarnaast vind ik dat er teveel aandacht wordt gegeven aan de hele externe regelgeving rondom governance en wat je daar allemaal voor moet doen, waarover je je allemaal moet verantwoorden"*. Door al die regels kan Woningcorporatie X, volgens meerdere respondenten, niet meer zichzelf zijn. Deze manager zegt daarover dat: *"De eigen cultuur en de eigen normen en waarden niet meer zo gerepresenteerd kunnen worden, omdat je volgens een bepaalde norm moet werken. Daardoor wordt je in een soort keurslijf geduwd."* Ook dit citaat van een leidinggevende is tekenend voor het gevoel dat de regels beknellend werken: *"Je bent niet meer zelf de baas over de wijze waarop je vindt dat je zaken het beste kunt presenteren en verantwoorden. Je eigen transparantie vervalt, doordat je in een soort mal wordt gedrukt van hoe de accountant het wil zien."*

- **Beheersen en transparantie**

Om te kunnen sturen en beheersen is een gedegen informatievoorziening noodzakelijk, waarbij beschikbaarheid, vertrouwelijkheid, integriteit, authenticiteit en flexibiliteit gegarandeerd zijn (Overbeek, et al., 2005: 22). Woningcorporatie X is bewust bezig met het verbeteren en structureren van de interne informatiesystemen. In het informatiseringplan wordt gesproken over *"de behoefte aan het structureren van de informatievoorziening, als gevolg van de toegenomen aandacht voor de kwaliteitseisen uit het KWH en de ontwikkeling van procesbeheersing en managementrapportages"* (Informatiseringplan 2006-2010, 2006: 6). Uit de analyse van het huidige informatiseringssysteem ontstaat het beeld dat er *"onduidelijkheid is over de procedures, heldere en gestructureerde management- en procesrapportages ontbreken en de informatiesystemen zijn inadequaaf of ontbreken"* (Informatiseringplan 2006-2010, 2006: 11). In dit Informatiseringplan geeft Woningcorporatie X op indirecte wijze aan dat zij wil sturen op de beheersing van de interne transparantie, door middel van het structureren en verbeteren van de interne informatievoorziening.

- **Beheersen en integriteit**

Transparantie, integriteit en betrouwbaarheid zijn voorwaarden voor een stuurbare en beheersbare situatie (Cools, 2005). Woningcorporatie X geeft in het Informatiseringplan echter aan dat *"er te twisten valt over de beschikbaarheid en integriteit van de gegevens"* (Informatiseringplan 2006-2010, 2006: 11). Daaruit kan geconcludeerd worden dat Woningcorporatie X niet beschikt over een gedegen informatiesysteem, zoals Overbeek, et al. (2005) voorschrijft. In de bedrijfsvoering dient om die reden nog wel wat aandacht geschonken te worden aan de betrouwbaarheid van de informatie. Volgens Cools (2005) kan de betrouwbaarheid van de informatie vastgesteld worden, door controles op juistheid, tijdigheid en volledigheid uit te (laten) voeren en door audit trails te installeren (Cools, 2005: 97). Audit trails zijn de records in digitale logboeken, die een bepaalde computeractiviteit bewijzen en op die manier een controleerbaar spoor van handelingen zichtbaar maken (Cools, 2005: 26).

- **Beheersen van de effectiviteit**

Het meten van prestaties van de effectiviteit van de organisatie en de organisatieonderdelen zal een steeds belangrijkere rol gaan spelen in de bedrijfsvoering. Enerzijds als verantwoordingsinformatie aan de RvC, anderzijds als meetinstrument voor de prestatieverbetering en effectiviteit van de organisatie (de Bruijn, 2001: 18-21). Woningcorporatie X spreekt in de beleden waarden over mogelijke beheersingssystemen voor de effectiviteit en merkt daarbij op dat: *"De beheersingssystemen en middelen voor interne controle en procesbeheersing vereisen een structurele en regelmatige toepassing, waarbij de nodige flexibiliteit noodzakelijk is, omdat de definitie van stuurinformatie altijd bijgesteld moet kunnen worden"* (Informatiseringplan 2006-2010, 2006: 15). Als mogelijke beheersingssystemen worden in de beleden waarden het INK-model en de Balanced Score Card genoemd. *"Professionalisering van de organisatie vraagt om implementatie van bijvoorbeeld het INK-model, om effectiever en efficiënter te kunnen werken"* (Activiteitenplan, 2007: 8). Uit de artefacten en onderliggende basisassumpties blijkt echter dat het momenteel nog steeds ontbreekt aan een effectief beheersingssysteem. *"We zeggen wel dat er we meer willen sturen op verantwoordelijkheid en de controle daarop, maar bijvoorbeeld managementrapportages worden niet frequent afgenomen en zijn ook niet gestandaardiseerd. Hierdoor is de uitkomst moeilijk te voorspellen, bovendien is het zicht op risico's beperkt."* Een andere respondent maakt zich ook zorgen over het ontbreken van een effectief beheersingssysteem. *"We hanteren nog geen INK of Balanced Score Cards en dat zou mijns inziens wel wenselijk zijn, want nu ontbreekt effectieve sturingsinformatie en worden we regelmatig verrast door de resultaten. Daar krijg ik wel eens slapeloze nachten van."*

4.2.3 Governance in het kerngebied: verantwoord

Verantwoorden houdt in dat de organisatie verantwoording aflegt over de wijze waarop gestuurd en beheerd wordt en de wijze waarop toezicht gehouden wordt. Belangrijk hierbij is de mate van transparantie naar de stakeholders over de activiteiten en de regels gebonden aan de activiteiten van de organisatie (Bossert, 2002: 246). Woningcorporatie X besteedt op een aantal manieren aandacht aan de invulling en naleving van governance in het kerngebied verantwoord. Volgens Peij et al. (2002) is de kernwaarde transparantie van groot belang voor het afleggen van verantwoording. *"Goede verantwoording begint immers bij transparantie"* (Peij, et al., 2002: 128). Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen transparantie in de interne verantwoording en transparantie in de externe verantwoording.

- **Transparantie in de interne verantwoording**

Transparantie in de interne verantwoording is volgens de respondenten belangrijk, omdat het kan bijdragen aan de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Dat komt naar voren uit dit citaat: *"Door intern transparanter te zijn in de verantwoording, kun je beter samenwerken en dat komt de effectiviteit en efficiëntie ten goede."* De aandacht voor governance moet in dat opzicht leiden tot een

verbeterd informatiemanagement. Respondent zegt daarover het volgende: *"Wij zijn echt een organisatie die kiest voor een cultuur waarin we nauw samenwerken, communiceren en elkaar sterker maken. En governance kan daar in de vorm van informatiedeling aan bijdragen. Transparantie en controle van de betrouwbaarheid van die informatie zou moeten leiden tot betere kennis. Op dit moment gaat dat echt nog niet helemaal vlekkeloos, maar we zijn op weg om daar vorm aan te geven. Daarnaast willen we medewerkers ook meer eigen verantwoordelijkheid geven ten aanzien van het inwinnen van informatie en het delen van kennis."*

Interne transparantie en verantwoording leiden volgens verschillende respondenten ook tot meer betrokkenheid en trots binnen de organisatie. *"Transparantie intern kan bijdragen aan het trots worden/ zijn op de prestaties van Woningcorporatie X en aan de betrokkenheid bij de organisatie. Open communicatie en verantwoording over strategische doelstellingen draagt bij aan draagvlak voor de zaken die wij ondernemen, het beleid dat wij voeren."*

De meningen verschillen over de vraag of interne transparantie en de noodzaak tot het afleggen van verantwoording leeft onder de medewerkers. Een enkeling vindt dat men binnen Woningcorporatie X voldoende bewust omgaat met interne transparantie en dat iedereen begrijpt waarom het afleggen van verantwoording nodig is. De meeste respondenten antwoorden echter ontkennend op deze vraag en geven daar een aantal redenen voor. De drie niveaus, van het MT, het MK en de medewerkers, dragen echter verschillende redenen aan voor de gebreken van de interne transparantie.

Door het strategische MT niveau wordt het verwijt naar de medewerkers gemaakt, dat op het operationele niveau onvoldoende verantwoordelijkheid genomen wordt. Men zegt daarover: *"Medewerkers vervallen regelmatig in een ambtenarenhouding, van tja ik mag maar tot hier en geen stap verder. En dat is natuurlijk ook niet wenselijk, want dan gaan ze zich verschuilen achter de regels."* Bovendien vindt het strategische MT niveau dat medewerkers onvoldoende beseffen dat transparant werken onderdeel is van het alledaagse werk, dat is tekenend voor het volgende citaat: *"Als de financiële dienst vraagt om gegevens voor de verslaglegging, dan moet men niet zeggen: 'Nou daar heb ik geen tijd voor, want we zijn zo druk met ons alledaagse werk', want het is gewoon onderdeel van je werk."*

Het tactische niveau van het MK voegt daaraan toe dat veel mensen het afleggen van verantwoording ervaren als een bedreiging, een controle, vanuit een wantrouwen. *"Men is altijd gewend hun eigen werkzaamheden in te mogen richten en daar werd zolang het goed ging nooit echt om verantwoording gevraagd, dus men staat wantrouwend ten opzichte van de nieuwe regels over het afleggen van verantwoording. Ze zijn bang dat ze het opeens niet goed genoeg meer doen."*

Het operationele medewerkerniveau wijdt het gebrek aan interne transparantie aan de wijze van sturing op verantwoording, dit wordt treffend weergegeven in dit citaat: *"Ik denk niet dat verantwoording afleggen echt standaard ingebed is in onze organisatie. Meestal wordt er pas meer om verantwoording gevraagd, als er gesignaleerd is dat er wat mis is of dat het niet geheel duidelijk is hoe de vork in de steel zit."* Het operationele medewerkerniveau noemt daarnaast het gebrek aan communicatie over nut en noodzaak van transparantie vanuit het management ook als oorzaak van de matige interne transparantie. Respondent zegt hierover: *"Nut en noodzaak van verantwoording moet meer gecommuniceerd worden aan medewerkers. Ook over zaken als risicomanagement zou meer transparantie mogen komen."* Een andere respondent voegt hieraan toe: *"Er ligt een taak voor het MT en het middenkader om nut en noodzaak van al die regels en veranderingen door governance te communiceren en te laten zien waar de toegevoegde waarde van transparantie in zit."*

- **Transparantie in de externe verantwoording**

Ten aanzien van externe verantwoording zijn ook een aantal normen en waarden vastgelegd in de interne documenten van Woningcorporatie X. In het Activiteitenplan van 2006 wordt door Woningcorporatie X nadrukkelijk gesproken over governance en het belang van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers bij de naleving van governance. *"Een omslag van controle naar 'In control' is de onderliggende visie. Van de medewerkers zal de eigen verantwoordelijkheid worden benadrukt"* (Activiteitenplan, 2006: 4). Binnen Woningcorporatie X hebben alle medewerkers een verantwoordingsplicht, maar niet voor alle functies is die verantwoording in het belang van governance. Bij de financiële afdeling is die verantwoording bijvoorbeeld wel duidelijk in het kader van governance, omdat governance binnen woningcorporaties zich in grote mate richt op de wijze waarop een corporatie kan verantwoorden waar het maatschappelijk bestemde geld aan uitgegeven is (Hooge & Helderma, 2007: 33). Het gaat hier om de wijze waarop men extern verantwoording aflegt, informatie deelt en overleg pleegt met stakeholders over het interne toezicht en de organisatieprestaties (Bossert, 2002: 246).

In de literatuur over governance wordt, in het kader van transparantie, een grote rol aan het stakeholdersdialoog toebedeeld (Peij, et al., 2008: 136). In maart 2008 heeft Woningcorporatie X hieraan gevolg gegeven door de organisatie van een dialoogavond met de stakeholders van Woningcorporatie X. Een manager zegt hierover: *"Tijdens deze avond hebben wij kunnen laten zien wie we zijn, wat we doen en vooral waarom we bepaalde dingen doen. Omgekeerd hebben wij gevraagd aan onze stakeholders hoe zij ons zien, wat wij voor ze doen en waar we ons nog moeten verbeteren. Door je kwetsbaar op te stellen krijg je veel belangrijke informatie te horen."* De meeste respondenten vinden het stakeholdersdialoog een belangrijk element van governance en zien hier ook de voordelen van in: *"Je kunt een betere dienstverlener worden door het dialoog met je huurders en andere stakeholders aan te gaan, omdat je beter op de hoogte bent van hun wensen en behoeften."*

Het merendeel van de respondenten ziet überhaupt wel de toegevoegde waarde van externe transparantie en verantwoording. Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten het afleggen van verantwoording als positief ervaren: *"Je kunt door governance beter laten zien waar je voor staat"* en *"Governance dwingt corporaties kritisch na te denken over wie ze zelf willen zijn en voor wie ze bestaan."* Hierbij wordt vooral genoemd dat het afleggen van verantwoording je dwingt om kritisch naar jezelf, je doelstellingen en je prestaties te kijken. Dat beeld komt duidelijk naar voren in het volgende fragment: *"Het afleggen van verantwoording houdt je op de juiste koers, dat je niet teveel naar rechts of naar links afwijkt. Je geeft de buitenwereld daarmee de kans om over je schouder mee te kijken en wordt je scherp gehouden, zowel van binnenuit als van buitenaf."*

Dat scherp houden van binnenuit en van buitenaf levert volgens een andere respondent ook toegevoegde waarde voor het maatschappelijk presteren. *"Op het moment dat je verantwoording aflegt, kan iemand anders nog eens met een kritische blik bekijken of je de verantwoordelijkheid ook op de juiste manier gedragen hebt. We praten over geld dat niet van ons is en volkshuisvestelijk uitgegeven dient te worden, dus het afleggen van verantwoording is heel waardevol."*

Niet alle respondenten lijken de toegenomen aandacht voor transparantie en verantwoording te waarderen. Een enkeling ziet het als *"iets wat opgelegd is."*

