

13 | De vruchten van versterkte corporat(i)e governance

Ronstadt Yip en Dirk Brounen

1. Inleiding

Ver van huis, zo luidde de titel van het kritische hoofdrapport dat op 30 oktober 2014 werd gepresenteerd door de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties.¹ Een rapport met harde conclusies die volgden op een uitgebreid onderzoek naar aanleiding van een reeks financiële misstanden binnen de Nederlandse woningcorporatiesector in de voorgaande jaren. Veel was er misgegaan, met een duur derivatendebacle van Vestia als dieptepunt. De commissie was helder in haar analyse. Niet alleen de betreffende corporatiebestuurders hadden gefaald, maar zeker ook het aanpalende toezicht. Het financieel toezicht vanuit de overheid, het toezicht van accountants en het interne toezicht hadden alle drie verzuimd om de koers tijdig en voldoende bij te stellen. Vandaar dat de verantwoordelijke Minister vier weken later reageerde met aangescherpt beleid waarmee de governance binnen de sociale woningsector grondig zou worden versterkt.² Het externe toezicht werd voorzien van een nieuwe structuur en de kwaliteit van het interne toezicht werd onder meer met de invoering van zogenaamde fit en proper tests aan strengere eisen onderworpen.

Nu, acht jaar later, breekt de tijd aan voor een evaluatie. Het is tijd om de balans op te maken ten aanzien van de interactie tussen de governance en de prestaties van Nederlandse woningcorporaties. Wat is er sinds 2014 veranderd in het toezichtskader, en wat zijn de effecten van deze veranderingen op de governance en het presteren van de corporaties? Om tot antwoorden te komen op deze vragen wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van uniek cijfermateriaal.³ Hiervoor worden de databestanden van onafhankelijke visitatierapporten via Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) gecombineerd met het cijfermateriaal van het Waarborgfonds Sociaal Woningbouw (WSW). Deze cijfers geven periodiek inzicht in de kwaliteit van het toezicht alsook in de prestaties van individuele corporaties. Als gevolg van de ingezette wijzigingen, wordt er sinds 2015 in de sector gewerkt met een zogenaamd verticaal toezichtskader. Hierin werken de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het WSW zij aan zij met behulp van onder-

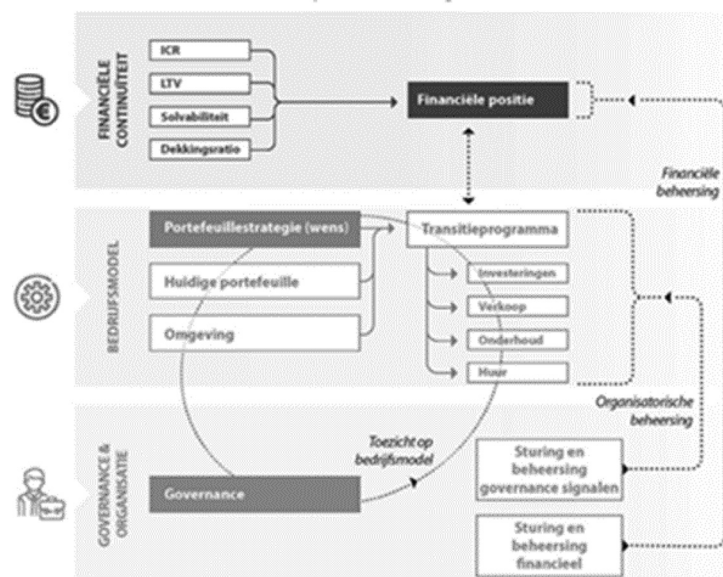
1 *Kamerstukken II 2014/15, 33606, nr. 4.*

2 *Kamerstukken II 2014/15, 33606, nr.13.*

3 Uniek wordt bedoeld als niet eerder gecombineerd; de databestanden zijn onttrokken aan openbare bronnen.

staand gezamenlijk beoordelingskader⁴. In dit beoordelingskader, zie figuur 1 voor een schematische weergave, staan verschillende belangrijke grootheden centraal. Zo wordt er nauwkeurig gekeken naar de *financiële continuïteit* van de organisatie. De beoordeling hiervan is in handen van het WSW. Zij toetsen deze aan de hand van een reeks financiële ratio's op het vlak van liquiditeit en solvabiliteit. Daarnaast wordt de organisatie kritisch getoetst ten aanzien van *het bedrijfsmodel*. Hier wordt de invulling van de volkshuisvestelijke opgaven beoordeeld. Deze toetsing door de Aw beziet de vastgoedportefeuillestrategie, inclusief de keuzes ten aanzien van investeringen, verkoop, onderhoud en huurstelling. Tot slot is er veel aandacht voor de *governance*. Zowel ten aanzien van het bedrijfsmodel als ten aanzien van de financiële beheersing wordt periodiek en kritisch geëvalueerd. Dit gebeurt zowel door de Aw alsook binnen het WSW.

