

# Intern toezicht is de betere sleutel

## voor effectieve woningcorporaties

Melanie de Waal, Janka Stoker en Floor Rink

**D**e parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties heeft een duidelijk oordeel geveld in haar rapport over de misstanden bij corporaties: falend toezicht, zowel intern als extern, en slecht bestuur. In hedendaags Engels, volgens de commissie, vooral dus een kwestie van falende 'governance'. De commissie is eveneens vrij expliciet in haar oplossing: meer en vooral sterker extern toezicht — er dient zelfs een nieuwe onafhankelijke Woonautoriteit te komen. Deze oplossing vindt veel steun in de politiek. Het lijkt een hedendaagse panacee te zijn: na een schandaal (denk aan bankencrisis, problemen in de zorg en het onderwijs) moet vooral het externe toezicht worden aangescherpt. Die vanzelfsprekendheid is echter onterecht

en wij betwijfelen of dit wel de meest effectieve oplossing is om dit soort problemen in de toekomst te voorkomen. Ons onderzoek wijst juist op de invloedrijke rol van intern toezicht in vergelijking met extern toezicht.

Ons onderzoek onder financiële managers uit het bedrijfsleven laat weliswaar zien dat verantwoording afleggen aan een externe toezichthouder zinvol is, maar dat de invloed van intern toezicht op besluitvorming en gedrag altijd sterker is. De onderzochte managers die te maken kregen met een interne toezichthouder bleken vaker beslissingen te nemen die in het belang waren van de organisatie dan de managers die alleen te maken hadden met een externe toezichthouder. Deze uitkomst wordt verklaard door het verschil in nabijheid van de verschillende toezichthouders. Het psychologische effect van toezicht heeft betrekking op de verwachting dat

*Intern toezicht is beter en moet voorbeeld geven in gedrag.*

*Leiderschap is sterker dan regels*

*RvT moet zich laten zien!*

je verantwoordelijkheid moet afleggen over je acties en beslissingen. Hiervoor is het van belang dat de aanwezigheid van een toezichthouder duidelijk wordt gevoeld. Dat is makkelijker voor een interne toezichthouder, die onderdeel is van dezelfde organisatie en frequent contact kan hebben met leden van de organisatie, zoals corporatiebestuurders. Een externe toezichthouder staat toch op grotere afstand en is en blijft een buitenstaander.

Wat betekenen onze onderzoeksresultaten voor het toezicht op de woningcorporaties? Extern toezicht is nuttig en ook vanuit maatschappelijk oogpunt altijd nodig. Maar we menen dat extern toezicht zijn aandacht meer moet richten op het interne toezicht. Want juist om in woningcorporaties gedrag te stimuleren dat in het belang is van de organisatie, en daarmee ook van het publiek, zullen vooral de organisatie en het functioneren van het interne toezicht goed moeten zijn.

Daarbij valt te denken aan het verhogen van de kwaliteit van commissarissen, maar bijvoorbeeld ook aan het ontwikkelen van het leiderschap van corporatiebestuurders zelf. Wij zien daarbij uitdrukkelijk een rol weggelegd voor het externe toezicht; het zou hierin een stimulerende, faciliterende en ook controlerende rol kunnen vervullen. De Nederlandsche Bank bijvoorbeeld, toetst zowel bestuurders als commissarissen die in de financiële sector (gaan) werken. Juist door het interne toezicht te versterken en scherp te houden kunnen externe toezichthouders op een zinvolle manier invloed uitoefenen op het effectief functioneren van woningcorporaties.

Melanie de Waal Msc, prof. dr. Janka Stoker en dr. Floor Rink zijn verbonden aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de RUG en doen onderzoek naar toezicht en accountability.

*Extern toezicht kan RvT scherp houden.*