Bovendien geven vrijwel alle respondenten aan dat de focus teveel ligt op het verantwoorden over de financiële prestaties. Daardoor is er te weinig aandacht besteed wordt aan de sociale, volkshuisvestelijke prestaties. Dat blijkt uit dit citaat van een medewerker: *"Al die controle en aandacht voor de financiële prestaties staat mij tegen. Ik denk dan wel eens voor wie doe je het? Niet voor de huurders en daar zou het eigenlijk voor bedoeld moeten zijn. Het verbeteren van je diensten voor de klant of efficiënter werken, dat behoort een normale doelstelling van je organisatie te zijn, daar hebben we niet de governance papierwinkel voor nodig. Want feitelijk is de doelstelling van een corporatie, om zoveel mogelijk het geld wat je ontvangt, zoveel mogelijk aan je klant terug geven in de vorm van sociaal huisvestelijke projecten."*

4.2.4 Governance in het kerngebied: toezicht houden

Toezicht houden gaat over de manier waarop de organisatie gecontroleerd wordt door organen van de overheid en/of andere stakeholders. De belanghebbende moeten kunnen vaststellen of de doelstellingen van de organisatie op managementniveau gerealiseerd worden (Bossert, 2002: 246). Het gebied van toezicht houden richt zich op de organisatie van het externe en interne toezicht. Extern toezicht bij corporaties vindt plaats door de Rijksoverheid, mede ondersteund door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en afgestemd met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De organisatie van het interne toezicht ondersteunt de professionaliteit en het externe toezicht, hierbij vervullen de Raad van Commissarissen en de accountant de belangrijkste functies

(Hooge & Helderma, 2007: 39-40). Woningcorporatie X schrijft hierover: *"Het interne toezicht wordt verder inhoud gegeven door een bedrijfsmatige wijze van kwantitatieve en kwalitatieve sturingsinformatie, waarin ondergebracht informatie over de beoordeling van klanten van onze dienstverlening"* (Beleidsnota 2000, 2000: 24). Uit de artefacten en beledenen waarden blijkt dat Woningcorporatie X op de meeste punten, ten aanzien van toezicht houden, voldoet aan de zaken die voorgeschreven zijn in de governancecode (Aedes, 2007: 8-12). De taken en bevoegdheden van de RvC zijn statutair vastgelegd (Directiestatuut, 2000: 8). In het Volkshuisvestingsverslag is verder aandacht besteed aan de werkwijze, de samenstelling, de selectiecriteria en de taken en bevoegdheden van het toezichthoudende orgaan. Er wordt een overzicht gegeven van de activiteiten, vergaderpunten en belangrijkste besluiten waarmee de Raad van Commissarissen heeft ingestemd. Uit dit overzicht blijkt dat verschillende zaken die gerelateerd met governance zijn op de agenda staan. Men schrijft in het Volkshuisvestingsverslag van 2006 aandacht te besteden aan: *"het verbeteren van de externe verantwoording, het schrijven en implementeren van de integriteitcode, het vaststellen van een toezichtkader, het verbeteren van de informatiestructuur, het plannen van een visitatie en het verder implementeren en navolgen van governancebepalingen"* (Volkshuisvestingsverslag, 2006: 10). Zowel in 2006 als in 2007 heeft in het kader van governance een zelfevaluatie van de RvC plaatsgehad. Aan de hand van een vragenlijst heeft men het eigen functioneren, het functioneren van het bestuur en de relatie met het bestuur geëvalueerd. Zaken rond integriteit, zoals bezoldiging, belangverstrengeling en onafhankelijkheid zijn, in overeenstemming met de voorschriften in de governancecode (Aedes, 2007: 14-22), uitgewerkt in het Volkshuisvestingsverslag.

Verscheidene respondenten vinden dat de focus minder op de financiële prestaties moet komen te liggen. Deze manager stelt daarover dat de RvC de sociale prestaties meer moet controleren: *"Voor corporaties ligt hun oorspronkelijk taak hun maatschappelijke functie. De RvC zou er niet alleen voor de bedrijfscontinuïteit moeten zijn, maar meer moeten kijken naar wat je doet op het gebied van leefbaarheid, de kwaliteit van het onderhoud. Dat dwingt corporaties zich bij hun taak te houden. Hoe maatschappelijk ben je bezig, maak je dat kwantitatief meetbaar en leg je daar verantwoording over af aan je stakeholders?"*

4.3 Conclusies over het spel van governance binnen Woningcorporatie X

In deze paragraaf bespreek ik de analyse van het totaal aan bevindingen. Ik begin met de conclusie over het spel van transparantie, daarna volgt een bespreking van de bevindingen ten aanzien van integriteit en effectiviteit en sluit ik af met een conclusie ten aanzien van de verankering van governance als geheel.

- **Conclusie over het spel van transparantie binnen Woningcorporatie X**

Transparantie vormt zoals gezegd een belangrijk onderdeel van governance. De respondenten van Woningcorporatie X zijn zich hiervan bewust en noemen deze kernwaarde in één adem met de invulling en naleving van governance. Zij leggen hierbij echter wel de focus op de externe transparantie. Uit de artefacten en beleden waarden komt naar voren hoe men omgaat met de kernwaarde transparantie en daaruit kan geconcludeerd worden dat Woningcorporatie X op het gebied van de externe transparantie in woord en daad openheid van zaken nastreeft.

Woningcorporatie X stelt veel in het werk om de externe transparantie te waarborgen en men is in grote mate bereid tot openheid en dialoog met de stakeholders. In de beleden waarden schrijft men uitgebreid voor hoe het contact met de stakeholders ingevuld dient te worden en in de artefacten wordt daar navolging aan gegeven door bijvoorbeeld de organisatie van een stakeholdersdialoog, het uitnodigen van bewoners om input te leveren voor wijkplannen en het periodieke overleg met bewonerscommissies over uiteenlopende woon- en beleidszaken. Daarnaast informeert Woningcorporatie X haar stakeholders via verschillende media en wordt jaarlijks een 'populaire' versie van het Volkshuisvestingsverslag gepresenteerd.

Deze zaken opgeteld lijken te duiden op een goede inbedding van de waarde transparantie, maar ik wil hier toch enkele kanttekeningen bij plaatsen. Woningcorporatie X geeft namelijk aan goed te willen presteren op het gebied van transparantie en erkent daarbij de waarde van externe transparantie. De waarde van interne transparantie wordt echter onderschat en uit de interviews kwam het beeld naar voren dat dit onderdeel van transparantie onvoldoende tot uiting komt binnen Woningcorporatie X. Men erkent tijdens de interviews het belang van interne transparantie, maar brengt dit niet uit zichzelf naar voren. Voor het afleggen van verantwoording is een transparante bedrijfsvoering essentieel (van Peij, et al., 2002: 128). Gedurende de gesprekken ontstaat het beeld dat de interne transparantie nog te wensen overlaat. Men lijkt zich bewust van het feit dat er nog veel werk aan de winkel is om dit te verbeteren. Het is mij daarbij wel opgevallen dat er een verschil is in de beleving tussen de drie organisatieniveaus. Het strategische MT-niveau, het tactische MK-niveau en het operationele werknemersniveau dragen namelijk verschillende redenen aan voor de gebreken van de interne transparantie.

Het strategische managementteam legt de focus op de verantwoording in het jaarverslag, het stakeholdersdialoog en de communicatie met andere stakeholders. Zij verwijt de operationele werkvloer een gebrek aan assertiviteit ten aanzien van de interne transparantie. Volgens het management is alle mogelijke informatie wel beschikbaar, maar is men te laks om het te komen halen of vragen. Het MT erkent dat de sturing en beheersing van de interne transparantie nog wel te wensen overlaat. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden waren onvoldoende helder vastgelegd en hierdoor was er onduidelijkheid over bepaalde procedures en processen. Men heeft hier de afgelopen maanden wel een slag in gemaakt door alles opnieuw vast te leggen. Daarnaast is men

bezig met de implementatie van een automatiseringssysteem, die de transparantie en betrouwbaarheid van interne informatie ten goede moet komen.

Het tactische middenkader stemt daar eensgezind mee in en benadrukt het belang van goede sturing op interne transparantie en het afleggen van verantwoording als voorwaarde voor een goede inbedding van transparantie. Transparantie en het afleggen van verantwoording moet volgens hen nog meer iets van alledag worden.

De operationele werkvloer geeft aan dat men wel begrijpt waarom verantwoording afleggen belangrijk is, maar dat hier zelden naar gevraagd wordt door de leidinggevenden. Er wordt bevestigd dat er voldoende informatie beschikbaar is, maar men ontkent dat ze te laks zijn. De werkvloer vindt dat er intern te weinig gestructureerd overleg is, waardoor het onduidelijk is waar en welke informatie beschikbaar is. De overload aan informatie die via extranet gecommuniceerd wordt, maakt dat zij soms door de bomen het bos niet meer zien en dat het er niet bepaald transparanter van wordt.

Kortom, Woningcorporatie X is op het gebied van de kernwaarde transparantie goed bezig. Er wordt veel aandacht besteed aan het dialoog met de stakeholders en men is bereid tot een grote mate van openheid. Kanttekening hierbij is dat Woningcorporatie X de ingeslagen weg voor de verbetering van de interne transparantie moet doorzetten, omdat interne transparantie een voorwaarde is voor de betrouwbaarheid van de externe transparantie. Daarnaast is communicatie over nut en noodzaak van transparantie essentieel voor de verdere inbedding van deze kernwaarde in de organisatie.

- Conclusie over het spel van integriteit binnen Woningcorporatie X

Woningcorporatie X streeft ernaar om in woord en daad een betrouwbare en integere organisatie te zijn. Dat blijkt uit de wijze waarop Woningcorporatie X aandacht schenkt aan de betekenisgeving en invulling van integriteit in de artefacten, beleden waarden en onderliggende basisassumpties. Intern zijn in overleg een aantal afspraken gemaakt over de omgang met elkaar, met huurders en met samenwerkingspartijen. Hierbij is aandacht besteed aan openheid en respect, maar ook aan de omgang met het maatschappelijk bestemde geld. In het verlengde van integriteit spraken een aantal respondenten over een ethische omgang met privacygegevens van huurders en medewerkers. Volgens Schuijt gaat integriteit ook over *'doen wat je zegt'*. Het gaat om een congruentie van woorden en daden (Schuijt, 1999: 166). Intern zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt over vriendjespolitiek en de omgang met relatiegeschenken, reisjes en diners. Het voorbeeld over de verdeling van de kerstpakketten werd door vrijwel iedere respondent aangehaald. De meeste respondenten vertellen met trots dat zij hun relaties verleden jaar gevraagd hebben om in plaats van geschenken een donatie te doen aan een maatschappelijk project. Het merendeel lijkt tevreden over de uitwerking van deze regeling. Er zijn echter ook respondenten die twijfelen aan de gang van zaken en over de vraag:

"Doet iedereen wel wat hij zegt?": Zij kunnen dit gevoel niet hard maken, maar noemen wel aanwijzingen voor hun bedenkingen.

Extern laat Woningcorporatie X zien waar het maatschappelijk bestemde geld naar toe gaat, waarom het juist aan die projecten wordt uitgegeven en met welke partijen wordt samengewerkt. Hiermee wordt naast transparantie ook integriteit nagestreefd en lijkt belangverstrengeling of handelen ten behoeve van persoonlijk gewin uitgesloten. Dit ligt in het verlengde met de punten die in de governancecode (2007) genoemd worden (Aedes, 2007: 26-27).

De discussie over het al dan niet kunnen sturen op integriteit leidt tot verschillende opvattingen. Een deel van de respondenten noemt communicatie, vertrouwen en het optreden tegen onacceptabel gedrag effectieve methoden om integriteit te waarborgen. En een paar respondenten beweren dat er geen enkele sturingssysteem is dat integriteit 100 % kan waarborgen. Vrijwel alle respondenten denken dat Woningcorporatie X behoorlijk integer is. Een aantal personen vult die stelling wel aan met de zin, *"maar zeker weten doe je het nooit."* Hieruit proef ik een lichte twijfel over de feitelijke integriteit. Niet één van de respondenten kan overigens een voorbeeld noemen waarin de integriteit van Woningcorporatie X of haar medewerkers echt ter discussie staat. De vraag is natuurlijk of je integriteit 100 % kan waarborgen. Men kan wel sturen op integriteit en veiligheidsklepjes inbouwen, maar men kan niet garanderen dat de organisatie 100 % integer is. Codes zijn namelijk alleen nuttig als de cultuur de waarde integriteit in zich draagt. Alleen dan zullen de mensen geneigd zijn te handelen vanuit de integriteit (Schuijt, 1999: 137). Door open communicatie over welk gedrag wel en welk gedrag niet tolerabel is, door eenduidig op te treden tegen schuinsmarcheerders en door integer handelen door te trekken in alle aspecten van de bedrijfsvoering, kan men een cultuur scheppen waarin integriteit geworteld is (Schuijt, 1999: 137).

In overleg met de medewerkers is er een integriteitcode opgesteld en wordt er regelmatig gesproken over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan integriteit binnen de organisatie. Daarnaast doet goed voorbeeld volgen, dus heeft met name het management een belangrijke voorbeeldfunctie (Schuijt, 1999: 179). Binnen Woningcorporatie X vervult het MT die voorbeeldrol, volgens de respondenten, op een goede wijze. Op die manier is het voor iedereen duidelijk op welke wijze binnen Woningcorporatie X omgegaan dient te worden met integriteit. Daarmee scheidt Woningcorporatie X een aantal voorwaarden voor een cultuur waarin integriteit geworteld is.

Kortom, de kernwaarde integriteit lijkt binnen Woningcorporatie X vrij goed ingebed. Men kent een grote waarde toe aan integriteit, respect en betrouwbaarheid. Dat blijkt uit de wijze waarop Woningcorporatie X in samenspraak met haar medewerkers invulling heeft gegeven aan de betekenis en de wijze van naleving van integriteit. Er is voorbeeldgedrag en duidelijke communicatie over de geldende regels en over welk gedrag wel en niet acceptabel is. Twijfelgevallen zijn daarbij

bespreekbaar gemaakt en faciliteiten, zoals een integriteitcode, vertrouwenspersoon en klokkenluideregeling zijn ingezet om integriteit in de organisatie te waarborgen. Deze zaken opgeteld leiden tot de conclusie dat integriteit goed verankerd lijkt te zijn in alle facetten van de organisatie.