Figuur 1: Gezamenlijk Beoordelingskader Aw/WSW



Bovendien voorziet de Nederlandse Woningwet in een visitatiestelsel voor woningcorporaties. Deze visitaties geven een beeld van de maatschappelijke prestaties van corporaties in de lokale context. Wettelijk is vastgelegd dat iedere woningcorporatie zich minimaal een keer per vier jaar moet laten visiteren. De in 2009 opgerichte en onafhankelijke SVWN ontwikkelt en beheert een visitatiemethodiek, accreditteert visitatiebureaus en ziet toe op de kwaliteit van visitaties. Ook publiceert SVWN alle visitatierapporten, zodat binnen de sector van elkaar kan worden geleerd. Woningcorporaties kiezen zelf een van de geaccrediteerde bureaus voor de

⁴ Het gezamenlijke beoordelingskader wordt periodiek herzien door Aw en WSW. Het meest recente beoordelingskader is te vinden op: https://www.wsw.nl/fileadmin/user_upload/Aw/20220224_Gezamenlijk_beoordelingskader_AwWSW.pdf.

visitatie. Dit onafhankelijke bureau stelt een visitatiecommissie samen en begeleidt het visitatieproces. De commissie onderzoekt en beoordeelt de prestaties van een woningcorporatie in relatie tot de ‘prestatieafspraken’ die de corporatie maakte met gemeente en huurders. Daarbij worden diverse stakeholders nauw betrokken.

In deze studie staan de uitkomsten van deze visitatierapporten centraal. Sinds het bestaan van SVWN is door de stichting vier visitatiemethodieken geïntroduceerd.⁵ Bij iedere update is het streven de methodiek te verbeteren en om de maatschappelijke prestaties scherper in kaart te brengen. Dit betekent echter dat metingen uit de voorgaande versies niet direct met elkaar te vergelijken zijn. Voor de volledigheid en juistheid dient op dit punt rekening gehouden te worden. Tabel 1 toont de introductie van de versies van de visitatiemethodiek en de periode waarop die van toepassing zijn. Het aantal observaties in de dataset begint met 430 in 2009 en daalt naar 278 in 2020, een daling die hoofdzakelijk is toe te schrijven aan fusies en overnames binnen de sector.

Tabel 1: Introductie en geldigheid van visitatiemethodiek

Versie	Vanaf	Tot
3.0	01-07-09	31-12-2010
4.0	01-01-11	31-12-2012
5.0	01-01-13	31-12-2018
6.0	01-01-19	heden

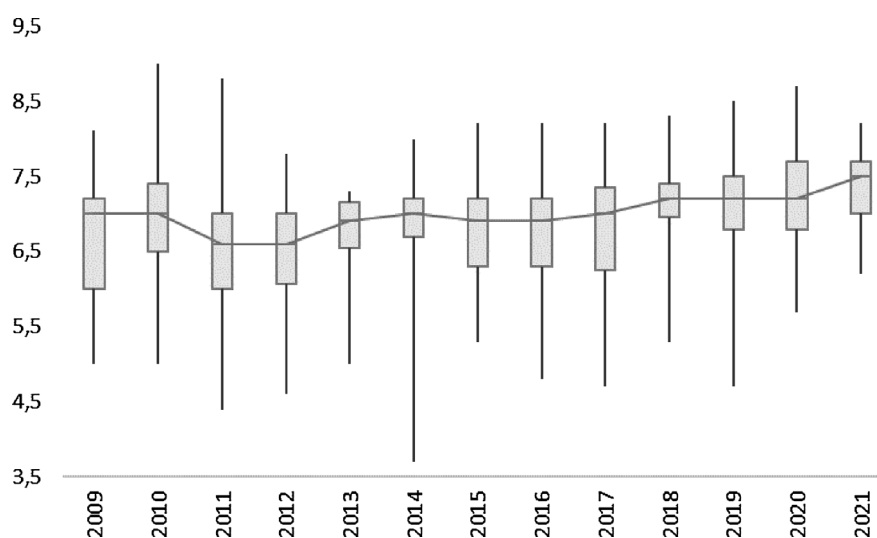
De analyse start met een beschouwing van de governance scores door de jaren heen. Hiervoor zijn de gegevens gebruikt uit de visitatierapporten, waarbij het verloop van de scores door de jaren heen en de consistentie tussen versies onder de loep worden genomen. Een belangrijke vraag binnen dit onderzoek is of de aanscherpingen uit eind 2014 zichtbaar zijn in de latere jaren en of de oude governance scores indicatief zijn geweest voor de misstanden die later zijn ontstaan. Nadat deze governance scores in kaart zijn gebracht, richten wij onze aandacht op de meest relevante organisatiekenmerken – zoals omvang en regio. Hierbij wordt gezocht naar relaties en patronen die relevant kunnen zijn voor de cross-sectionele variatie die wordt waargenomen in de governance. Vervolgens verleggen wij de focus op de prestaties van woningcorporaties. Governance is immers een middel om prestatiedoelen beter en bestendiger te realiseren. De prestatiescores van corporaties worden door de jaren heen bestudeerd, om tot slot een kleine oorzaak-gevolg analyse uit te voeren tussen de waargenomen veranderingen in de governance en de bijhorende corporatieprestaties.

⁵ De ontwikkeling van de visitatiemethodiek was ruim voor de oprichting van SVWN begonnen. Vanaf 2007 was het voor iedere woningcorporatie die bij VTW of Aedes is aangesloten verplicht om ieder vier jaar een visitatie uit te laten voeren. Versie 3.0 was bij aanvang van de verplichting uit de sector het eerste gebruikte methodiek.

