

De depressieve nasleep van bestuurlijke manie en verval bij corporatiebestuurders^{*}

Meike Bokhorst

Sinds de parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties en de nieuwe woningwet zijn er minder incidenten waarbij bestuurlijke manie en risicovolle projecten een rol spelen. Maar als gevolg van bestuurlijk verval bij vaak lang zittende bestuurders van met name de kleine corporaties zijn nog niet alle problemen verholpen. De vraag in dit artikel luidt welke vormen van bestuurlijke manie en verval bij corporatiebestuurders zichtbaar zijn en wat interne en externe toezichthouders kunnen doen om dit tijdig te signaleren en te temperen. Om die vraag te beantwoorden gaat dit artikel in op de theorie en praktijk van bestuurlijke manie en verval. Het onderzoek naar bestuurlijk verval is verricht in opdracht van het CCV-programma Handhaving en Gedrag. Hoewel het onderzoek nog gaande is, toont een casusanalyse al wel welke verschijningsvormen van bestuurlijke manie en verval er voorkomen in de corporatiesector. Interne en externe toezichthouders kunnen weerwerk bieden aan bestuurlijke manie en verval door met elkaar kennis uit te wisselen over de zwakke signalen.

1. De lange nasleep van vallende bestuurders

Wie door Den Haag Zuidwest fietst, herkent de huizenblokken van Vestia aan het achterstallige onderhoud en de verwaarlozing. Huizen van andere corporaties staan in de stijgers om opgeknapt te worden, maar bij Vestia is er geen geld voor investering in onderhoud of duurzaamheid. Toch moet de Haagse Vestia-huurder gemiddeld 92 procent van de maximaal toegestane huur betalen, terwijl de overige huurders gemiddeld 80 procent betalen. Een Vestia-huurder in Den Haag die in 2018 de maximale sociale huur van toen 710,68 euro per maand betaalde, zou bij een andere Haagse corporatie gemiddeld zo'n 78 euro per maand minder hebben betaald. Dat verschil loopt op tot zo'n 1000 euro per jaar.¹ Dat zijn enorme bedragen voor sociale huurders die toch al weinig draagkracht hebben. Acht jaar nadat Vestia in financiële problemen kwam, komt er een plan om Vestia op te knippen in drie organisaties en te verlossen van de zware rentelast, die de corporatie al het investeringsvermogen ontnemt.²

* Dr. A.M. Bokhorst is senior onderzoeker bij de Universiteit Utrecht en senior wetenschappelijk medewerker bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Dit artikel komt voort uit een onderzoek naar bestuurlijk verval bij semipublieke bestuurders in opdracht van het programma handhaving en gedrag van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV). www.handhavingengedrag.nl. Met medewerking van Sjors Overman en Céline Bouwens.

1 www.ftm.nl/artikelen/einde-nabij-voor-vestia

2 www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/02/04/bzk-wsw-en-aw-zetten-zich-in-oplossing-woningcorporatie-vestia

Meike Bokhorst

Opvallend is hoelang de depressieve nasleep van de Vestia-crisis duurt voor huurders en medewerkers. Maar ook voor de overheid en de sectororganisaties die mee moesten betalen aan de financiële strop van 2,1 miljard euro om Vestia te redden. Dat staat in schril contrast met de gevolgen voor de aanstichter van het debacle. De voormalig corporatiedirecteur Erik Staal had nog tot in 2019 de beschikking over luxueuze villa's in Nederland, Zuid-Afrika en op Bonaire. Hij heeft zijn rechtszaak afgekocht door een schikking met Vestia, maar is later wel veroordeeld voor onrechtmatige activiteiten bij een Zuid-Afrikaanse woningstichting.³ Voormalig staatssecretaris van Volkshuisvesting Dick Tommel beschreef het morele verval van Staal als volgt: 'Hij is veranderd van een behulpzaam en kundig iemand, tot iemand die ging graaien voor eigen gewin. Dat is dus wel op de glijbaan, helemaal naar beneden.'⁴

Hoe kan manisch bestuurlijk gedrag de huurders, organisatie, sector en de gemeenschap jarenlang zo meeslepen in een depressieve val? Vestia is een extreem voorbeeld, maar helaas niet de uitzondering. Ook bij andere corporaties bleek dat pas bij financiële tegenspoed de depressieve keerzijde van bestuurlijke manie zichtbaar werd. De vraag in dit artikel luidt welke vormen van bestuurlijke manie en verval bij woningcorporatiebestuurders zichtbaar zijn en wat interne en externe toezichthouders kunnen doen om dit tijdig te signaleren en te temperen. Om die vraag te beantwoorden gaat dit artikel eerst nader in op de theorie over bestuurlijke manie en verval. Vervolgens laten we aan de hand van een casusanalyse zien welke verschijningsvormen van bestuurlijke manie en verval er zijn in de corporatiesector. Deze casusanalyse is verricht in het kader van een onderzoek naar bestuurlijk verval bij semipublieke bestuurders in opdracht van het programma Handhaving en Gedrag van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV). De uitkomsten van het volledige onderzoek komen beschikbaar op www.handhavingengedrag.nl. Tot slot komt de vraag aan de orde hoe interne en externe toezichthouders weerwerk kunnen bieden aan bestuurlijke manie en verval.