- Conclusie over het spel van effectiviteit binnen Woningcorporatie X

De respondenten noemen effectiviteit niet in het verlengde van governance, terwijl effectiviteit een voorwaarde is voor een succesvolle toepassing van governance. Bij de kernwaarde effectiviteit gaat het namelijk om de wijze waarop een organisatie zichzelf organiseert. Het gaat om effectief en efficiënt je doelstellingen halen op een betrouwbare en controleerbare wijze (Maijor in: Bijsterveld, 2007: 66). Uit de artefacten, beleden waarden en onderliggende basisassumpties komt het beeld naar voren dat de effectiviteit van Woningcorporatie X te wensen overlaat. Doelstellingen worden niet altijd gerealiseerd en men wordt regelmatig verrast door het resultaat. Dit verrassingseffect vloeit voort uit het gebrek aan een gedegen beheersingssysteem. Hierdoor beschikt men in onvoldoende mate over transparante, betrouwbare sturingsinformatie. Bovendien heeft men onvoldoende inzicht in de voortgang en in de mogelijke risico's die een bedreiging kunnen vormen voor het eindresultaat.

Kortom, de kernwaarde effectiviteit lijkt het minst stevig verankerd in Woningcorporatie X. Het gegeven dat Woningcorporatie X niet beschikt over een gedegen controlsysteem belemmert de mogelijkheden om te sturen en beheersen op de effectiviteit van de organisatie. Dat leidt ertoe dat men niet volledig 'in control' is over de realisatie van de organisatiedoelstelling, terwijl dat deel uit maakt van de governancecode (Aedes, 2007: 10-11).

- Conclusie over het spel van governance binnen Woningcorporatie X

Binnen Woningcorporatie X wordt weinig gezegd en geschreven in termen van governance. Uit de gesprekken kwam naar voren dat dit een bewuste keuze is van het management, omdat zij governance een containerbegrip vinden. Governance maakt impliciet wel deel uit van de bedrijfsvoering en uit de onderliggende basisassumpties werd duidelijk dat het management bewust bezig is met de invulling en naleving van governance. Ondanks het feit dat sommige respondenten de regelgeving verstikkend noemen, erkennen zij wel dat governance noodzakelijk is en ook veel positieve zaken met zich mee brengt. Verantwoording naar de stakeholders over het maatschappelijk bestemde geld en het uitoefenen van de sociale functie worden daarbij centraal gesteld.

Uit het onderzoek van KPMG in samenwerking met de Erasmus Universiteit blijkt echter het belang van een heldere communicatie over de gestelde regels, de bijbehorende waarden en het nut en noodzaak van naleving van governance (Balkenende, 2003: 277). Renshaw-Ames & Corbett (2007) beamen dat voor een volledige uitrol en implementatie van een governancestructuur heldere communicatie noodzakelijk is. Daarbij moet duidelijk en precies worden uitgelegd:

- Waarom governance van belang is
- Wat governance betekent voor de bedrijfsactiviteiten
- Wat governance inhoudt voor individuele personen en groepen stakeholders
- Hoe governance zal worden geïmplementeerd
- Welke permanente ondersteuning nodig is (Renshaw-Ames & Corbett, 2007: 10)

Daarnaast ontbreekt bij Woningcorporatie X, zoals gezegd, een gedegen controlsysteem, waardoor de beheersing van de naleving van governance niet heel strikt verloopt.

Het gebrek aan communicatie over deze zaken die samenhangen met governance en het ontbreken van een gedegen controlsysteem vormen een mogelijke verklaring voor de punten van inconsistentie tussen zeggen, doen en schrijven. Inconsistentie wordt vooral duidelijk uit het gegeven dat in 2006 al in de beleden waarden geschreven wordt dat Woningcorporatie X het belang erkend van een transparant en effectief informatiesysteem en dat men meer aandacht wil besteden aan de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van managementinformatie (Informatiseringplan 2006-2010, 2006: 10). Uit de artefacten blijkt echter dat anno 2008 een transparant informatiesysteem nog steeds ontbreekt en dat er nog geen gestandaardiseerd systeem voor managementrapportage is. Dit gebrek heeft gevolgen voor de effectiviteit van de organisatie, want men beschikt zodoende over te weinig adequate stuur- en voortgangsinformatie. Bovendien ontbreekt het zicht op risico's, waardoor Woningcorporatie X niet volledig 'in control' is over de organisatie en haar doelstellingen.

Woningcorporatie X is momenteel weliswaar bezig met de implementatie van een nieuw automatiseringssysteem ter verbetering van de interne informatievoorziening en dat komt de toekomstige transparantie en effectiviteit van de organisatie ten goede, maar de directeur van Woningcorporatie X zegt heel terecht dat: *"Governance een permanent aandachtspunt blijft. Je kan niet zeggen: "nu ben ik klaar en nu is het goed". Projectmatig kan je daar wel een slag in maken en dat inbedden, maar het is en blijft een vast onderdeel van je bedrijfsvoering."*

Deze zaken opgeteld leiden tot de conclusie dat Woningcorporatie X op de goede weg is met de invulling en naleving van governance. Men erkent in de beleden waarden en onderliggende basisassumpties het belang van transparant en integer sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden en ziet de toegevoegde waarde van governance. De inbedding van het gedachtegoed van integriteit is sterk verankerd in Woningcorporatie X. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de omgang met governance. Er is ook een grote bereidheid tot externe transparantie en het afleggen van verantwoording. Men vindt echter dat de focus teveel ligt op de financiële prestaties en te weinig op de waardering van de maatschappelijke prestaties. Dit is een veel gehoorde kritiek in de corporatiebranche en daarmee een tekortkoming van de governancecode (www.aedesnet.nl). Wellicht dat daar in de toekomst verandering in gaat komen. Bij de kernwaarde transparantie wil ik nog wel

opmerken dat men onvoldoende aandacht besteed aan het belang van de interne transparantie. Dit leid ik af uit het ontbreken van een transparant informatiesysteem en gebrek aan communicatie over governance en het nut en de noodzaak van de toegenomen aandacht voor verantwoording en toezicht binnen Woningcorporatie X. Dit leidt tot onbegrip en wantrouwen ten aanzien van de nieuwe regels en de veranderingen in de bedrijfsvoering van de organisatie. Tenslotte blijft de kernwaarde effectiviteit onderbelicht voor het functioneren van de governancestructuur. Het ontbreken van een effectief control- en risicomanagementsysteem vormen de belangrijkste voorwaarden voor effectief sturen en beheersen van governance in Woningcorporatie X. Indien Woningcorporatie X er in slaagt om de interne transparantie en effectiviteit van de organisatie te verbeteren en deze kernwaarden verder te verankeren in de organisatiecultuur, kan men governance zelfs inzetten voor waardencreatie en verbetering van de organisatieprestaties.

Hoofdstuk 5 Het Spelbord & Het Waardenkwartet

"Het is wel een cultuur waarin je iemand maar moet vertrouwen op z'n blauwe ogen, want echte controle op bijvoorbeeld het behalen van doelen heb je niet."

(Respondent Woningcorporatie X)

Cultuur, de gemeenschappelijk waarden en normen, is van invloed op het gedrag en handelen van mensen (Schein, 2001: 24). Cultuur is ook in grote mate bepalend voor de wijze waarop men met regels omgaat (Balkenende, 2003: 276). Om die reden is het beschrijven van de organisatiecultuur en heersende waardenoriëntaties van Woningcorporatie X noodzakelijk voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De beleving en betekenisgeving aan governance en de bijbehorende kernwaarden kan verklaard worden vanuit culturele veronderstellingen en waardenoriëntaties in de organisatiecultuur van Woningcorporatie X. In paragraaf 5.1 t/m 5.4 tracht ik met behulp van elementen uit de organisatiecultuur en de dominante waardenoriëntaties te verklaren waarom men binnen Woningcorporatie X het spel van governance, transparantie, integriteit en effectiviteit speelt zoals ik heb waargenomen en beschreven in hoofdstuk 4.

5.1 De drijfveren van Woningcorporatie X

Uit de gesprekken met de medewerkers en managers van Woningcorporatie X zijn de beleden waarden naar boven gekomen. De respondenten hebben bewust of onbewust aangegeven wat ze belangrijk vinden en waar ze minder waarde aan hechten. Voor de analyse van deze waardenoriëntaties is gebruik gemaakt van het model van Management Drives. In dit model, dat gepresenteerd is in hoofdstuk 3 (figuur 3.8), zijn de dominante waardenoriëntaties van Woningcorporatie X grofweg in te delen in de paarse drijfveren en groene drijfveren, met een verwerping op de blauwe drijfveer. Ik beschrijf hieronder eerst de acceptatie op de paarse en groene drijfveren van Woningcorporatie X en vervolgens de verwerping op de blauwe drijfveer.

- De mens centraal in de paarse en groene drijfveren van Woningcorporatie X

Woningcorporatie X heeft vanuit de maatschappelijke functie een sterke sociale oriëntatie op de huurder. De gehele dienstverlening staat in het teken van die huurder en de sociale drijfveer is diepgeworteld in de organisatiecultuur, de strategie, missie en doelstellingen van Woningcorporatie X. Dat sluit aan op de bewering van Schein (2001) dat: *"Culturele veronderstellingen ontstaan in de loop van de tijd, en de kernstructuur van de organisatie en haar fundamentele missie en strategie betreffen"* (Schein, 2001: 46). Zowel de medewerkers als leidinggevenden zeggen zich sterk verbonden te voelen met elkaar en de organisatie. Dit zijn elementen die sterk overeenkomen met de paarse en groene waardenoriëntaties van Management Drives (Versnel & Koppenol, 2004: 93). In de groene waardenoriëntatie worden mensen en sociale verbanden vooropgesteld als drijfveer. De paarse waardenoriëntatie zoekt veiligheid en een 'thuisgevoel' (Management Drives, onbekend: 2). De

verbondenheid met elkaar en het 'thuisgevoel' komt volgens veel van mijn respondenten voort uit de zogeheten 'familiecultuur' binnen Woningcorporatie X.

Woningcorporatie X meet haar resultaten ook in sterke mate aan de prestaties ten aanzien van de maatschappelijke functie. Dat ligt in lijn met de ideeën van Schein (2001) dat: *"Voor de meeste organisaties de financiële resultaten de beste manier vormen om te zien of er iets fout gaat, maar dat culturele veronderstellingen echter bepalend zijn voor de soort informatie die wordt vergaard en de wijze waarop die wordt geïnterpreteerd"* (Schein, 2001: 44). Voor Woningcorporatie X zijn die financiële resultaten niet de belangrijkste meetlat voor hun succes, maar hecht men veel waarde aan de maatschappelijke prestaties en het beeld dat de belanghebbenden hebben van Woningcorporatie X. Dit is ook kenmerkend voor de groene waardenoriëntatie van Woningcorporatie X. In de groene waardenoriëntatie staan namelijk communicatie en het helpen van zwakkeren centraal (Management Drives, onbekend: 4). Uit de bevindingen van hoofdstuk 4 is naar voren gekomen, dat de respondenten vinden dat de focus teveel ligt op de financiële prestaties. Dat blijkt wel uit dit citaat: *"Bij een corporatie gaat het niet alleen om het halen van je bedrijfsdoelstellingen en je financiële prestaties, maar ook om het uitvoeren van je maatschappelijke functie. De huurders zijn degenen waarvoor je het allemaal doet."* Naast de aandacht voor de tevredenheid van stakeholders is uiteraard het financiële plaatje niet geheel onbelangrijk. Vanuit het governance gedachtegoed moeten corporaties uiteindelijk ook aan hun stakeholders kunnen laten zien waar zij het maatschappelijk bestemde geld aan hebben uitgegeven (Hooge & Helderma, 2007: 33). Hiertoe moet een goede governancestructuur, in de vorm van een integere, effectieve en transparante bedrijfsvoering, worden georganiseerd (Majoor in: Bijsterveld, 2007: 66). Beheersen door te sturen op verantwoording en controle zijn hierin twee basisvoorwaarden (Cools, 2005).

- **Verwerping op blauwe drijfveren**

Verantwoording en controle hangen nauw samen met de blauwe waardenoriëntatie van Management Drives. De blauwe waardenoriëntatie stelt zekerheid en duidelijkheid centraal (Management Drives, onbekend: 2). Daartoe hecht een blauw georiënteerde organisatie waarde aan structuur, transparantie, betrouwbaarheid en regel naleving (Versnel & Koppenol, 2004: 80). Uit de bevindingen van hoofdstuk 4 komt naar voren dat het bij Woningcorporatie X echter gedeeltelijk ontbreekt aan structuur en transparantie. In de organisatiestructuur ontbreekt het aan een heldere, transparante afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Bovendien lijkt men vanuit het Management en Middenkader een verwerping te hebben op strakke regelgeving. Dat blijkt uit citaten over de knellende regels rondom governance *"Je eigen transparantie vervalt, doordat je in een soort mal wordt gedrukt van hoe de account het wil zien."* en uit het gegeven dat het Management en Middenkader bang is voor ambtenarij als de regels te strak worden vastgelegd. Dat laatste komt naar voren uit de volgende citaten: *"Regels en budgetten waarbinnen je moet werken zijn prima, maar je moet niet alles vastleggen, want dan gaan mensen zich verschuilen achter procedures"* Daarnaast

kunnen regels er, volgens de meeste leidinggevenden voor zorgen dat mensen geen verantwoordelijkheid meer ervaren, omdat ze simpelweg doen wat voorgeschreven is. Dit Middenkaderlid stelt: *"Op het moment dat de kaders heel strak gezet worden, zullen mensen geen verantwoordelijkheid ervaren en als die kaders nu te vaag en te breed zijn, dan loop je het risico dat mensen gaan zwemmen en verlies je controle. Hier bij Woningcorporatie X verschilt het per keer. Sommige dingen zijn heel losjes geregeld en andere heel strak, maar het is nu aan het MT en MK om daar één lijn in te trekken."*

Governance richt zich op de vier kerngebieden van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden (Bossert, 2003: 21) en heeft betrekking op een groot deel van de bedrijfsvoering. Een strategische en flexibele aanpak is daarom vereist voor het managen van het grote scala aan activiteiten, dat samenhangt met governance. Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat de sturing en beheersing van de interne bedrijfsvoering niet erg strak georganiseerd wordt bij Woningcorporatie X. Schein brengt *"de wijze waarop een organisatie vorm geeft aan de structuur, systemen en processen in verband met de culturele veronderstellingen over de wijze waarop de organisatie in elkaar moet steken"* (Schein, 2001: 42). Binnen Woningcorporatie X kan het gebrek aan stevige sturing en beheersing mogelijk verklaard worden vanuit de waarde die gehecht wordt aan sturen op vertrouwen (paarse drijfveer) en de aversie tegen al te strakke regelgeving (blauwe drijfveer). Allereerst wordt in paragraaf 5.2 nader ingaan op de waarde: 'Vertrouwen'. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 getoond waaruit blijkt dat men een aversie heeft tegen (te) strakke regelgeving. In paragraaf 5.4 wordt kort samengevat welke waarden uit de organisatiecultuur van invloed zijn op de wijze waarop men binnen Woningcorporatie X omgaat met governance.