2. Governancescores onder de loep

Het beoordelingskader voor governance van SVWN beoordeelt en weegt de volgende onderwerpen: (1) strategie en sturing van prestaties, (2) de maatschappelijke rol van de RvC en (3) de externe legitimatie en verantwoording als onderdeel van governance.^{6,7} De visitator beoordeelt deze prestatievelden onder andere op basis van jaarverslagen, beleidsdocumenten en interviews met het bestuur en RvC. De scores zijn op basis van een schaal van 1 tot 10, met daarbij een 6,0 als ijkpunt.

Figuur 2: Boxplot governance scores 2009-2021



In figuur 2 wordt zowel de spreiding als de ontwikkeling getoond van de corporatiescores voor de periode tussen 2009 en 2021 middels een boxplot. De box representeert de kwartielafstand, het bereik van eerste kwartiel tot derde kwartiel, de lijnen representeren de uitschieters naar beneden en naar boven, het overige bereik. Uit deze figuur blijkt dat de scores zich uitsluitend bevinden binnen een bereik van 3,7 tot en met 9,0; met andere woorden scores boven een 9,0 en scores lager dan een 3,7 zijn in de afgelopen 13 jaren niet gegeven. Verder laat deze figuur zien dat de jaargemiddelden, verbonden door de lijn, vrij stabiel hebben gevarieerd tussen een

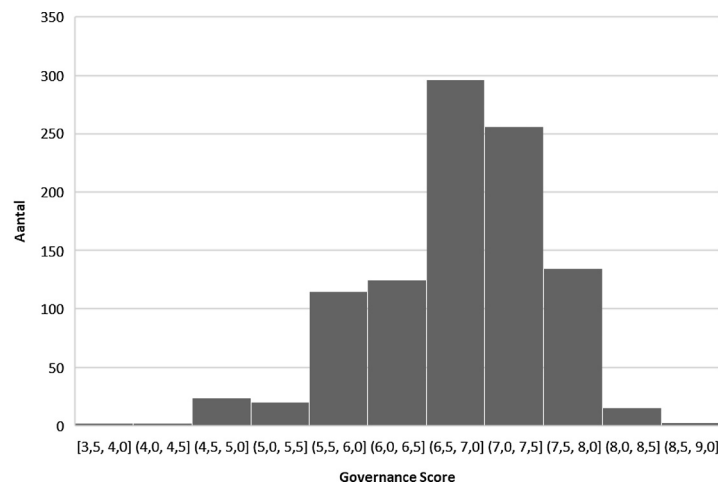
⁶ *Handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0*, SVWN 2019.

⁷ *Strategievorming en sturing* op prestaties beoordeelt in hoeverre (1) de betreffende corporatie beschikt over een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn, (2) de betreffende corporatie de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties periodiek volgt en bijstuurt indien zij afwijkingen constateren. *Maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen* beoordeelt in hoeverre de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichhouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en geeft deze professioneel vorm. Tot slot, de *externe legitimering en verantwoording* beoordeelt in hoeverre de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

6,5 – in de jaren 2011 en 2012, de jaren voorafgaand aan de parlementaire enquête – en een 7,5 in 2021. Deze verschillen zijn echter nog te mild om te kunnen spreken over een positieve trend.

In tegenstelling tot de jaar-op-jaar ontwikkelingen valt op dat de variatie tussen corporatie binnen hetzelfde jaar sterk verschilt. Met grote variaties in de jaren 2010 en 2014 waarin deze governancescores in extremis ruim 4 punten afweken. In de latere jaren is te zien dat de variatie sterk afneemt. In 2021 bleef dit verschil zelfs beperkt tot 2 punten. Het verschil in corporatie governance lijkt in de loop der jaren dus minder uiteen te lopen. Een andere belangrijke ontwikkeling bevindt zich in de ondergrens van de verdelingen, deze is sinds 2014 bezig aan een opmars. Dit kan worden gezien als een eerste indicatie dat de governance binnen de sector naar een hoger plan is getild, wellicht als gevolg van de ingrepen door de overheid.⁸

Figuur 3: Histogram verdeling van governance scores totale dataset



In figuur 3 wordt de verdeling van de governancescores uit de gehele dataset weergegeven in een histogram. Hierbij kan een corporatie meerdere keren terugkomen als observatie, daar het verplicht is voor een woningcorporatie om ieder vier jaar een visitatie uit te laten voeren. Uit dit figuur blijkt duidelijk dat de scores een scheve verdeling kennen. Het merendeel van de governance scores bevindt zich tussen de 6,7 en 7,2 en een meerderheid van deze scores is links hiervan te vinden. Met andere

⁸ Omdat in grafiek 1 de governance scores afkomstig uit verschillende jaargangen combineert, kan het zijn dat dit beeld verstoord wordt door de verandering in onderliggende meetmethodiek. Vandaar dat wij deze scores in bijlage A1 weergeven in separate clusters waarin steeds dezelfde methodologie is gehanteerd. Deze uitsplitsing laat zien dat de invloed van meetmethodiek zeer beperkt is geweest. Het beeld blijft gelijk. De gemiddelde corporatiescores stijgen geleidelijk met de jaren en de jaarvariatie neemt af, vooral aan het einde van de steekproefperiode.

woorden, observaties van woningcorporaties met een sterke governance score zijn in de minderheid. Het aantal onvoldoendes blijkt echter zeer beperkt. Sinds 2009 zijn er in 970 visitaties uitgevoerd. In slechts veertig gevallen resulteerde dit in een onvoldoende voor de governance van de corporatie. Daar staat tegenover dat 51 gevallen uitmuntend (>8.0) scoorden ten aanzien van hun governance.

