

## **'Lessons learned' wetenschappelijk te onderbouwen?**

Presentatie VROM inspectie  
30 september 2010

dr.ir. H.M. Koolma  
Research Fellow Bestuurswetenschappen VU  
Rik Koolma adviseur VH&RO, Rotterdam

### Opzet presentatie

---

- Promotie onderzoek in het kort
- Belangrijkste uitkomsten onderzoek
- Lessons learned
- Stellingen

## Onderzoeksopzet 1)

---

Empirische probleemstelling:

- “Welk gedrag van woningcorporaties is *waar te nemen*,  
en hoe valt dat gedrag te *verklaren*?”

3

## Onderzoeksopzet 2)

---

*Waarnemingen:*

- Geen historie of casestudies maar uitputtende studie van één jaar
- Statistische analyse Input <> Output van 552 corporaties (o.a. BBSH taken)

*Verklaringen:*

- Literatuur bestuurskunde en organisatiewetenschap

4

## Belangrijkste uitkomsten

---

- Onverschillig voor omgevingsvariabelen.
- Enorme invloed van schaalgrootte.
- Markt: wel attractie, niet de tucht.
- BBSH-taken: grote spreiding.
- Overgang naar professioneel toezicht ...

5

## Lessons learned

---

- Misstanden > wijze lessen, geen wetenschap.
- Zoeken naar wetenschappelijke aanknopingspunten?
- Integriteitsproblemen ondanks maatschappelijke taak?
- Integriteit breder opvatten.

6

## LL2 Omgeving

---

- Multi agent systeem met principaal.
- Reputatiegedreven niet doelgericht maar doelzoekend.
- Naar de mond praten en bij voorkeur zaken doen met hoge reputaties.
- Reputatie is 'gerucht': suggestie en verwachting van goed gedrag.
- Mechanisme niet zelf-corrigerend.

7

## LL3 RvC op gevoel

---

- Belang informele kant toezicht.
- Sociaal dynamisch proces juist ook bedreiging van onafhankelijkheid.
- Tegensprekers met mogelijk 'superieure informatie'.
- Foutsignalen genegeerd of ingeslikt.
- Verschil RvC-leden in alertheid en kritische houding.

8

## LL4 nieuwe en oude RvC'ers

---

- 'Boards' zwakste disciplinerings.
- Effect soms zelfs negatief.
- Balanceren tussen 'ease and urge'.
- Toezicht verlegt probleem van 'choice of effort' en 'alignment'.
- Fout in formeel besturingsmodel: RvC kan niet weggestuurd worden.

9

## LL5 informatiebronnen RvC

---

- Informatieasymmetrie:
  - Afhankelijkheid van bestuurder
  - Afhankelijkheid van accountant/notaris
  - Meerduidige doelstelling en ongrijpbare meerwaarde(n)
  - Indicatorsturing te grote reductie complexiteit
- Beoordeelbaarheid prestatie bestuurder moeilijk en daarmee grootste risico.

10

## LL6 toezien ander vak

---

- Niet willen besturen.
- Reactief, afwachtend.
- Opportunisme en integriteitsrisico indien intentieloze aansturing:
  - Wel aandacht voor VH-taak (zie scope RvC)
  - Commitment tonen in toezichtsrol
- Externe reputatie of eigenstandig oordeel.
- Beoordeling fusievoorstellen?
- Beoordeling majeure investeringen?

11

## LL7 Verhoudingen

---

- Bestuurder organisatie op afstand niet los
- 'Nee' kunnen zeggen ipv 'ambitie'
- Publiek bestuurder in onderhandelingen met vastgoedondernemers
- Onderdrukken van besluitvaardigheid en impulsiviteit
- Behoeden voor zelfoverschatting
- Prestaties terugkoppelen, niet met reputaties meekoppelen

12

## LL7 Beloningsvraagstuk

- Zelfschaling werkt prijsopdrijvend.
- Niet spiegelen aan de markt.
- Beloningscontracten markt passen niet en werken daar ook niet goed.
- Beloning vooraf verlaagt prestatie bij complexe taken.
- Taak- en oplossingsgericht gedrag stimuleren niet calculerende zelfzucht.

13

## LL7 Zittingssperiode

- Zittingsduur bestuurders extreem hoog.
- Kleine kring perverse rivaliteit.
- Carrièrepaden/pensioen lopen via fusie.
- Tijdelijke contracten oplossing?
- Status aparte bestuurder <> loongebouw.
- Zittingssperiode toezichthouders.

14

## LL8 Toezicht vult leemte

---

- Bij gebrek aan andere disciplineringen.
- Eigenaarloze onderneming.
- RvC bewaakt verhouding tussen taken.
- RvC bewaakt zelfs tijdsverdeling over taken bestuurder.
- RvC maakt eigen orgaan afhankelijk van belangrijkste stakeholders: bewoners.

15

## LL9 Integriteit

---

- Niet onderwerp promotieonderzoek.
- Integriteit breder: managementrisico en besluitvormingsfalen.
- Glijdende schaal integriteitschending.
- Van inhoud naar macht;  
van doel naar positie.
- Informatiemanipulatie ook schending.
- Integriteit en verval van organisatie.
- Zonnekoninggedrag bij gratie omgeving.

16



## LL10 Codes

---

- Niet onderwerp promotieonderzoek.
- Gedwongen 'zelfregulering'.
- Exitmogelijkheid geeft vrijblijvendheid.
- Wet en principaal nodig.
- Regels blijven achterlopen op grensoverschrijdingen.
- Regels werken als afspiegeling praktijk niet bij opwinding of bedreiging.

17

## Lessons learned

---

- Veel aanknopingspunten: 'wrang feest der herkenning en erkenning'
- Wetenschappelijke analyse dossiers:
  - Expertise besluitvorming
  - Expertise informatievoorziening  
verantwoording
- Leervermogen publieke organisaties vergroten.

18

## Stelling 1

---

“De misstanden zeggen niets over alle corporaties, maar alleen iets over de beste corporaties.”

19

## Stelling 2

---

“Omgevingsdruk stimuleert de noodzakelijke verbeteringen in het beleid en bedrijfsvoering van woningcorporaties.  
Nieuwe onzelfstandigheid doet dat niet.”

20

**RIK KOOLMA**

*Adviseur Volkshuisvesting  
& Ruimtelijke Ontwikkeling*



dr. ir. H.M Koolma  
Rotterdamse Rijweg 17a  
3043 BG Rotterdam  
tel. 010 415 5048 / 06 53 981062  
fax 010 437 5165  
e-mail rik.koolma@planet.nl  
homepage www.rikkoolma.nl