5.2 Acceptatie op vertrouwen

De waarde die Woningcorporatie X toekent aan vertrouwen speelt een belangrijke rol in de verklaring van mijn bevindingen. Hieronder zal ik duidelijk maken hoe vertrouwen verankerd is binnen Woningcorporatie X en welk effect dat heeft op de omgang met governance.

5.2.1 Vertrouwen zit in de cultuur

De waarde die gehecht wordt aan vertrouwen is mogelijk te verklaren vanuit de zogenaamde familiecultuur binnen Woningcorporatie X. Veel van mijn respondenten gebruiken uit zichzelf deze term, maar zijn wel cynisch over de betekenis en impact hiervan. *"Intern wordt vaak gesproken over familiecultuur. Dat heeft voor- en nadelen. Enerzijds zijn we sterk mensgericht en dat ligt in lijn met onze sociale functie. Anderzijds moeten we soms zakelijker zijn en ons meer richten op het resultaat"*. Het gros van de medewerkers van Woningcorporatie X is al vele jaren in dienst en heeft een hechte band met elkaar. Een familiecultuur wordt gekenmerkt door vertrouwen en verbintenis tussen de organisatieleden (Versnel & Koppenol, 2004: 93). Die zaken zijn zeer waardevol voor een organisatie, want volgens verschillende respondenten *"is daardoor de bereidheid groot om werkzaamheden van*

elkaar over te nemen. Daarnaast zijn de mensen er op de moeilijke momenten voor elkaar en trekken ze elkaar er weer bovenop." De waarde 'vertrouwen' hangt ook nauw samen met de waarde die men hecht aan integriteit en respect voor elkaar en de huurders. Men wil op een betrouwbare, respectvolle en vertrouwelijke manier met elkaar, de huurders en het maatschappelijke bestemde geld omgaan.

Bij het sturen op vertrouwen spelen ongeschreven regels een belangrijke rol. Vrijwel alle respondenten vertellen dat de stijl van leidinggeven ook grotendeels op vertrouwen gebaseerd is: *"iedereen binnen Woningcorporatie X de ruimte en het vertrouwen krijgt om tot prestaties te komen of om een keer fouten te maken"*. Deze leidinggevende zegt daar zelf over dat hij: *"ruimte geeft op basis van vertrouwen in de persoon, maar ook in de capaciteit of kennis."*

5.2.2 De risico's van sturen op vertrouwen

Vertrouwen in de integriteit en kwaliteit van medewerkers is een uitgangspunt, maar dat vertrouwen moet niet blind of onvoorwaardelijk zijn (Cools, 2005: 100). Verschillende respondenten vinden dat het sturen op vertrouwen binnen Woningcorporatie X wel die kant op neigt, omdat er weinig hard gemaakt kan worden. *"Het is wel een cultuur waarin je iemand maar moet vertrouwen op z'n blauwe ogen, want echte controle op bijvoorbeeld het behalen van doelen heb je niet."* Fouten of het niet behalen van doelstellingen worden hierdoor niet altijd bijtijds opgemerkt. *"Meestal wordt er hier pas meer om verantwoording gevraagd, als er gesignaleerd is dat er wat mis is of als het niet geheel duidelijk is hoe de vork in de steel zit."*

Uit de bevindingen van hoofdstuk 4 is gebleken dat Woningcorporatie X niet beschikt over een systeem van risicobeheersing. Bovendien maakt men weinig gebruik van gestandaardiseerde managementrapportages en beheersingscycli. Hierdoor voldoet Woningcorporatie X niet aan de voorwaarde die Cools (2005) stelt voor 'gecontroleerd vertrouwen'. Cools (2005) noemt 'gecontroleerd vertrouwen' een goed sturingsinstrument. De manager kan daarin de medewerkers een groot aantal taken toevertrouwen en veel beslisruimte geven, maar moet hij hier wel duidelijke grenzen in aangeven en daar controle op uitoefenen. Voorwaarde voor 'gecontroleerd vertrouwen' is een sluitend systeem van risicobeheersing, waardoor de kans op nare verrassingen gereduceerd is tot een minimum (Cools, 2005: 100).

Woningcorporatie X is echter wel hard aan de weg aan het timmeren voor wat betreft de interne sturing en beheersing van risico's. De belangrijkste risico's worden in kaart gebracht en daar worden risicoscenario's voor geschetst. Dit maakt risico's beter beheersbaar en voorspelbaar. Daarnaast is men bezig met de implementatie van een automatiseringssysteem wat de interne transparantie beter bestuurbaar en beheersbaar moet maken. Op andere fronten van sturing en beheersing schiet Woningcorporatie X nog wel tekort. Dat blijkt wel uit dit citaat: *"We zeggen wel dat er we meer willen sturen op verantwoordelijkheid en de controle daarop, maar bijvoorbeeld managementrapportages"*

worden niet frequent afgenomen en zijn ook niet gestandaardiseerd. Hierdoor is de uitkomst moeilijk te voorspellen. We hanteren nog geen INK of Balanced Score Cards en dat is een gemis." Daarnaast wordt een paar keer aangehaald dat er te weinig oog is voor de voortgang van beleidsplannen. De plannen worden gemaakt en in de vorm van een project gelanceerd, maar men is onvoldoende bezig met het sturen en bijsturen hiervan. Hierdoor tast men in het duister over de oorzaak van doelstellingen die niet gerealiseerd worden. Een manager zegt daarover het volgende: *"Ik mis de deming cyclus, de follow-up. In de deming cyclus zit ook een stukje verantwoording afleggen over datgene wat je doet. Je hebt een besluit genomen en op een gegeven moment ga je kijken, in de vorm van evaluatie of wat dan ook, wat er van het besluit geworden is. Indien nodig kun je dan nog bijsturen op het resultaat. Dat gebeurt nu onvoldoende, wat leidt tot het risico dat je je doelstellingen niet haalt."* Naast het ontbreken van een controlsysteem, is de resultaatgerichtheid en motivatie tot het behalen van doelstellingen een ander heikel punt binnen Woningcorporatie X. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat Woningcorporatie X regelmatig de puntjes op de i mist: *"We slagen er niet in om het onderste uit de kan te halen en een project van A tot Z af te ronden", "Bovendien worden de deadlines vaak niet gehaald."* Het management verwijt de medewerkers een gebrek aan resultaatgerichtheid, ondernemerschap en ambitie: *"Ambitieuze zijn voor jezelf en voor de organisatie mag wel wat beter. Mensen werken toch een beetje ambtelijk, ze doen hun taak, maar zullen niet snel harder gaan lopen."* De medewerkers erkennen dit beeld, maar geven aan dat zij prikkels voor prestaties mist: *"Mensen zien onvoldoende wat ze bijdragen met hun inzet", "Harder lopen wordt niet beloond, dus waarom zouden we?"* Sommige managementleden missen ook de middelen om mensen te motiveren en te belonen *"Middelen of instrumenten om medewerkers de waarde van hun inzet en bijdrage te tonen krijgen wij als middenkader niet beschikbaar gesteld. En dat zou ik wel wenselijk vinden eigenlijk."* Anderen voelen echter niets voor prestatiebeloning *"Binnen de arbeidsovereenkomst hebben we ervoor gekozen om prestatie los te koppelen van beloningen. Dat is een bepaalde filosofie. Je krijgt gewoon een bepaald salaris en dat is binnen de corporatiewereld echt niet zo slecht. Daar verwachten we van dat je met plezier en inzet om goede prestaties te behalen aan het werk gaat."* Uit deze zaken kan geconcludeerd worden dat Woningcorporatie X te weinig oranje drijfveren in de organisatie kent. Het ontbreken van een beloningsstructuur kan mogelijk verklaren waarom resultaatgerichtheid en ondernemerschap onvoldoende tot uiting komt binnen Woningcorporatie X (Versnel & Koppenol, 2004: 77).

5.3 Verwerping op regelgeving en controle

Een tweede waarde die een belangrijke rol speelt bij de verklaring van mijn bevindingen is de schijnbare verwerping op strakke regelgeving en controle.

5.3.1 Aversie tegen regels en controle

Vooraf medewerkers lijken een aversie tegen controle van leidinggevendenden te hebben. Ze geven aan graag controle te hebben over hun eigen werkzaamheden en zouden graag meer verantwoordelijkheid

en beslissingsbevoegdheid krijgen. *"Ik moet vaak eerst toestemming gaan vragen aan mijn leidinggevenden over zaken die ik gemakkelijk zelf zou kunnen afhandelen, dat werkt vertragend en belemmert soms de klantgerichtheid."* Deze leidinggevende is het daar volledig mee eens: *"Doordat zoveel mensen toestemming moeten geven, lijkt het of je 'in control' bent, maar eigenlijk brengt het ook het risico mee dat je uit control raakt, omdat niemand zich echt verantwoordelijk voelt."*

Controle wordt door veel werknemers ervaren als een soort druk en bedreiging, omdat het in hun ogen een beperking is op het handelen. Het geeft hen het gevoel dat ze hun werk niet goed doen en dat de leidinggevende geen vertrouwen in hun meer heeft. Dat brengt onzekerheid met zich mee. In een paars georiënteerde omgeving stuit men vaak op weerstand als er veranderingen optreden (Versnel & Koppenol, 2004: 94). Het paarse niveau verwijst namelijk naar de behoefte aan een veilige omgeving met zekerheden. De toegenomen aandacht voor governance en de daaruit voortvloeiende focus op verantwoording en controle betekent een omslag in het werken van mensen en daar moet men nog aan wennen. *"Mensen krijgen veel vrijheid om hun eigen werkproces in te richten en daar wordt weinig controle op uitgeoefend, daardoor hoeft men ook niet veel informatie te delen en we gaan nu steeds meer over op het af leggen van verantwoordelijkheid en het vastleggen van prestaties etc. Daar is niet iedereen blij mee, want men is bang voor bemoeienis en het antwoord op de vraag 'doe ik het wel goed?'"* Deze leidinggevenden vertelt dat zijn mensen moeten wennen aan de nieuwe manier van werken: *"Men moet nog leren hoe ze met het afleggen van verantwoordelijkheid om moeten gaan. Ze hebben door de loop van de jaren hun eigen manier van werken gekregen en dat maakt het niet bepaald transparant. We willen de werkzaamheden en verantwoordelijkheden meer gaan formaliseren en dat heeft consequenties voor hun manier van werken en hun gedrag. Dat vinden ze minder leuk, maar het is wel nodig."* Evenals de medewerkers van Woningcorporatie X, moeten de leidinggevenden ook nog wennen aan de leiderschapsrollen die horen bij het sturen op governance. Deze leidinggevende verwijt het aan een gebrek aan durf in de organisatie. Hij zegt daarover dat: *"voor het sturen op gedrag voorbeeldgedrag nodig is. Het gaat om durven. Durf bepaalde toezeggingen te doen, durf verantwoordelijkheid te geven en te nemen en durf ook foute beslissingen te nemen. Durf de procedures soms los te laten, want dat is slechts een hulpmiddel. Die bewustwording moet gecreëerd worden bij de medewerkers. Bij het MT en MK is de bewustwording gelegen in het durven loslaten en dat is wat anders dan 'out of control' raken. Control blijft in de vorm van sturen en beheersen"*

5.3.2 De risico's van een gebrek aan regelgeving, controle, straffen en belonen

Eenzijds heeft Woningcorporatie X een sterke verwerping op de blauwe drijfveer, waarin de behoefte aan regels en structuur verankerd zijn (Versnel & Koppenol, 2004: 96). Anderzijds erkent Woningcorporatie X de risico's die samenhangen met het gebrek aan sturing op regels en structuur. Doordat niet alle taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn belegd in de organisatiestructuur van Woningcorporaties X, brengt dat echter risico's met betrekking tot de

daadkracht en effectiviteit met zich mee. Dat blijkt wel uit deze uitspraak: *"Niet alles is belegd en daardoor moet het wiel steeds weer opnieuw uitgevonden worden. Dat brengt onduidelijkheden, onzekerheden en gevaar voor willekeur met zich mee.* Verschillende respondenten stellen dat: *"Medewerkers verstarren, doordat ze niet goed weten tot waar hun taken en bevoegdheden reiken.* Volgens de leidinggevenden is er echter *"op individueel niveau te weinig durf om besluiten en initiatief te nemen. Mensen leggen te gemakkelijk de vraag bij leidinggevende neer en dat werkt vertragend.* Vooral de medewerkers noemen het gebrek aan structuur en duidelijkheid als oorzaak van de onzekerheid en verstarring. Leidinggevenden zeggen hier echter over dat: *"Daar wel meer op gestuurd zou kunnen worden door de bevoegdheden verder vast te leggen, maar dat mensen op dit moment ook niet afgerekend worden op verkeerde beslissingen."* Bovendien is het merendeel van de leidinggevenden van mening dat *"je de beste prestaties krijgt, als mensen de ruimte opzoeken. Het is natuurlijk wel goed om de dingen in beginsel op papier te zetten, maar dat zijn slechts richtlijnen. Het is ook niet wenselijk dat ze straks alleen datgene doen wat er op papier staat, dan heb je nog steeds geen ruimte voor initiatief en ontwikkeling. Mensen moeten ook fouten kunnen maken, als ze daar maar van leren."*

Door het gebrek aan beheersingssystemen worden fouten niet altijd opgemerkt en als fouten wel opgemerkt worden dan is er wat veel respondenten betreft een te softe confrontatie met die fouten. *"Mensen moeten meer aangesproken worden op fouten of het niet behalen van resultaat of doelstellingen. Niet door ze keihard af te straffen, maar ze moeten er wel meer mee geconfronteerd worden. Je kunt nu namelijk rustig 20 keer op je bek gaan, want er is niemand die het merkt en als ze het al merken heeft het nauwelijks gevolgen."* Vrijwel alle respondenten geven aan: *"dat alles onder de hooimaat blijft en men moeite heeft met elkaar aanspreken op gedrag of prestaties die uitblijven"*. Dit is een kenmerk van een paars georiënteerde organisatie, waar men gevoelens niet snel onder woorden brengt en men de neiging heeft om elkaar de hand boven het hoofd te houden (Management Drives, onbekend: 10).