Om een beter beeld te krijgen wat lage en hoge scores inhouden zijn een aantal visitatierapporten van corporaties nader onderzocht (drie corporaties met een score lager dan vier en drie corporaties met een score hoger dan acht). Hieronder worden de belangrijkste bevindingen puntsgewijs toegelicht.

Kenmerken en overeenkomsten van woningcorporaties met lage governance scores:

- Gebreken in of ontbreken van documentatie strategische plan;
- Doelstellingen en begrotingen zijn niet herleidbaar of onderbouwd;
- Monitoring en bijsturing zijn niet gedocumenteerd;
- Kwaliteit en onafhankelijkheid van intern toezicht is onder maat;
- Verbeterpunten uit evaluaties – zowel intern als extern – worden genegeerd.

Kenmerken en overeenkomsten van woningcorporaties met hoge governance scores:

- Aanwezigheid van helder en duidelijk geformuleerde strategische plan;
- Doelstellingen en begrotingen zijn in goed overleg met stakeholders overeengekomen;
- Duidelijk gedocumenteerde managementinformatie;
- Professioneel, competent en onafhankelijk interne toezicht;
- Een robuust evaluatie- en verbeter cyclus geïntegreerd in het bedrijfsproces.

Tot slot merken we op dat governance naar alle waarschijnlijkheid een vertraagd effect heeft op de prestaties van een corporatie. Een verbetering van governance vandaag heeft immers een uitwerkingsperiode van vele jaren. Het besef van dit vertragingseffect is belangrijk voor de latere duiding en interpretatie van de resultaten van dit onderzoek.

Casus Stichting Humanitas Huisvesting (SHH)

Sinds de oprichting van SHH in 1992 vormde deze een personele unie met Stichting Humanitas Rotterdam (SHR). Deze personele unie omvatte zowel het bestuur, de werknemers als ook de raad van commissarissen. Het volledige beheer van SHH was omstreeks 1999 uitbesteed, aan SHR. Hiervoor bracht SHR jaarlijks grote bedragen in rekening. Daarnaast maakte SHR gebruik van SHH-bedrijfsruimtes zonder hiervoor een adequate vergoeding te betalen. Tot slot waren in de periode 2005-2010 binnen SHH leningen en derivaten aangetrokken waarvan de doeleinden niet helemaal duidelijk waren. Uit later onderzoek bleek dan ook dat SHR jarenlang SHH als melkkoe gebruikte.

Wanneer deze casus beschouwd wordt vanuit het verticale beoordelingskader van vandaag, dan zouden er automatisch vragen gesteld worden bij de financiële positie en bij het bedrijfsmodel van SHH. Het in rekening brengen van hoge rekeningen voor uitbesteed beheer en het nalaten van het betalen van adequate huurvergoedingen zouden snel zichtbaar worden in de jaarrekening en uiteindelijk negatieve effecten hebben op de solvabiliteit en liquiditeit van de organisatie. Hoewel belangrijke stappen zijn genomen om de financiële positie en bedrijfsmodel inzichtelijk te maken blijft het stellen van kritische vragen belangrijk, dit vereist een doorlopend kritische houding van zowel WSW als Aw.

3. Organisatiekenmerken

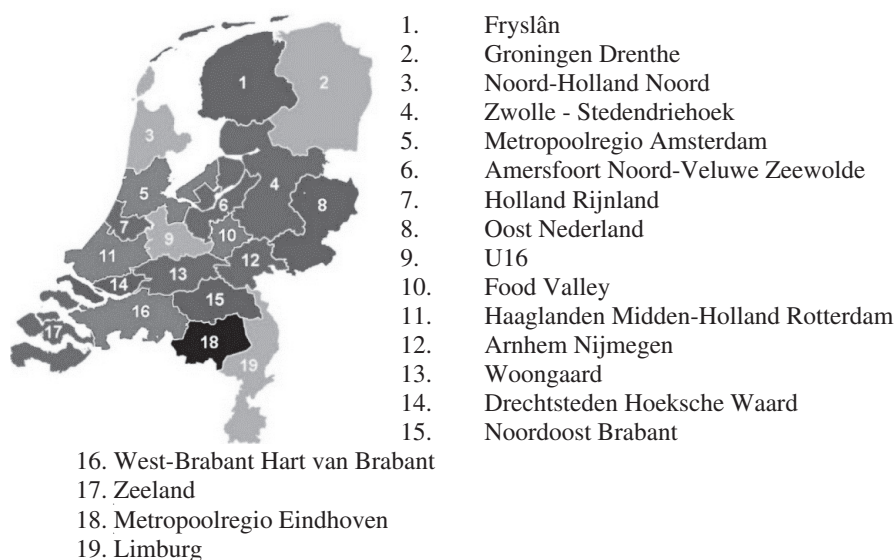
Met dit onderzoek wagen we een poging om op een toegankelijke manier de relatie tussen de waargenomen governancescores en corporatieprestaties te kwantificeren. Een belangrijke stap hierin is om de relevante corporatieachtergronden te identificeren en deze te modelleren als controlevariabelen. Corporatieprestaties zullen immers niet alleen afhangen van de kwaliteit van de corporatie governance. Door gebruik te maken van de bedrijfskenmerken, woningmarktregio's en corporatieomvang wordt hier invulling aan gegeven. De bedrijfskenmerken krijgen een duiding door financiële kenmerken. Hieronder worden de geselecteerde dimensies voor controlevariabelen toegelicht en onderbouwd.