2. Bestuurlijke manie en verval: leiderschapsstijlen en -seizoenen

Onderzoek naar leiderschapsstijlen laat zien dat sommige leiderschapsstijlen tot meer risicogedrag en psychopathie leiden dan anderen (Kets de Vries, 1994). In 'Balanceren aan de Top' en 'Leiderschap ontrafeld' beschrijft leiderschapsonderzoeker Manfred Kets de Vries vanuit psychologische invalshoek de effecten van verschillende problematische leidersstijlen op de organisatie (Kets de Vries, 2015):

- de theatrale leider, die verslaafd is aan onverantwoorde risico's en alles op alles zet om zijn concurrent te overtreffen;

3 www.nrc.nl/nieuws/2019/05/28/erik-staal-moet-24-miljoen-euro-betalen-aan-stichting-zuid-afrika-a3961811

4 <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2286586-oud-vestia-topman-erik-staal-betaalt-miljoenen-terug-aan-stichting-zuid-afrika.html>

- de achterdochtige leider, die verslaafd is aan het overdreven analyseren van situaties en een soort falingsfobie heeft;
- de afstandelijke leider, die het bedrijf, ver weg van het productieproces of de relevante markt, vanuit geïsoleerde kantoorruimtes wenst te besturen;
- de depressieve leider, die misantropische trekjes heeft, het nodige zelfvertrouwen mist en een dermate angst heeft voor het alsmaar veranderende economische klimaat, dat hij zich terugtrekt in verouderde strategieën;
- de dwingende leider, die overdreven perfectionistisch, controleziek, bureaucratisch en kortzichtig is.

Deze leiderschapstypen ogen wellicht wat karikuraal en essentialistisch. Leiderschapstijlen kunnen ook opgevat worden als gedragspatronen met zowel goede als problematische kanten die ontstaan in interactie met de omgeving. Een leider die theatraal, narcistisch of manisch gedrag vertoont, kan ook een depressieve keerzijde ontwikkelen. In een manische periode kunnen mensen grootste werken verrichten en anderen daarin meeslepen, maar die zelf-ontbrandende energiebron is niet onuitputtelijk en het evenwicht is precair. Denk aan kunstenaars zoals Robert Schumann of Vincent van Gogh, die na een manische periode van hoge productiviteit in een diepe depressie konden belanden.

Bij bestuurlijke manie gaat het echter niet om een individuele pathologische stoornis, maar over de innerlijke energiebron, visionaire geest en persoonlijke overredingskracht waarmee leiders een organisatie en omgeving kunnen aanzetten om grootse projecten te verrichten. Leiders kunnen het onmogelijke mogelijk maken door weerstand te doorbreken, groepen te begeisteren en de neuzen dezelfde kant op te krijgen.

Een voorbeeld daarvan is de realisatie van het Maankwartier in het Heerlense stationsgebied, dat decennialang een van de lelijkste en onguurste plekken was. Het ooit zo welvarende Heerlen was sinds de sluiting van de mijnen eind jaren zestig in verval geraakt. Overal in de stad werden oude panden gesloopt en vervangen door lelijke betondeken. In het lokale theater hield kunstenaar Michel Huisman een presentatie waarin hij de zaal de lelijkheid voorhield. En hij liet zien dat het met een beetje verbeelding aan de macht ook anders zou kunnen zijn. Hij had een plan voor het oude stationsgebied dat de treurigheid moest doen vergeten en beide door het spoor gescheiden stadsdelen weer met elkaar moest verbinden. Het Maankwartier zou een iconische witte citadel boven het station worden met appartementen, winkels en kantoren. Een kantelpunt voor de stad, aldus de droom van Huisman.⁵ Hij maakte een maquette en legde die aan de gemeente voor. Hij begon in 2003 aan het project, overtuigde wethouders, woningcorporatie Weller en andere lokale spelers. SP-wethouder Riet de Wit noemde het project in 2012 'een sprookje voor de stad' dat de voormalige mijnstad na jaren van crisis nieuw elan zou geven.⁶ Samen doorbraken zij het verzet van lokale politici, architecten en stedenbouwkundigen en vastgoedondernemers. De documentaire *Een hart voor Heerlen* laat goed de bevlogenheid en het doorzettingsvermogen zien,

5 www.limburger.nl/cnt/dmf20190626_00111859/het-maankwartier-de-citadel-van-michel

6 www.nrc.nl/nieuws/2019/08/06/nieuwe-heerlense-wijk-bovenop-spoor-a3969215

Meike Bokhorst

maar ook hoe hoog de prijs is die de kunstenaar-architect daarvoor moet betalen (Fortuin, 2017).