5.4 Conclusie over de invloed van bepaalde waarden uit de organisatiecultuur op de omgang met governance in Woningcorporatie X

De verankering van de kernwaarde integriteit en de externe transparantie van Woningcorporatie X kwamen uit hoofdstuk 4 zeer positief naar voren. Uit de wijze waarop Woningcorporatie X omgaat met de interne transparantie en effectiviteit, blijkt echter dat deze elementen van governance nog onvoldoende verankerd zijn in Woningcorporatie X. Tijdens de interviews zijn uit de onderliggende basisassumpties een aantal waardenoriëntaties zichtbaar geworden, die mogelijk een verklaring vormen voor de manier waarop Woningcorporatie X omgaat met governance. De respondenten hebben bewust, of onbewust kenbaar gemaakt welke waarden zij belangrijk vinden in de organisatie en waar zij juist een hekel aan hebben. Met behulp van het model van Management Drives zijn deze waardenoriëntaties in dit hoofdstuk verder benoemd en beschreven.

- Integriteit en externe transparantie

Bij Woningcorporatie X kwam het beeld naar voren dat men grote waarde toekent aan de groene en paarse drijfveren in de organisatie. De groene drijfveren komen vooral tot uiting in de sociaal, maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Men is sterk gericht op het helpen van de belanghebbenden (stakeholders) en meet daar ook haar prestaties aan. Daarnaast is de verbondenheid met de organisatie en haar doelstelling groot, evenals de verbondenheid tussen de organisatieleden onderling. Dit vloeit mogelijk ook voort uit de zogeheten 'familiecultuur' binnen Woningcorporatie X. De respondenten noemen deze 'familiecultuur' zelf en zien daar zowel de voor- als nadelen van. De 'familiecultuur' is een kenmerk van een organisatie met sterke paarse drijfveren, waarin vertrouwen, betrouwbaarheid, zekerheid en onderlinge binding erg belangrijk zijn. De aanwezigheid van paarse en groene drijfveren verklaren mogelijk de wijze waarop men binnen Woningcorporatie X omgaat met integriteit en externe transparantie. Vertrouwen en betrouwbaarheid zijn namelijk kernbegrippen bij integriteit en deze worden erg belangrijk gevonden in de paarse waardenoriëntatie van Woningcorporatie X. De groene waardenoriëntatie, waarin de behoefte aan communicatie, overleg en consensus met de belanghebbenden centraal staat, verklaart mogelijk de tijd en energie die Woningcorporatie X steekt in de externe transparantie.

- Interne transparantie en effectiviteit

Uit de gesprekken bij Woningcorporatie X is het beeld naar voren gekomen dat men een aversie tegen regelgeving en controle heeft. De verwerping op regelgeving blijkt vooral uit de angst voor ambtenarij en het verstikkende gevoel van regels. De verwerping op controle wordt vooral door de medewerkers geuit. Zij zien controle als een vorm van wantrouwen en dat botst met vroegere werkwijzen waarin men stuurde op ongeschreven regels en vertrouwen. Deze wijze van werken is kenmerkend voor de zogeheten 'familiecultuur' binnen Woningcorporatie X. Een andere erfenis van de paarsgeoriënteerde familiecultuur blijkt uit het gegeven dat men het lastig vindt om elkaar aan te spreken op gedrag en achterblijvende prestaties. Bovendien stuit men in een paarsgeoriënteerde omgeving vaak op weerstand als er veranderingen optreden (Versnel & Koppenol, 2004: 94). Het paarse niveau verwijst namelijk naar de behoefte aan een veilige omgeving met zekerheden. De toegenomen aandacht voor governance en de daaruit voortvloeiende focus op verantwoording en controle betekent een omslag in het werken van mensen en daar moet men nog aan wennen. De aversie tegen regelgeving en controle duidt op een onderwaardering van de blauwe waardenoriëntatie en vormt een verklaring voor het ontbreken van een effectief informatiseringsysteem en het gebrek aan een gedegen controlsysteem. Die twee gebreken leiden tot een tekort aan interne transparantie.

Het gebrek aan een gedegen controlsysteem heeft bovendien ook negatieve gevolgen voor de effectiviteit van de organisatie. De matige inbedding van de kernwaarde effectiviteit kan enerzijds verklaard worden vanuit het gebrek aan blauwe drijfveren, waardoor dus regelgeving en controlsystemen ontbreken. Anderzijds kan de matige inbedding van de kernwaarde effectiviteit

verklaard worden vanuit het gebrek aan oranje drijfveren in de organisatiecultuur van Woningcorporatie X. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het gegeven dat het meten en belonen van prestaties niet plaatsvindt, terwijl waardering voor prestaties juist heel belangrijk is in de oranje waardenoriëntatie en resultaatgerichtheid stimuleert (Versnel & Koppenol, 2004: 203).

Hoofdstuk 6 De Finish

"Een cultuur zetelt diep, bestrijkt een groot terrein en is stabiel. Als u de cultuur niet beheerst, beheerst de cultuur u wel; en dan hebt u misschien niet eens in de gaten in hoeverre dat gebeurt."

(Schein, 2001: 155)

In dit laatste hoofdstuk wordt in paragraaf 6.1 een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Paragraaf 6.2 geeft een aantal aanbevelingen aan Woningcorporatie X om te sturen op de verdere omgang met governance en verankering van de bijbehorende kernwaarden in de organisatiecultuur.

6.1 Conclusies

Vanuit de onderzoeksvraag zijn een aantal deelvragen geformuleerd om het samenspel tussen regelgeving, mens en organisatie te kunnen onderzoeken. In deze paragraaf worden eerst de bevindingen ten aanzien van deze deelvragen besproken. Daarna wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

6.1.1 Beantwoording deelvragen

1. Hoe gaat men om met de regels voor governance binnen Woningcorporatie X?

Woningcorporatie X schrijft in de beleden waarden dat zij voldoet aan een de regels en richtlijnen van de overheid en aan de normen en regels die Woningcorporatie X zichzelf heeft gesteld. Hiermee verklaart Woningcorporatie X 'compliant' te zijn met al deze regels en normen. Op het niveau van de beleden waarden beschrijft Woningcorporatie X in het Volkshuisvestingsverslag, de jaarplannen en de interne documenten over de bedrijfsvoering, hoe men invulling wil geven aan governance, transparantie en integriteit. Woningcorporatie X heeft diverse procedures en richtlijnen ontwikkeld om aan de gestelde kwaliteitseisen te kunnen voldoen. Deze procedures en richtlijnen hebben in grote mate effect op de omgang met verantwoording, verslaglegging en toezicht. De borging van transparantie en integriteit vormt daarmee een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. In het Volkshuisvestingsverslag toont Woningcorporatie X aan dat zij aan vrijwel alle voorschriften uit de governancecode voldoet. Het gebruik maken van de 'pas toe of leg uit' regeling, maakt immers ook deel uit van de code. Mijn bevindingen worden bevestigd door de top 25 score in het onderzoek van Het Centraal Fonds voor Volkshuisvesting. Ook de regelgeving rondom integriteit kent uitwerkingen in de artefacten van Woningcorporatie X. De aanwezigheid van een integriteitcode en klokkenluideregeling scheppen voorwaarden voor het naleven van de regels rondom integriteit. Het was niet de doelstelling van mijn onderzoek om de naleving van alle afzonderlijke regels vanuit governance te beoordelen binnen Woningcorporatie X. Wel kan ik concluderen uit mijn bevindingen dat Woningcorporatie X bezig is om de organisatie en haar bedrijfsvoering zodanig in te richten dat regelnaleving in het kader van governance mogelijk wordt.

2. Hoe zijn de kernwaarden van governance verankerd in de organisatiecultuur van Woningcorporatie X?

- **Transparantie**

Transparantie vormt een belangrijk onderdeel van governance. Uit de artefacten en beleden waarden komt naar voren hoe Woningcorporatie X omgaat met de kernwaarde transparantie. Daaruit kan geconcludeerd worden dat Woningcorporatie X op het gebied van de externe transparantie in woord en daad openheid van zaken nastreeft, maar men tekort schiet bij de interne transparantie. Vanuit de groene drijfveren in de organisatie besteedt men veel aandacht aan dialoog met stakeholders en is men bereid tot een grote mate van openheid. Uit de artefacten wordt duidelijk op welke wijze Woningcorporatie X daar navolging aangeeft. Bijvoorbeeld door de organisatie van een stakeholdersdialoog, het uitnodigen van bewoners om input te leveren voor wijkplannen en het periodieke overleg met bewonerscommissies over uiteenlopende woon- en beleidszaken. Daarnaast informeert Woningcorporatie X haar stakeholders via verschillende media en wordt jaarlijks een 'populaire' versie van het Volkshuisvestingsverslag gepresenteerd. De verankering van de kernwaarde transparantie loopt echter stuk op de interne transparantie van Woningcorporatie X. De waarde van interne transparantie wordt namelijk onderschat en uit de interviews kwam het beeld naar voren dat dit onderdeel van transparantie onvoldoende gewaarborgd wordt binnen Woningcorporatie X. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden waren tot voorkort onvoldoende belegd, waardoor er veel onduidelijkheid en onzekerheid voor de medewerkers was. Het afleggen van verantwoording is naar eigen zeggen onvoldoende ingebed in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Dit kan verklaard worden uit het gegeven dat werknemers voorheen veel vrijheid hadden in het inrichten van hun functie. Zij waren eigen baas in hun eigen winkel en zien die vrijheid nu ingeperkt worden door de toegenomen focus op controle en verantwoording. Interne transparantie is echter een voorwaarde voor de betrouwbaarheid van de externe transparantie (van Peij, et al., 2002: 128), dus Woningcorporatie X moet nog een slag maken in het verbeteren van de interne transparantie om goed te kunnen blijven presteren op het gebied van externe transparantie. Daarnaast is communicatie over nut en noodzaak van transparantie essentieel voor de verdere inbedding van deze kernwaarde in de organisatie.

- **Integriteit**

Woningcorporatie X wordt gekenmerkt door een cultuur waarin paarse drijfveren, zoals vertrouwen en verbinding met elkaar en de maatschappelijke functie, een belangrijke rol spelen. De waarde die gehecht wordt aan vertrouwen uit zich in alle facetten van de organisatie. Er is veel vertrouwen tussen medewerkers onderling, maar ook tussen de leidinggevenden en de medewerkers. Leidinggevenden sturen veelal op vertrouwen en ongeschreven regels. Ook de omgang met elkaar en met de huurders is gebaseerd op vertrouwen. De stevige verankering van vertrouwen verklaard waarom de kernwaarde integriteit goed ingebed lijkt te zijn in alledrie de cultuurniveaus van Woningcorporatie X. Woningcorporatie X toont in woord en daad dat zij ernaar streeft om een

integere werkgever, samenwerkingspartij, collega of huisbaas te zijn. Integriteit is, volgens de respondenten, 'iets' wat in de genen van de organisatie zit, maar waarvan je nooit met 100% zekerheid kan zeggen dat het ook in de genen van de medewerkers zit. Een enkeling trekt de gang van zaken bij Woningcorporatie X in twijfel, maar kan dit gevoel niet hard maken. Allen noemen het belang van open communicatie met de leidinggevenden en medewerkers over de invulling van integriteit. Daarnaast wordt het vastleggen van de belangrijkste normen en waarborgen ten aanzien van die integriteit van belang geacht voor het nastreven en inbedden van integriteit binnen de organisatie. Woningcorporatie X is hier op een goede wijze mee bezig en realiseert zich dat integriteit een terugkerend agendapunt is.