3.1 Woningmarktregio's

Om te zorgen dat woningcorporaties met hun specifieke expertise en infrastructuur zich focussen op het verlichten van lokale woonproblematiek is door de wetgever gekozen om met woningmarktregio's en prestatieafspraken te werken. In figuur 3 staan de 19 woningmarktregio's weergegeven, zoals ze door de wetgever zijn opgesteld. De regio waarin een woningcorporatie opereert speelt een belangrijke rol in

de prestatieingen die later in deze studie centraal worden gesteld. Woningmarktregio's zijn immers zeer divers ten aanzien van bijvoorbeeld woningvoorraad en koopkracht, waardoor lokale corporaties worden geconfronteerd met verschillende uitdagingen in betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

Figuur 4: Woningmarktregio's waarin een woningcorporatie mag opereren



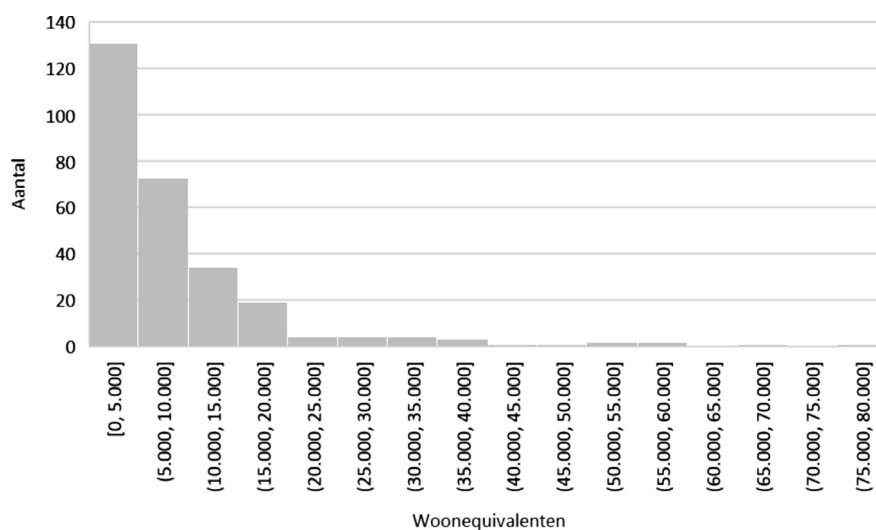
Sinds de invoering van de Woningwet (2015) maken woningcorporaties periodieke prestatieafspraken met de (lokale) overheid en andere stakeholders in de woningmarktregio. Afspraken die veranderen door de tijd, maar ook sterk variëren tussen regio's. In een regio met grote uitdagingen wordt nu eenmaal meer van de woningcorporaties verwacht dan een regio met beperkte uitdagingen. Daarom dient bij de analyse van corporatieprestaties rekening gehouden te worden met de woningmarktregio waarin zij actief zijn. Om de analyse overzichtelijk en simpel te houden is ervoor gekozen de woningmarktregio's te groeperen zijnde Randstad en buiten Randstedelijk. Deze keuze is niet arbitrair genomen, maar reflecteert in zekere mate tot gebieden met relatief grote woningmarktuitdagingen in de Randstad ten opzichte van de rest van het land.

3.2 *Omvang woningcorporatie*

Een andere belangrijke achtergrond die moet meewegen in de analyse is de omvang van de betreffende corporatie. De klassieke economische theorie van Adam Smith (1776) stelt dat omvang schaalvoordelen oplevert. Enerzijds door specialisatie, anderzijds dankzij een betere onderhandelingspositie. Momenteel zijn er circa 300 woningcorporaties actief in ons land. Samen beheren zij zo'n 2,4 miljoen huurwo-

ningen.⁹ Gemiddeld genomen zou je dus verwachten dat een doorsnee corporatie ongeveer 8.000 woningen in portefeuille heeft. Figuur 4 laat echter zien dat ruik 130 corporaties minder 5000 woningen beheren en dat het aantal grote corporaties beperkt is. Het Amsterdamse Ymere staat hier aan kop met bijna 80.000 verhuureenheden op de balans.

Figuur 5: Verdeling aantal woningcorporaties en bezit in woonequivalenten



Het verschil tussen grote en kleine corporaties in de sector wordt pas duidelijk wanneer gekeken wordt naar de variatie in enkele kengetallen die bepalend zijn voor hun verdienvermogen en hun kostenstructuur. Vandaar dat huurinkomsten, onderhoudskosten, personeelskosten, en operationele kosten kort in kaart zijn gebracht in tabel 2. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen de grote en kleine corporaties en de variatie in gemiddelden per woningmarktregio.