Volgens het Heerlense college van B&W was het Maankwartier er ook niet geweest zonder de durf, creativiteit en betrouwbaarheid van corporatie Weller.⁷ Maar een aantal nevenwerkzaamheden van Weller in dit project zou volgens de huidige woningwetgeving niet meer zijn toegestaan.⁸ De vraag voor de lange termijn is of het project levensvatbaar zal zijn in een krimpgebied. Nog niet alle winkelpanden zijn verhuurd, de stad kampt met leegstand en het aantal dagelijkse stationspassanten valt tegen.⁹ De kosten waren begroot op 180 miljoen, maar bedroegen mede door de vertraging zo'n 220 miljoen. De gemeente betaalde 71 miljoen en de rest van het geld kwam van ProRail, de provincie Limburg en het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.¹⁰ De exacte meerkosten zijn niet openbaar gemaakt.¹¹

Uiteindelijk is de politiek-maatschappelijke afweging welke prijs de gemeenschap bereid is om te betalen om de verbeelding aan de macht te laten. De bestuurlijke vraag is welke checks and balances nodig zijn om dit type manische projecten voor iconische gebouwen te laten slagen. Welk bestuurlijk kader helpt voorkomen dat manische projecten die tot de verbeelding spreken, vroeg of laat een depressieve keerzijde ontwikkelen?

Grootse projecten slagen alleen als de geestdrift van de gangmakers goed gekanaliseerd wordt en niet tot verblinding leidt. Ter inspiratie: de documentaire *Christo: walking on water* laat goed zien hoe de kunstenaar Christo grootse buitenkunstwerken creëerde, maar daarbij steeds met beide benen op de grond gehouden werd door zijn zakelijk leider en tegenwicht. Bijna schreeuwend staat de zakelijk leider met ijzerkettingen in zijn hand tegenover de halsstarrige Christo om hem ervan te doordringen dat die kettingen toch echt te licht zijn om drijvende pontons goed vast te binden, zodat duizenden mensen over water kunnen lopen. Verstandige leiders kennen hun eigen tekortkomingen en werken samen met mensen die het noodzakelijke tegenwicht kunnen bieden. Leiders die alleen maar vertrouwelingen en ja-knikkers om zich heen verzamelen en tegelijkertijd criticasters ontslaan, zullen moeite hebben om hun luchtkastelen te realiseren. Dan onttaardt scheppingskracht in kapitaalvernietiging en slaat moed om in hoogmoed. Hoe dat proces in zijn werk gaat, valt te lezen in menig politieke biografie, zoals onlangs nog in Michael Wolffs boek 'Fire and Fury: Inside the Trump White House'.

Bestuurlijk verval

Bij bestuurlijk verval treedt de keerzijde op van een ogenschijnlijk succesvolle leiderschapsstijl. Bestuurlijk verval kent twee varianten: het is een verzwakking van het functioneel dan wel het moreel leiderschap dat de organisatie schaadt en niet

7 www.limburger.nl/cnt/dmf20191031_00130431

8 <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/ah-tk-20152016-872.html>. Tweede Kamer (2015–2016), Aanhangsel, 872.

9 <https://nos.nl/artikel/2338228-ns-intercity-den-haag-aken-in-2025-haalbaar.html>

10 www.nrc.nl/nieuws/2019/08/06/nieuwe-heerlense-wijk-bovenop-spoor-a3969215

11 www.limburger.nl/cnt/dmf20200410_00155898

voldoet aan de eisen vanuit de omgeving. Bij *functioneel* verval is de bestuurder onvermogen, kan hij de ontwikkelingen niet langer bijbenen en voldoet hij niet langer aan de verwachtingen of eisen vanuit de organisatie en omgeving. Bij *moreel* verval is de bestuurder overmoedig, houdt hij er voor zichzelf eigen regels op na en is hij niet langer bereid om zich te conformeren aan normen vanuit de omgeving of de organisatie. Functioneel verval kan zich uiten in vier 'v's':

- verblinding (verkeerde besluiten),
- verstarring (proceduralisering),
- vertraging (besluiteloosheid) of
- versloffing (achterstallig onderhoud).