- **Effectiviteit**

Bij de kernwaarde effectiviteit gaat het om de wijze waarop een organisatie zichzelf organiseert. Het gaat om effectief en efficiënt je doelstellingen halen op een betrouwbare en controleerbare wijze (Maijor in: Bijsterveld, 2007: 66). Uit de artefacten, beleden waarden en onderliggende basisassumpties komt het beeld naar voren dat de effectiviteit van Woningcorporatie X wat te wensen overlaat. Doelstellingen worden niet altijd gerealiseerd en men wordt regelmatig verrast door het resultaat. Dit vloeit voort uit het gebrek aan een gedegen beheersingssysteem. Hierdoor beschikt men in onvoldoende mate over transparante, betrouwbare sturingsinformatie. Bovendien heeft men onvoldoende inzicht in de voortgang en in de mogelijke risico's die een bedreiging kunnen vormen voor het eindresultaat. Dat leidt ertoe dat men niet volledig 'in control' is over de realisatie van de organisatiedoelstelling, terwijl dat deel uit maakt van de governancecode (Aedes, 2007: 10-11). De respondenten van Woningcorporatie X ervaren dat als een gebrek van de organisatie en wil graag verbeteringen op het gebied van effectiviteit aanbrengen. Om die reden is Woningcorporatie X bezig met de implementatie van een automatiseringssysteem en het inrichten van een effectief risico managementsysteem. Een gedegen controlsysteem ontbreekt echter nog en dat is in mijn opinie wel essentieel voor de waarborging van effectiviteit in de organisatie. Voor de verankering van deze kernwaarde dient men ook aandacht te besteden aan de wil en motivatie van medewerkers om effectiviteit na te streven. Uit de interviews kwam het beeld naar voren dat medewerkers onvoldoende gericht zijn op het behalen van resultaat en prestaties. Het management moet mijn inziens prikkels inbouwen, die de resultaatgerichtheid bevorderen. Deze prestatiebeloning kan in financiële en niet-financiële vorm gegoten worden. Cools (2005) noemt daarbij de mogelijkheid om waardering te geven in de vorm van maximale beslissingsvrijheid en verantwoordelijkheid (Cools, 2005: 126-128).

3. Welke waarden uit de organisatiecultuur spelen een rol bij de wijze waarop men omgaat met governance binnen Woningcorporatie X?

In de organisatiecultuur van Woningcorporatie X speelt vertrouwen een grote rol. Dat vertrouwen komt voort uit de zogeheten 'familiecultuur' binnen Woningcorporatie X. Zowel leidinggevenden als medewerkers zijn gewend om vertrouwen te krijgen en vertrouwen te geven. Vertrouwen is van grote waarde voor governance, vooral voor de kernwaarde integriteit, maar control is daarbij wel een randvoorwaarde (Cools, 2005: 96). Governance brengt automatisch regelgeving en een focus op beheersing met zich mee, wat zich uit in vormen van verantwoording en controle. Ze erkennen wel het belang van integriteit en externe transparantie, maar uit de gesprekken met de medewerkers en leidinggevenden van Woningcorporatie X kwam ook het beeld naar voren dat zij een aversie tegen regelgeving en controle die governance met zich meebrengt ervaren. Dat brengt spanning op het gebied van zeggen, schrijven en doen met zich mee. De aversie tegen regelgeving en controle kan dus de congruentie tussen de beleden waarden, het gedrag en de dieperliggende basisassumpties verklaren. In de beleden waarden heeft Woningcorporatie X de belangrijkste bepalingen van governance overgenomen en geeft zij weer hoe ze een vertaalslag heeft gemaakt, of wil maken naar de bedrijfsvoering. Op het gebied van de artefacten wordt echter onvoldoende aandacht besteed aan de follow-up van hetgeen dat zij beschrijven in de beleden waarden. Een voorbeeld hiervan is het ontbreken van een gedegen informatiesysteem en risico managementsysteem. Dat gebrek kan deels verklaart worden vanuit de aversie tegen controle, die naar voren is gekomen in de onderliggende basisassumpties. Tegelijkertijd speelt ook het gebrek aan oranje drijfveren, zoals aandacht voor effectiviteit en doelrealisatie, een mogelijke rol bij de wijze waarop men gevolg geeft aan de governance regelgeving.

6.1.2 Beantwoording hoofdvraag

Hoe is governance ingebed in de organisatiecultuur van Woningcorporatie X?

Woningcorporatie X heeft er bewust voor gekozen om lid te blijven van Aedes, hiermee hebben ze automatisch de AedesCode onderschreven en de toezegging gedaan om te voldoen aan een aantal eisen ten aanzien van governance. De governance regelgeving richt zich op het creëren van waarborgen voor goed ondernemingsbestuur en concentreert zich op de gebieden van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden (Bossert, 2003: 21). De insteek van governance gaat gepaard met een andere visie, houding en regels en dat werkt door op alledrie de cultuurniveaus van Schein. De regels ten aanzien van transparantie, integriteit en effectiviteit hebben met name invloed op de interne bedrijfsvoering en de rol van verantwoording en controle is groter geworden. Naar buiten toe moet Woningcorporatie X zich verantwoorden over haar prestaties, hiervoor is ook interne transparantie en verantwoording nodig. Woningcorporatie X is hard op weg om deze zaken op orde te krijgen en de bedrijfsvoering zo in te richten dat zij kan voldoen aan de governance eisen, omtrent

transparantie, integriteit en effectiviteit. Dit blijkt onder andere uit de verschillende artefacten, zoals de integriteitcode en klokkenluiderregeling die van kracht zijn geworden, de toekomstige implementatie van een geautomatiseerd informatiesysteem en de aandacht voor de inrichting van een risico managementsysteem.

Uit het eerder aangehaalde onderzoeksrapport '*Vertrouwen in vermogen*' van het Centraal Fonds Huisvesting (2007) komt naar voren dat Woningcorporatie X goed presteert op het gebied van de formele governance, maar in dit onderzoek wordt strijdigheid zichtbaar tussen de blauwdruk van de code en de praktijk van Woningcorporatie X. Die strijdigheid is vooral gevestigd op het niveau van waarden. Uit de beleden waarden blijkt de goede wil en intentie, om over te gaan op een meer transparante bedrijfsvoering, waarin de integriteit en betrouwbaarheid van gegevens en handelingen beter gewaarborgd worden door een systeem van beheersing en controle. Op het niveau van de artefacten en de onderliggende basisassumpties blijkt echter dat het gedachtegoed achter de governance regels, met name op het gebied van de (interne) transparantie en effectiviteit niet geheel verankerd is in hoofd en werk binnen Woningcorporatie X.

Zowel medewerkers als leidinggevenden ervaren sommige veranderingen in de bedrijfsvoering als verwarrend, omdat ze botst met oude gewoontes en werkwijzen. Dit leidt met name bij de medewerkers tot onzekerheid en argwaan. Medewerkers begrijpen niet goed waarom er meer aandacht voor interne transparantie, verantwoording en controle is en ervaren het als een soort motie van wantrouwen. Dit kan verklaard worden vanuit een gebrek aan communicatie over nut en noodzaak van governance. Dit is echter een bewuste keuze van het management, omdat zij governance een abstract containerbegrip vindt. Het gevolg daarvan is, dat medewerkers onzeker zijn over de reden van de toegenomen focus op verantwoording en controle en de veranderingen als negatief en een vorm van wantrouwen beschouwen. Deze intrinsieke weerstand, wordt als onprettig ervaren door de medewerkers en kan deels verklaard worden vanuit de ambiguïteit van de informatie over veranderingen die samenhangen met governance, anderzijds staat men binnen Woningcorporatie X überhaupt kritisch tegenover verandering. Verandering brengt namelijk met zich mee dat bepaalde vertrouwde werkwijzen, zekerheden in processen en structuur en de ingebedde normen en waarden ter discussie komen te staan. Dat staat op gespannen voet met de behoefte aan veiligheid en zekerheid, wat kenmerkend is voor de paarse drijfveer binnen Woningcorporatie X (Versnel & Koppenol, 2004: 93-94). Schein (2001) waarschuwt hiervoor, cultuur is namelijk zeer stabiel en lastig te veranderen (Schein, 2001: 33-34).

De inconsistentie tussen de beleden waarden en de onderliggende gevoelens wordt ook ervaren door de leidinggevenden. In de beleden waarden verkondigt Woningcorporatie X te voldoen aan de voorgeschreven regels uit de governancecode, terwijl uit de artefacten blijkt dat men op het gebied van interne transparantie en effectiviteit nog tekort schiet en daardoor niet 'in control' is over de

organisatie. Deze inconsistentie kan enerzijds verklaard worden vanuit de aversie tegen sturen op regels en controle. Uit de onderliggende basisassumpties bij leidinggevenden is de angst voor ambtenarij en het verstikkende gevoel van regels boven water gekomen. Tegelijkertijd speelt ook het gebrek aan oranje drijfveren, zoals aandacht voor effectiviteit en doelrealisatie, een mogelijke rol bij de wijze waarop men gevolg geeft aan de governance regelgeving. Leidinggevenden geven voorkeur aan het sturen op vertrouwen en ongeschreven regels, maar erkennen wel de noodzaak van meer controle op doelrealisatie. Doordat de leidinggevenden een beter overzicht hebben van de beweegredenen achter de veranderingen die samenhangen met governance zien zij de noodzaak er van in. Governance brengt echter regelgeving met zich mee en impliceert een focus op interne en externe verantwoording en controle. Dit is strijdig met de dominante waardenoriëntaties van leidinggevenden en dat vormt een mogelijke verklaring voor het gegeven dat men nog niet alles doet, wat men zegt en schrijft. De onderliggende basisassumpties vormen namelijk de basis van het uiteindelijke handelen (Schein, 2001: 28).

Kortom, je hebt regels en je hebt de praktijk. De praktijk wordt gevormd door strijdige waarden van de organisatie, de cultuur en de mensen. Deze waarden kunnen ook nog van elkaar verschillen op het niveau van zeggen, schrijven en doen. Geconcludeerd kan worden dat blauwdrukken van de regels en de complexiteit van tegenstrijdige waarden in de praktijk niet geheel met elkaar stroken. Governance regelgeving brengt formele en informele veranderingen met zich mee, niet alleen in de structuur, bedrijfsvoering en doelstellingen, maar ook in het gedrag van mensen en de waarden van de organisatiecultuur. Om te kunnen veranderen moeten, volgens Schein (2001) alledrie de cultuurniveaus in balans met elkaar zijn. Hetgeen wat wordt gedaan moet in overeenstemming zijn met wat wordt gezegd, maar vooral met wat wordt gedacht (Schein, 2001: 15-34). Woningcorporatie X zal governance dus niet alleen moeten zien als een afvinklijstje, maar ook aandacht moeten besteden aan de inbedding en naleving van de waarden achter governance op alledrie de cultuurniveaus. "*Just say no to formal corporate governance!*" (Cools, 2005: 128).

6.2 Aanbeveling: De Troefkaarten

Woningcorporatie X gaat op een goede manier om met governance, maar kan zichzelf nog op een aantal fronten verbeteren. In deze paragraaf wordt besproken op welke wijze gestuurd kan worden op een waardevolle toepassing van governance bij corporaties.

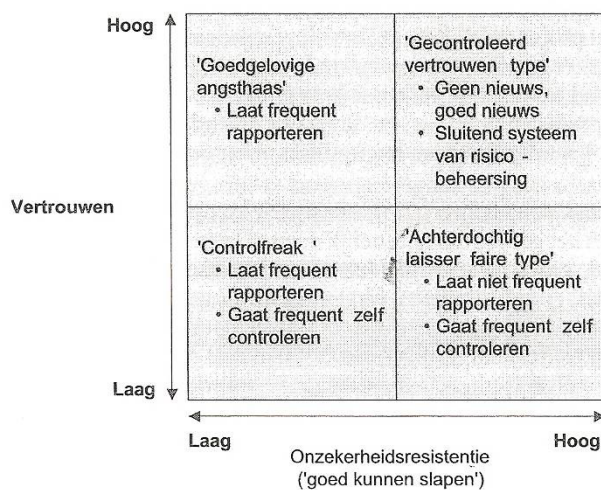
6.2.1 Sturen op een balans tussen vertrouwen en control

Governance brengt regelgeving en een focus op beheersing met zich mee, wat zich uit in vormen van verantwoording en controle. Dit wringt met de aversie tegen regelgeving en controle binnen Woningcorporatie X. Vertrouwen is van grote waarde voor governance, maar control is daarbij wel een randvoorwaarde (Cools, 2005: 96). Sturen op vertrouwen kan volgens verschillende respondenten heel goed samen met een zekere mate van sturing en controle. "*Voor de organisatieprestaties is het*

beter om bepaalde dingen beter vast te leggen en te meten, zodat controle meer mogelijk wordt. Fouten maken kan dan nog steeds wel, maar je kunt er mee geconfronteerd worden en ervan leren."

Een andere respondent vult daarop aan dat: *"controle de organisatie en de medewerker meer zekerheden geeft, maar nog steeds nauw samenhangt met het geven en het krijgen van vertrouwen. Je kunt er dan alleen op afgerekend worden."*

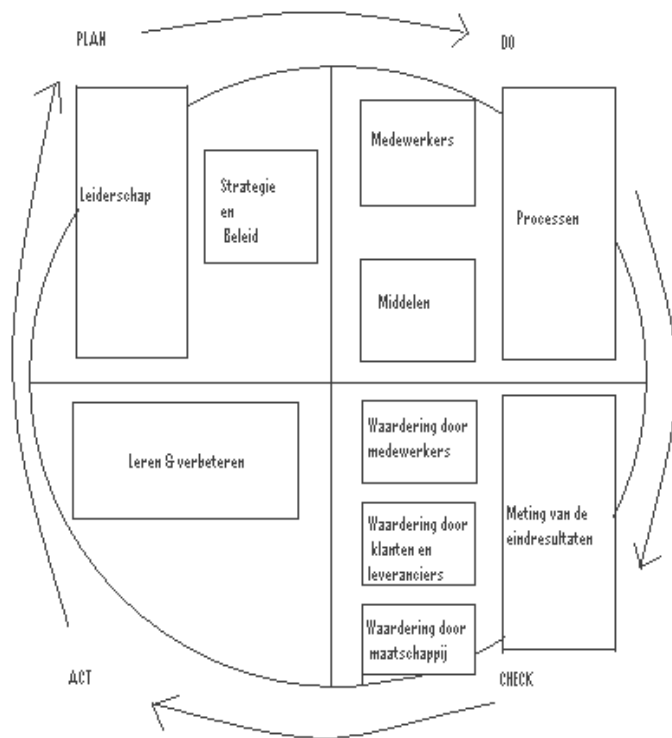
De dimensies vertrouwen en behoefte aan zekerheid creëren vier control types, zoals weergegeven in figuur 6.1. Woningcorporatie X zit op dit moment tussen de 'goedgelovige angsthaas' en het 'gecontroleerd vertrouwen' type in. De 'goedgelovige angsthaas' laat zich namelijk frequent informeren, veelal via informele wegen, maar heeft niet de behoefte om het doen en laten van de medewerkers intensief te controleren en rapporteren. Ondertussen heeft de 'goedgelovige angsthaas' wel een onbestemd onderbuikgevoel, omdat hij niet zeker weet of hij 'in control' is (Cools, 2005: 100). Dat dit onderbuikgevoel ook bij Woningcorporatie X speelt blijkt uit dit citaat: *"We hanteren nog geen INK of Balanced Score Cards en dat zou mijns inziens wel wenselijk zijn, want nu ontbreekt effectieve sturingsinformatie en worden we regelmatig verrast door de resultaten. Daar krijg ik wel eens slapeloze nachten van."* Men geeft tijdens de gesprekken veelvuldig aan de behoefte te hebben om de zaken meer gestructureerd en frequenter te controleren, maar men beschikt nog niet over alle harde en zachte randvoorwaarden om daar gevolg aan te geven.