Tabel 2: Financiële kenmerken per WEQ en WMR

	Huurontvangsten	Salariskosten	Onderhoudskosten	Overige Kosten
Randstad	6.823	683	1.684	1.279
Buiten Randstedelijk	6.561	700	1.626	1.144
Corporaties naar VHE's				
Groter dan 10.000	6.552	749	1.782	1.193
Tussen 2.500 en 10.000	6.620	698	1.659	1.127
Kleiner dan 2.500	6.750	636	1.466	1.268

Deze cijfers laten goed zien dat het verdienvermogen en de kostenstructuur van een corporatie verschilt per regio. In tegenstelling tot het eerdergenoemde schaalvoordeel, laten deze cijfers zien dat naarmate een corporatie in omvang toeneemt (VHE's) dit leidt tot lagere inkomsten en hogere kosten. Dit verdienvermogen en deze kos-

⁹ Autoriteit Woningcorporaties (Aw), *Staat van de corporatiesector 2020*.

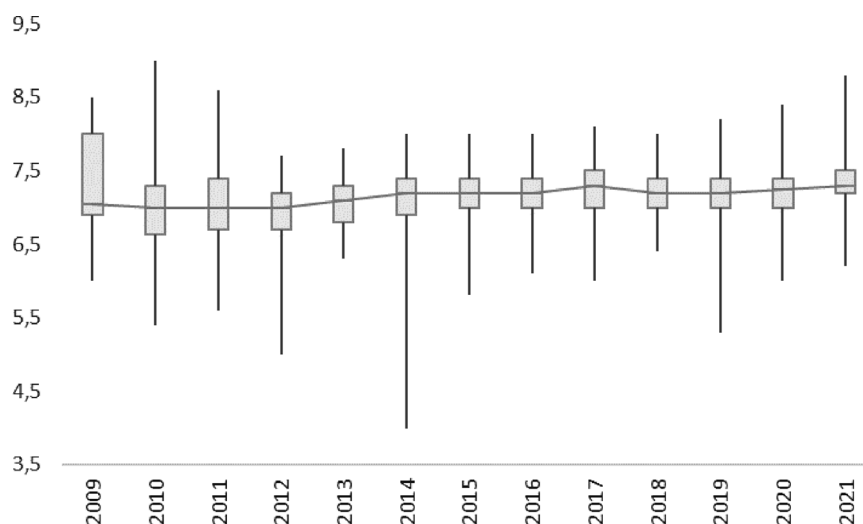
tenstructuur zijn bepalend voor de financiële conditie van een woningcorporatie en hebben zodoende een sterke invloed op de bereidheid en de middelen beschikbaar om prestatieafspraken waar te maken. Het is niet ondenkbaar dat een financieel gezonde corporatie meer bereidheid en middelen heeft om zijn prestatieafspraken te realiseren. Derhalve dient in de analyse van de corporatieprestaties (in relatie tot governance) rekening gehouden te worden met de onderliggende variaties.

4. Corporatieprestaties, een meervoudige opgave

In de loop der jaren is er binnen de rijke corporate governance literatuur veel werk gemaakt van onderzoek naar de relatie tussen financiële prestaties en corporate governance¹⁰. Het gaat hierbij om het kwantificeren van financiële baten door het in bedwang houden van het principaal-agent probleem. Woningcorporaties hebben echter geen winstoogmerk, dit maakt een traditionele analyse over corporatie governance en financiële prestatie minder geschikt. Daarnaast hebben woningcorporaties een speciale rol in de samenleving: het bouwen, beheren en verhuren van kwalitatief goed en betaalbare woonruimte voor huishoudens met een laag inkomen. Prestatiemetingen op basis van enkel financiële aspecten doen daarom geen recht aan de opdracht van woningcorporaties.

Na zorgvuldig overwegen is voor het onderzoek het prestatieveld 'presteren naar opgaven' als prestatiemeting opgenomen. De activiteiten in dit prestatieveld komt voor een groot deel overeen met de activiteiten die horen bij de lokale maatschappelijke opgaven. De graadmeter in deze meting is de realisatie als percentage van prestatieafspraken. Hierbij zijn de thema's betaalbaarheid en beschikbaarheid, verduurzamen woningvoorraad, huisvesting speciale behoeften en wonen met zorg en ouderenhuisvesting de indicatoren waarover geoordeeld wordt. Evenals de governance scores wordt de scores voor prestatie naar opgaven beoordeeld op basis van een schaal van 1 tot 10 en wordt een ijkpunt voor een voldoende meegegeven door het visitatiemodel.

10 Zie bijvoorbeeld: A. Börsch-Supan & J. Köke, 'An Applied Econometricians' View of Empirical Corporate Governance Studies', *German Economic Review* 2002, p. 295-326; M. Wintoki, J. Linck & J. Netter, 'Endogeneity and the Dynamics of Internal Corporate Governance', *Journal of Financial Economics* 2012, p. 581-606.

Figuur 6: Boxplot prestatie scores 2009-2021

Figuur 5 toont de spreiding als ontwikkeling van de prestatiescores voor de periode 2009 tot 2021 met behulp van een boxplot. De jaargemiddelden worden verbonden met een lijn, deze vertoont bijzonder weinig variatie. Hetzelfde geldt voor de kwartielafstand. Dit betekent dat de individuele scores sterk geconcentreerd zijn rondom het jaargemiddelde en dat dit jaargemiddelde vrij stabiel rond de 7,0 ligt. Daarentegen laten de verticale lijnen zien dat de uitschieters jaar op jaar behoorlijk kunnen variëren. Zo waren er in 2010 enkele uitschieters omhoog, terwijl in het jaar 2014 enkele diepe onvoldoendes wist te noteren. In totaal zijn 970 corporaties gevisiteerd sinds 2009, waarvan er in totaal slechts vier een onvoldoende scoorden ten aanzien van hun presteren naar opgaven.

Net als de governancescores zijn de prestatiescores nader onderzocht om een beter beeld te krijgen van zowel de laagste als ook van de hoogste beoordelingen. Het resultaat is rechttoe rechtaan, het niet nakomen van prestatieafspraken resulteert in een lagere score en het overtreffen van prestatieafspraken resulteert in hogere prestatiescores. Desalniettemin, om toch context te schetsen zijn voor de vier slechtst presterende corporaties, zijn onderstaande voorbeelden verzameld:

- Geen prestatieafspraken gemaakt over desbetreffende visitatieperiode en geen documenten (zoals woonvisie of woonconvenant) aan visitator beschikbaar gesteld (ontbreken van documentatie resulteerde ook in een onvoldoende voor de governancescore);
- Geen prestatieafspraken overeengekomen met gemeente, deze is gemaakt met instemming van de huurdersvereniging, maar de gemeente was niet bereid om op basis hiervan tot ondertekende prestatieafspraken te komen;
- Prestatieafspraken zijn zowel door de corporatie als de gemeente niet nageleefd, er zijn wel niet-gerelateerde prestaties geleverd;

- Prestatieafspraken zijn bewust niet nagekomen, dit om aan de basisdoelstelling te voldoen voldoende betaalbare woningen beschikbaar te stellen;

Tot slot merken we op dat prestatieafspraken worden gemaakt met lokale stakeholders met het oog op lokale vraagstukken. Prestatieafspraken houden daarnaast ook rekening met de toestand van de woningcorporatie, wanneer een woningcorporatie er slecht voor staat, dan kunnen prestatieafspraken daarop aangepast worden. Zodoende kan het zijn dat financieel zwakke corporaties bescheiden doelen krijgen die ze eenvoudiger kunnen realiseren. Zij scoren dan goed voor presteren naar opgaven, niet ondanks maar eerder dankzij hun zwakke financiële status. Het is dus belangrijk bij het interpreteren van de verdere resultaten om rekening te houden met deze wederkerige relaties.

Casus Woonstichting Geertruidenberg (WSG)

Woningcorporatie WSG raakte in 2010 in grote problemen tijdens de nasleep van de financiële crisis uit 2008. WSG had ten tijde van deze problemen ca. 4.000 woningen en ca. 200 ha. grond in bezit. Het eigen vermogen van de woningcorporatie verdampte in een korte tijd van 67 mln. naar 4 mln., terwijl de schulden van de corporatie in snel tempo stegen naar het astronomische bedrag van € 800 mln. Per woning betekende dit een schuld van 200.000 euro. Uit later onderzoek bleek dat de raad van commissarissen in deze periode weinig kritische vragen stelden, mede doordat een deel van deze raad zakelijke relaties onderhield met WSG.

Wanneer wij nu terugkijken op deze casus aan de hand van de actuele governance vereisten, dan wordt het nut van fit en proper testen snel duidelijk. De aanwezige belangenverstrengelingen van commissarissen zouden hierdoor aan de voorkant zijn gesignaleerd en geadresseerd. Ook zou tijdens de periodieke visitatie meer nadruk zijn gelegd op de haalbaarheid en wenselijkheid van de prestatieafspraken. De (te) grote plannen van de directeur zouden tegenwoordig onderwerp van gesprek zijn geworden, zowel tijdens visitaties, binnen een sterke RvC, als ook binnen het gemeenschappelijke beoordelingskader.

5. De samenhang tussen corporatieprestatie en governance

In de laatste sectie van het onderzoek worden alle elementen – governance, organisatiekenmerken en prestaties – gecombineerd om tot een eerste analyse te komen. Om te beginnen wordt met behulp van een eenvoudige beschrijvende analyse de prestatiescores van corporaties met verschillende schaal en regio-focus met elkaar te vergelijken. Daarna wordt stapsgewijs een lineair regressiemodel opgebouwd om

tot betere statistische inzichten te komen voor ieder additionele parameter in relatie tot de prestatiescore.