Figuur 6.1 Vier type control (Bron: Cools, 2005: 100)

- **Harde randvoorwaarden: Hard controls**

Binnen Woningcorporatie X ontbreken een sluitend systeem van risicobeheersing en procesbeheersing. Met de ontwikkeling van een risicobeheersingsysteem is Woningcorporatie X momenteel druk bezig, maar voor de procesbeheersing wil ik graag een aanbeveling doen tot de implementatie van onderstaand model, waarin een koppeling gemaakt tussen het eerder beschreven INK model en de Deming cyclus. Dit model is toegespitst op het effectief en resultaatgericht sturen en beheersen van governance in de bedrijfsvoering.



Figuur 5.2 INK en de DEMING cyclus (Bron: gebaseerd op www.ink.nl)

De *plan-fase* betreft het kerngebied van sturen. Hierin wordt de strategie en visie ten aanzien van governance bepaald. In de *do-fase* gaat het om het uitvoeren van de plannen die in de strategie en visie zijn vastgelegd. Hiervoor is een goede beheersing van processen, medewerkers en middelen van belang. De *check-fase* hangt nauw samen met de kerngebieden verantwoorden en toezicht houden. In deze fase worden de acties op het gebied van governance geëvalueerd en daarover wordt verantwoording afgelegd de vorm van interne rapportages of externe verslaglegging. De *act-fase* gaat over het bijsturen en verbeteren van governance in de facetten van de bedrijfsvoering.

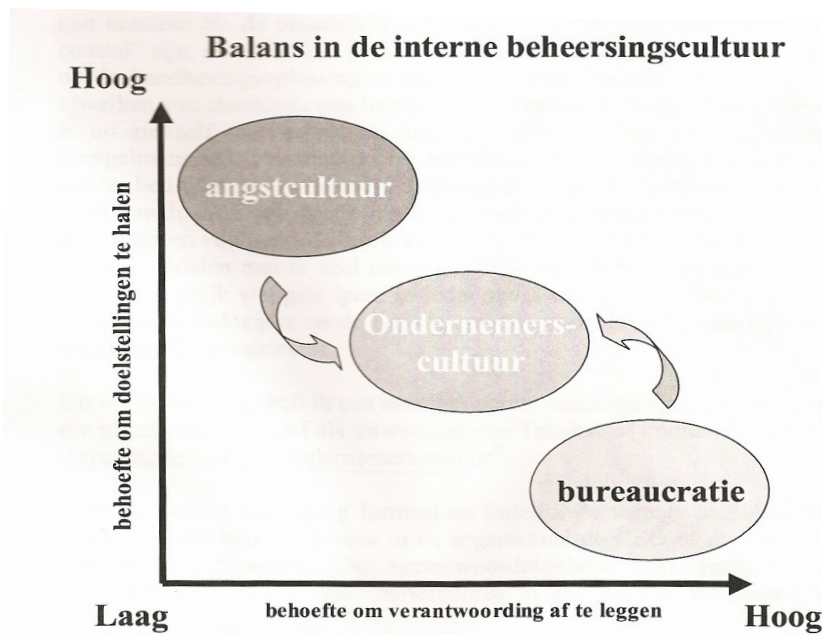
- **Zachte randvoorwaarden: Soft controls**

Op het moment dat Woningcorporatie X deze harde randvoorwaarden voor beheersing op orde heeft, beschikt men over alle tools om 'in control' te komen. Voor volledige 'in control' heeft men ook een aantal zachtere randvoorwaarden nodig. Deze randvoorwaarden vallen volgens Emanuels (2005) onder de noemer 'interne beheersingscultuur' en worden in belangrijke mate bepaald door:

- het belang dat door leden van de organisatie gehecht wordt aan het behalen van de organisatiedoelen en hun individuele doelen;
- de mate waarin leden van de organisatie zich willen en moeten verantwoorden omtrent de uitoefening van hun taken (Emanuels, 2005: 12-13).

Binnen Woningcorporatie X ontbreekt het zoals gezegd aan een stukje resultaatgerichtheid. Men is onvoldoende doordrongen van het behalen van organisatiedoelen. Het management wijdt dit aan een gebrek van motivatie en ondernemerschap bij de medewerkers. Omgekeerd missen medewerkers prikkels voor resultaatgerichtheid. Emanuels (2005) noemt ook dat belang van beloning van prestaties en gedrag, maar maakt evenals Cools (2005) de kanttekening, dat een financiële beloningmethodiek het gevaar met zich meebrengt dat beloning een doel op zich wordt. Emanuels betiteld de cultuur waar beloning een doel op zich is, fouten ontkend of verstopt worden, risico's niet besproken of onderschat worden en kansen systematisch overschat worden, als "Angstcultuur" (Emanuels, 2005: 14). Daartegenover staat de "Bureaucratie", waar de focus ligt op controle en het afleggen tot

verantwoording. Het bereiken van organisatiedoelen wordt daardoor belemmerd en dat leidt tot een weinig gemotiveerde en prestatiegerichte organisatiecultuur (Emanuel, 2005: 14). De organisatiecultuur die een balans vormt tussen twee uiterste noemt Emanuel de "Ondernemerscultuur". In figuur 5.3 is die balans tussen de "Angstcultuur", "Bureaucratie" en "Ondernemerscultuur" weergegeven. De "Ondernemerscultuur" vertoont veel overeenkomsten met de balans die Cools (2005) voorschrijft tussen control en vertrouwen (Cools, 2005: 126-128). In de "Ondernemerscultuur" worden risico's die de organisatiedoelstellingen bedreigen onderkend, gecalculeerd en beheerst. Verantwoording afleggen over keuzes en handelingen biedt de mogelijkheid om te leren van het verleden en dat geeft minder onzekerheid voor de toekomst. Daarnaast biedt verantwoording de mogelijkheid aan medewerkers en de organisatie om aan te tonen welke beloning zij verdienen voor de geleverde prestaties (Emanuel, 2005: 15). Dit ligt ook in lijn met het gedachtegoed van Cools (2005), die geeft aan dat control geen eenrichtingsverkeer is. Control en een systeem van risicobeheersing geven ook de medewerkers het vertrouwen dat de baas een helder beeld heeft van hun (goede) prestaties en beslissingen (Cools, 2005: 101).



Figuur 5.3 Balans tussen Angstcultuur, Ondernemerscultuur en Bureaucratie (Bron: Emanuel, 2005: 15)

Volgens Hooge & Helderma (2007) motiveert control echter niet en spoort mensen niet aan tot extra prestaties, maar heeft het eerder een verlamme werking op ondernemerschap en innovativiteit (Hooge & Helderma, 2007: 28). Control is daarmee een veiligheidsklep, het voorkomt waardevernietiging in een organisatie, maar leidt niet tot waardecreatie. Een te grote focus op control kan volgens Cools (2005) zelfs vertrouwen, ondernemerschap en motivatie negatief beïnvloeden. Om die reden pleit hij voor een goede balans tussen het sturen op vertrouwen, het geven van maximale beslissingsvrijheid en het handhaven van een sluitend systeem van risicobeheersing (Cools, 2005: 126-128). Als Woningcorporatie X die balans weet te vinden, kan zij het spel van governance heel goed sturen en beheersen.

6.2.2 Sturen op waardenverankering

Waarden dienen niet allen op papier te bestaan, maar daadwerkelijk een drijfveer te zijn in het dagelijkse handelen (Schuijt, 1999: 129). De waarden die met governance samenhangen, staan veelal alleen op papier en zijn nog in onvoldoende mate verankerd in het denken en handelen van de medewerkers van Woningcorporatie X. Voor wat betreft de kernwaarde integriteit lijkt Woningcorporatie X er het best in geslaagd om deze waarde te verankeren in alledrie de cultuurniveaus van de organisatie. Er zijn gezamenlijke waarden ontstaan over de invulling en naleving van integriteit en daardoor ligt de focus op hoe Woningcorporatie X wél om wil gaan met deze kernwaarde. Volgens Schuijt (1999) wil een individu liever gestuurd worden door gezamenlijke waarden over hoe we het wél doen, dan door regels over wat níet mag. Het hebben van gezamenlijke waarden als drijfveer geeft ruimte voor zelfstandige beslissingen van werknemers, verantwoordelijkheid naar klanten toe en creativiteit in het oplossen van problemen. Die stijl van leidinggeven heeft veel overeenkomsten met het huidige sturen op vertrouwen en past naar verwachting dus goed bij Woningcorporatie X. Bovenal geeft het hebben van gezamenlijke waarden, de werknemers het gevoel deel uit te maken van en bij te dragen aan het geheel met een gezamenlijke focus (Schuijt, 1999: 129). Het sturen op de verankering van de kernwaarden achter governance is een belangrijke stap in het bevorderen van de congruentie tussen de drie cultuurniveaus van Woningcorporatie X. Het komen tot gedeelde waarden over transparantie en effectiviteit is echter geen rationeel proces. Het is een proces van onder woorden brengen wat de innerlijke drijfveren en waarden zijn achter governance, welke betekenis zij geven aan die drijfveren en waarden en waar zij voor willen staan in het kader van governance.

Literatuurlijst

Aedes. (2007) AedesCode. Bezocht op: <http://www.aedesnet.nl/binaries/webwinkel/2007/2007-01-01-aedescode.pdf>, 20-04-2008

Aedes. (2007) Governancecode. Bezocht op: <http://www.aedesnet.nl/binaries/webwinkel/2007/governancecode.pdf>, 20-04-2008

Balkenende, J.P. (2003) *Onderneming & maatschappij: op zoek naar vertrouwen*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum

Bate, P. (1994) *Strategies For Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann et all.

Bijsterveld, K. (2007) 'De woningcorporatie in een nieuwe omgeving: over governance en financiering' in: *Building Business*, Amsterdam, 7, 66-67.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs

Bos, J. & Harting, E. (2006) *Projectmatig creëren*. Schiedam: Scriptum.

Bossert, J. (2002) "Good governance: de leidraad voor goed bestuur en management." In: *Overheidsmanagement*, 9, 244-248.

Bossert, J. (2003) *Public governance. Leidraad voor goed bestuur en management*. (Oratie Universiteit Nyenrode), Breukelen.

Brandsen, T. (2004) *Quasi-market governance: An Anatomy of Innovation*. Utrecht: Lemma Publicers.

Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.

Bruijn, de. H. (2001) *Prestatiemeting in de publieke sector*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Cools, K. (2005) *Controle is goed vertrouwen nog beter*. Over bestuurders en corporate governance. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.

Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Exploring complex organizations. A cultural perspective*. Londen: Sage Publications.

Dijk, van. J., De Goede, M., 't Hart, H. & Teunissen, J. (1991) *Onderzoeken en veranderen. Methoden van praktijkonderzoek*. Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese.

Emanuels, J.A. (2005) *'Interne beheersing: in control of in de krant?'. Beschouwing over een crisis*. (Oratie Rijksuniversiteit Groningen).

Eyck van Heslinga, van H. & J. Schoenmakers (2006) *Codes & Commissarissen. Integriteit, discipline en risicomijdend gedrag in de boardroom*. Sassenheim: Van Vliet.

Graves, C.W., (1974) *Human Nature Prepares for a Momentous Leap*, bezocht op: http://www.clarewgraves.com/articles_content/1974_Futurist/1974_Futurist.html, 10-06-2008

Groeneveld-Louwerse, G. , de Kat, H., de Ruiter, G.J., Suurland, L. & Wiersma, R. (2007) *Handboek woningcorporaties 2006-2007*. Deventer: Kluwer.

Hart, H. 't, van Dijk, J.A.G.M., de Goede, M.P.M., Jansen, W. & Teunissen, J. (1998) *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

- Heidema, S. N. (2007) *Corporate governance...kans of kwellimg?* Bezoekt op: <http://www.corgwell.nl/uploads/documents/131.pdf>, 08-05-2008
- Heidema, S. N. (2007) *Risk management en 'in control': de weg naar waardecreatie*. Bezoekt op: <http://www.corgwell.nl/uploads/documents/101.pdf>, 08-05-2008
- Heidema, S. N. (2008) *Zachte controls, solide resultaten*. Bezoekt op: <http://www.corgwell.nl/uploads/documents/141.pdf>, 08-05-2008.
- Hofstede, G. (1980) Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hooge, E. & Helderma, J.K. (2007) *Toezicht op scherp: een studie naar institutionele context, de theorie en de praktijk van intern toezicht bij woningcorporaties*. Zoetermeer: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.
- Kunda, G. (2006) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation* (revised edition). Philadelphia: Temple University Press.
- Management Drives, (onbekend) *Uw drijfveren*. Meer informatie via: www.managementdrives.com
- Martin, J. (2002) *Organizational culture. Mapping the cultural terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- Muijen, van. J.J. (1994) *Organisatiecultuur en organisatieklimaat. De ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Amsterdam: Jaap J. van Muijen.
- Noordegraaf, M. (2004) *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*, Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- O'Leary, Z. (2006). *The essential guide to doing research*. London: SAGE Publications.
- Overbeek, P., Roos Lindgreen, E., Spruit, M. (2005) *Informatiebeveiliging onder controle: grondslagen, management, organisatie en techniek*. Pearson Education.
- Peij, S.C., Moerland, P.W., Glasz, J.R., in 't Veld, R.J., et al. (2002) *Handboek corporate governance*. Deventer: Kluwer.
- Peij, S.C., Koelewijn, J., Munsters, R., van Maanen, J.A., et al. (2008) *Handboek corporate governance*. Deventer: Kluwer
- Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982) *In search of excellence*. New York: Harper Business Essentials
- Renshaw-Ames. E. & Corbett, R.(2007). *Implementing a governance framework: from theory to reality*. Bezoekt op: http://www.mercer.com/attachment.dyn?idContent=1235035&filePath=/attachments/English/00427R_E_GRP_Issue11_v5.pdf, 20-09-2008
- Sanjek, R. (1990) *Fieldnotes: The Makings of Anthropology*. Ithaca and London: Cornell University Press.

Sanders, G. & Neuijen, B. (1992) *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum

Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership, Second Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2001) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.

Schuijt, L. (1999) *De kracht van de bezieling: Drijfveren van individuen en organisaties*. Lannoo: Scriptum.

Smircich, L. (1983) 'Concepts of Culture and Organizational Analysis.' In: *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): p. 339-358.

Versnel, H. & Koppenol, H. (2004) *De Waardenmatrix, Het patroon waarin we gevangen zijn*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

VROM, (2005) *Toezichtsverslag Sociale Huursector 2004*, bezocht op: <http://64.233.183.104/search?q=cache:34Yd4mHWmu8J:www.vrom.nl/get.asp%3Ffile%3Ddocs/kamerstukken/Wed21Feb20071730410100/DBO2007013294D.pdf+VROM,+2005,+Toezichtsverslag+Sociale+Huursector+2004,+VROM-Inspectie&hl=nl&ct=clnk&cd=2&gl=nl>, 01-08-2008.

Wong, P.T. (2002) *Lessons from the Enron Debacle: Corporate Culture Matters*, bezocht op: http://www.meaning.ca/articles/lessons_from_enron.htm, 03-08-2008.

Documenten Woningcorporatie X:

Woningcorporatie X. (2005) Activiteitenplan 2005

Woningcorporatie X. (2007) Activiteitenplan 2007

Woningcorporatie X. (2008) Activiteitenplan 2008

Woningcorporatie X. (2000) Beleidnota 2000

Woningcorporatie X. (2008) Communicatie jaarplan 2008

Woningcorporatie X. (2000) Directiestatuut 2000

Woningcorporatie X. (2006) Informatiseringplan 2006-2010

Woningcorporatie X. (2007) Integriteitcode

Woningcorporatie X. (2007) Klokkeluideregeling

Woningcorporatie X. (2006) Volkshuisvestingsverslag 2006

Woningcorporatie X. (2007) Volkshuisvestingsverslag 2007

Websites:

<http://www.aedesnet.nl/publicaties/producten/2006/compact/U-bent-in-beeld-.html>, 07-06-2008

<http://www.aedesnet.nl/informatiecentrum/BranchereputatieII.html>, 07-06-2008

<http://www.aedesnet.nl/aedesmagazine,2006/04/Salarisentransparantieeristochrietstever.html>, 07-06-2008

http://www.aedesnet.nl/aedes-magazine,2006/01/Minder_beloften_groter_vertrouwen.html, 07-06-2008
http://www.aedesnet.nl/aedes-magazine,2004/01/De_corporate_story_van_corporaties.html, 07-06-2008
http://www.aedesnet.nl/achtergrond,2006/07/Deze_code_zal_corporaties_sterker_maken_.html, 07-06-2008
http://www.aedesnet.nl/aedes-magazine,2005/06/Naar_verdiend_vertrouwen.html, 17-08-2008
<http://www.cfv.nl/images/stories/Publication/pdf/vertrouwen%20in%20vermogen%20def.pdf>, 25-04-2008
www.commissiecorporategovernance.nl, 16-05-2008
http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=YA0WU-DW32D004AKRGWCB5VQBKE0YOISW?id=R0207J&referral=7855, 07-06-2008
<http://www.ink.nl/contentfiles/pdf/INK-nieuwemodel.pdf>, 06-08-2008
http://www.nrc.nl/binnenland/article1714946.ece/Niet_alleen_met_stenen_slepen, 17-08-2008
<http://www.trouw.nl/nieuws/laatstenieuws/article1337415.ece>, 17-08-2008
<http://www.trouw.nl/novum/article1297753.ece>, 17-08-2008
<http://www.trouw.nl/novum/article1570328.ece>, 17-08-2008
<http://www.vrom.nl/get.asp?file=docs/kamerstukken/Tue25Jul20060920490200/Adviestoezichtopwoningcorporaties.pdf>, 26-07-2008
www.spreekvandedag.nl/inspirerende-spreuken/, 10-08-2008

Afbeeldingen:

http://www.123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html, 28-07-2008
<http://www.managersonline.nl/weblog/207/domme-blinde-indirs-en-de-olifant.html>, 28-07-2008
<http://www.compliance-instituut.nl>, 16-08-2008
<http://www.ink.nl/content/pagina.php?mainID=0&paginaID=2172&mainID=0&taalID=>, 06-08-2008

Bijlage 1

Niet alleen met stenen slepen

Woningbouwcorporaties hebben veel geld maar ook veel plichten en dus veel critici

Woningcorporaties krijgen van alle kanten kritiek: ze bouwen te weinig, verwaarlozen sociale huurwoningen, potten hun vermogen op en betalen hun directeurs te veel. Laatste deel van een serie over organisaties die onder vuur liggen.

NRC Handelsblad: 29 augustus 2006

Naar verdiend vertrouwen

De woningcorporatiebranche ligt onder vuur. Samenleving en politiek storen zich onder andere aan de oplopende wachtlijsten voor betaalbare woningen en de schijnbare traagheid waarmee de herstructurering op gang komt. In de media worden corporaties afgeschilderd als te rijk, te zelfgenoegzaam en te matig presterend. De corporatiebranche lijkt niet te kunnen voldoen aan alle verwachtingen. Of in elk geval niet voldoende zichtbaar te kunnen maken wat corporaties precies doen om aan die verwachtingen tegemoet te komen. Dat geldt overigens niet alleen voor woningcorporaties. De kranten staan ook bol van kritische bijdragen over andere maatschappelijke ondernemingen zoals de onderwijsinstellingen, de ziekenhuizen, de zorginstellingen en de arbeidsvoorziening. In de berichtgeving zit een grondtoon van wantrouwen.

Aedes Magazine, 8 juni 2005

Kamer wil grens aan salaris top woningcorporaties

(Novum) - De torenhoge salarissen van bestuurders van woningcorporaties worden aangepakt. De Tweede Kamer heeft dinsdag een motie aangenomen die hieraan paal en perk stelt. Bestuurders en toezichthouders van woningcorporaties verdienen vaak meer dan de minister-president, terwijl de corporaties worden gefinancierd met publiek geld. De Kamer debatteert donderdag met minister-president Jan Peter Balkenende (CDA) over topinkomens in de publieke en semi-publieke sector.

Trouw: 06 juni 2006

Advies: verbeter toezicht op woningcorporaties

(Novum) - Het toezicht op woningcorporaties moet worden verbeterd. Dat staat in een advies dat een commissie onder leiding van directeur van De Nederlandsche Bank Arnold Schilder heeft verricht in opdracht van minister van Volkshuisvesting Sybilla Dekker (VVD). Dekker heeft het advies dinsdag naar de Tweede Kamer gestuurd. Goed toezicht is volgens de commissie nodig om het publieke geld waarmee corporaties worden gefinancierd te beschermen. Het toezicht moet zich richten op de vraag of corporaties op een goede en efficiënte manier omgaan met hun vermogen, stelt Schilder. Uit zijn analyse blijkt dat het bestaande toezicht kan worden verbeterd. "Het huidige toezicht is complex en weinig transparant."

Trouw: 25 juli 2006


Topman CPB wil ingrijpen bij woningcorporaties

woningcorporaties verantwoord voor uitgaven niet

DEN HAAG (ANP) - Woningcorporaties hebben miljarden aan maatschappelijk bestemd geld te besteden, maar een goede afweging en verantwoording van hun uitgaven ontbreekt. Bij de besteding van de miljardenvermogens van woningcorporaties dreigen misstanden te ontstaan. „Er is sprake van een bodemloze schatkist“, stelt Coen Teulings, directeur van het Centraal Planbureau (CPB) in het Financiële Dagblad maandag.

Trouw: 11 juni 2007

Bijlage 2

| | | | |
|---|---|-----------------------------------|------------------------|
|  Universiteit Utrecht | | Interview Inbedding governance | |
| | | | |
| Respondent: | | Functie: | |
| Datum gesprek: | 04-06-08 | Corporatie: | Patrimonium Veenendaal |
| Door: | Kathelijn de Beer | Verslagdatum: | |
| Aandachtspunten interview: | | | |
| | <p>1. Inleiding</p> <ul style="list-style-type: none">- Inleiding onderzoek- Voicerecorder- Vragen tussendoor stellen <p>2. Inleiding respondent</p> <ul style="list-style-type: none">- Functie?- Hoe lang werkzaam?- Hoe beschrijft u Patrimonium?- Wat is de missie van Patrimonium?- Wat is uw drijfveer om te werken bij een woningcorporatie?- Hoe is het contact met uw collega's?- Hoe is het contact met uw leidinggevende?- Wat verstaat u onder transparantie?- Voor wie moet u transparant zijn?- Hoe belangrijk is het afleggen van verantwoording?- Wat verstaat u onder integriteit?- Waarin ziet u dat terug?- Vindt u dat er voldoende acties ondernomen zijn op het gebied van integriteit? | | |

3. Drijfveren / Organisatiecultuur

- Structuren/processen?

Hoe zijn de procedures vastgelegd en hoe vindt controle daarop plaats?
Zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder vastgelegd?
Hoe wordt omgegaan met regels en afspraken?

- Daadkracht?

Hoe gaat u om met de risico's die met uw werk samenhangen?
Hoe daadkrachtig is Patrimonium?
Hoe vindt straffen/belonen van gedrag/prestaties plaats?

- Overlegstructuren intern/extern?

Hoe belangrijk is overleg met stakeholders?
Hoe verloopt de interne informatievoorziening?
Kent u de wensen/verlangens van de belanghebbenden?

- Doelstellingen?

Hoe belangrijk is het behalen van resultaat/doelstellingen?
Is er ruimte voor persoonlijke prestaties en ambitie?
Hoe efficiënt werkt Patrimonium?

- Strategie?

Krijgt u de ruimte voor eigen initiatief?
Hoe belangrijk is de lange termijn visie van Patrimonium?
Hoe wordt binnen Patrimonium omgegaan met trends en ontwikkelingen in de omgeving?

- Binding/identificatie?






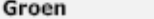
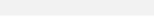
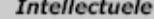
Kunt u zich identificeren met de organisatie en haar missie?
Hoe zien de belanghebbenden Patrimonium als organisatie?
Hoe belangrijk is vertrouwen binnen de organisatie?

4. Discussiepunten/vragen

5. Samenvatting en afsluiting interview

- Dank & afspraken maken over terugkoppeling

Bijlage 3

| Waardensysteem | Wereldbeeld | Respons in termen van denken en doen |
|--|---|---|
| Beige  <i>Survivaldrive</i> | irrelevant: het gaat om pure survival op het laagste niveau | <ul style="list-style-type: none"> • blij in leven (adem, eet, slaap) en plant je voort |
| Paars  <i>Rituele drive</i> | de wereld en het leven is onveilig en onbegrijpelijk: we moeten elkaar en de goden met onze rituelen binden | <ul style="list-style-type: none"> • blij dicht bij familie en bloedbanden • creëer vaste momenten en rituelen • geef aandacht aan de cycli van de natuur en leven en dood • zie de betekenis van symbolen |
| Rood  <i>Machtsdrive</i> | de wereld is een jungle: ieder vecht voor zijn eigen plek, is prooi of roofdier, slaaf of meester | <ul style="list-style-type: none"> • wees alert op gevaar • reageer snel en impulsief • begrijp hoe macht werkt • eis respect • bescherm de eigen kring • wantrouw anderen |
| Blaauw  <i>Ordeningsdrive</i> | de wereld is een potentiële chaos die geordend dient te worden | <ul style="list-style-type: none"> • kies voor een systeem • werk ordelijk • houd je aan de regels • wees trouw en loyaal • maak af waarmee je begonnen bent |
| Oranje  <i>Competitiedrive</i> | de wereld is een universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet | <ul style="list-style-type: none"> • wees resultaatgericht • calculeer de effecten van alternatieven • let goed op en grijp je kansen • begrijp dat inzet wordt beloond • wees scherp op concurrentie |
| Groen  <i>Sociale drive</i> | de wereld is een plek waar mensen wonen die in de kern gelijk zijn en allemaal op zoek zijn naar liefde | <ul style="list-style-type: none"> • leg contacten en word lid van een gemeenschap • communiceer je gevoelens • let op emoties van anderen • zoek harmonie • vermijd ongelijkheid en conflict |
| Geel  <i>Intellectuele drive</i> | de wereld is een samenstel van complexe systemen met eigen dynamiek, boordevol keuzes en dilemma's; dit alles begrijpen is een doel en een garantie voor vrijheid | <ul style="list-style-type: none"> • creëer ruimte om vrij te kunnen denken en analyseren • zoek onopgeloste problemen • zoek complexiteit • handel pas nadat je hebt begrepen |
| Turkoois  <i>Holistische drive</i> | de wereld is een netwerk van onderling afhankelijke eenheden die een holistisch organisme vormen | <ul style="list-style-type: none"> • begrijp dat de grote mondiale problemen belangrijk zijn • zie dat die problemen mondiale multidisciplinaire oplossingen vragen • relatieveer "dagelijkse" problemen • leef sober |

Bijlage 2: De waarden uit de theorie van Graves

(Bron: Versnel & Koppenol, 2004: 3-4)