Tabel 3: Gemiddelde prestatiescore naar regio en omvang

	Gemiddeld	Groter dan 10.000	Tussen 2.500 en 10.000	Kleiner dan 2.500
Randstad	7,04	7,03	7,04	7,00
Buiten Randstedelijk	7,18	7,15	7,18	7,16

Tabel 3 toont de gemiddelde prestatiescores van woningcorporaties van verschillend formaat en met verschillende regio's in portefeuille. Het resultaat van deze vergelijking toont beperkte verschillen. Zo is te zien dat alle corporaties actief in de Randstad doorgaans iets lager scoren (7,04 versus 7,18). Het kan goed zijn dat het voor corporaties moeilijker is om bij te dragen aan betaalbaarheid en bereikbaarheid in een overspannen woningmarkt, zoals in de Randstad. Dit verschil van 0,14 in prestatiescore varieert ook wanneer de omvang van de corporaties in ogenschouw wordt genomen. De regioverschillen zijn milder onder de grootste corporaties. Corporatieomvang *an sich* lijkt geen overtuigend effect te hebben op de prestatiescore. Maar om de invloeden van omvang, regio en governance op de prestatiescores zorgvuldiger te duiden is een meervoudige regressieanalyse vereist, waarin we de kruisrelaties tussen al deze factoren gelijktijdig kunnen wegen en meten.

Tabel 4: Stapsgewijze regressieanalyse van governance op corporatieprestatie

Parameters	Basis	Governance	Fit en Proper
Intercept	7,145 ***	5,143 ***	5,221 ***
Randstad	-0,134 ***	-0,110 **	-0,116 **
Middelgroot	0,056	-0,037	-0,044
Groot	-0,004	-0,166 ***	-0,178 ***
Governance	-	0,301 ***	0,282 ***
Governance * Post-2015	-	-	0,016 ***

Significantie: ***0,0001; **0,001; *0,01

Tabel 4 presenteert de regressieanalyse van corporatieprestaties, waarin stapsgewijs verklarende variabelen worden geïntroduceerd. In deze bespreking worden alleen de significante parameters toegelicht. Voor de basisvariant wordt de prestatiescore met een regressieanalyse afgeleid van organisatiekenmerken. Hieruit blijkt opnieuw dat de indicator Randstad leidt tot een lager resultaat. Net als de beschrijvende vergelijking in tabel 3, is te zien dat corporaties actief in de krappe woningmarkten van de Randstad moeilijker slagen in het bereiken van hun prestatieafspraken. Wanneer deze basisregressie wordt uitgebreid met governance scores, leidt dit tot significante invloeden van zowel de governance score, de Randstad indicator als de grote corporatie indicator. Kleine corporaties buiten de Randstad presteren beter in

dit model, maar wat vooral in het oog springt is het feit dat een gunstige governance score lijkt te leiden tot betere corporatieprestaties. Tot slot is in het laatste model een interactie term meegegeven, de governance score in combinatie met een indicator voor observaties na 2015, om te observeren of de aangepast governance richtlijnen de prestaties hebben beïnvloed. De analyse blijft voor een groot deel vergelijkbaar met het voorgaande model. Deze positief significante interactieterm laat daarnaast zien dat sinds de invoering van fit en proper testen binnen deze sector het positieve effect van governance op prestaties verder is versterkt. In zekere zin dus een geruststelling voor alle betrokken stakeholders. Niet alleen lijkt de governance beter op orde sinds 2015, maar de invloed van deze betere governance weegt sindsdien ook zwaarder door in de prestatiescores van corporaties.

6. Terugblik, discussies en geleerde lessen

In deze analyse hebben we, zeven jaar na de Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties, de tijd genomen om de effecten van aangepaste governance richtlijnen te evalueren. Dit is gedaan aan de hand van uniek cijfermateriaal uit periodieke visitatierapporten waarin zowel de prestaties als ook de governance van corporaties is becijferd. Onze analyse laat zien dat de governance scores binnen de corporatiesector een milde opmars hebben doorgemaakt sinds 2015, het moment waarop de overheid o.a. middels de invoering van fit en proper testen het interne toezicht van de sector is gaan aanscherpen. Maar belangrijker nog is het resultaat dat in de relatie tussen de governance score en de prestatie van de betreffende corporatie. Deze relatie blijkt positief en is sinds 2015 sterker geworden. Betere governance lijkt dus te lonen en te werken binnen deze sector.

Deze studie draagt op verschillende manieren bij aan de bestaande kennis rondom corporate governance. Dankzij het consistente cijferwerk uit de visitatierapporten was het mogelijk om veronderstelde relaties en effecten kwantitatief te evalueren. Dit is gedaan in een sector die op deze wijze amper is bestudeerd – de semipublieke corporatiesector. Waar het gros van de literatuur studie heeft gemaakt van de effecten van governance op bijvoorbeeld het financiële rendement van organisaties, wordt in deze studie gewerkt met de bredere prestatiedefinities die in deze non-profitsector gangbaar zijn. De resultaten laten zien dat ook wanneer niet enkel financiële doelstellingen centraal staan, goede governance bijdraagt aan betere prestaties.

Uiteraard is meer onderzoek mogelijk en nodig. Zo zullen wij zelf verder werken aan een kritische evaluatie van de prestatie- en governancescores die binnen deze sector gangbaar zijn. Meten de visitatierapporten kwaliteit op de juiste wijze? Daarnaast wordt verdieping gezocht op de effecten van onderliggende keuzes die governance kunnen versterken. Zo wordt middels externe data onderzocht of governance en de gevonden governanceprestatie relatie baat heeft bij diversiteit. Wij hopen hiermee verder bij te dragen aan zowel de wetenschap als aan effectief beleid om deze waardevolle sector verder te versterken.