Moreel verval kan zich uiten in vier 'o's':

- onverantwoordelijkheid (onverantwoorde risico's en strategische fouten),
- onaantastbaarheid (machtsconcentratie en tegengaan van tegenmacht),
- onverschilligheid (opportunistisch kortetermijndenken) of
- ongedurigheid (grillige ad hoc beslissingen).

Bestuurlijk functioneel verval kan in absolute zin optreden en vooral een persoonlijk probleem zijn wanneer een bestuurder evidente fouten maakt. Maar bestuurlijk verval kan ook in relatieve zin optreden en vooral een organisatieprobleem zijn, wanneer er een mismatch is tussen de leiderschapscapaciteiten van de bestuurder en de veranderende eisen of behoeften vanuit de organisatie en/of de omgeving. Afhankelijk van de fase waarin een organisatie zich bevindt, kan deze behoefte hebben aan een andere leiderschapsstijl. Leiders moeten op het juiste moment binnenkomen en weer vertrekken.

In 'Leiderschap ontraadseld' beschrijft Kets de Vries (2015, p. 51) het *mosselsyndroom*: mensen vestigen zich op een bepaald moment op een plaats met vastomlijnde ideeën en zijn er daarna moeilijk nog vanaf te brengen. Leiders handhaven verouderde ooit succesvolle ideeën, terwijl de omgeving al lang is veranderd. Succes kan alleen voortduren als de organisatie zich steeds aanpast aan veranderende omstandigheden. Leiders die hechten aan controle, volgzaamheid en verdeel-en-heers, worden voorbijgestreefd door organisaties waarin men hecht aan ideeën, informatie en interactie.

Volgens de *upper echelon*-theorie van Hambrick en Mason (1984) is de organisatie een reflectie van de bestuurders aan de top. De persoonlijke kenmerken van de bestuurders hebben veel invloed op de kenmerken en het uiteindelijke presteren van de organisatie (Hambrick, 2007). Er zijn volgens Hambrick en Fukutomi (1991) verschillende seizoenen van een bestuurlijke loopbaan te onderscheiden. In het begin zal een bestuurder het mandaat dat hij bij aanstelling heeft gekregen, gaan beantwoorden. Hij heeft nog geen hele sterke overtuigingen, is beperkt deskundig, laat zich door alles en iedereen informeren, heeft veel belangstelling voor de bestuurstaak, maar nog weinig macht. In de volgende fases zullen zijn overtuigingen steeds sterker en leidend worden, en nemen zijn taakdeskundigheid en macht toe. De taakinteresse en de diversiteit aan informatiebronnen zullen eerst nog verder toenemen om daarna steeds minder te worden. De informatie en personen die hij raadpleegt, worden steeds sterker gefilterd vanuit zijn vastge-

Meike Bokhorst

groeide overtuigingen. Uiteindelijk kan de bestuurder gaan disfunctioneren als hij zich begint te vervelen, geen nieuwe informatie meer tot zich neemt en erg verbonden is met zijn vaste overtuigingen. Het aanvankelijke enthousiasme kan uitdoven, de bestuurder kan op de automatische piloot gaan functioneren en noodzakelijke vernieuwing uit de weg gaan. Deze situatie kan lang duren en is lastig te doorbreken wanneer de bestuurder machtig is en zichzelf omringd heeft met gelijkgestemden. Maar uiteindelijk kan het gebrek aan adaptief, lerend en strategisch vermogen de organisatie en de relatie met de omgeving schaden (Hambrick & Fukutomi, 1991, p. 735). Leiderschapstijlen ontstaan ook in interactie met de organisatie. Leiders creëren volgers en organisaties krijgen de leider die zij verdienen. De *groupthink*-theorie van Janis (1971) laat zien hoe gesloten besluitvormingsprocessen ontstaan. Groepen kunnen collectief falen door het opzetten van oogkleppen en het uitsluiten van tegengeluid. Zulke groepen zijn extra vatbaar voor manisch gedrag van bestuurders die zo'n groep naar hun hand zetten.

3. Signaleren van bestuurlijke manie en verval in de corporatiesector

Voor de parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties (2013) vielen heel wat overmoedige bestuurders van met name de grote corporaties van hun voetstuk. De enquêtecommissie legde de verantwoordelijkheid voor de misstanden bij de bestuurders en de commissarissen. Het stak de commissie dat zij geen of weinig blijk gaven van kritische zelfreflectie op hun handelen en geneigd waren verantwoordelijkheden op anderen af te schuiven. In de onderzochte casuïstiek in het kader van het CCV-onderzoek naar bestuurlijk verval bleek dat bestuurders grote vrijheden en weinig grenzen kenden, weinig tegenkrachten ontmoetten en de beschikking hadden over een groeiend vermogen.

Erik Staal was het toonbeeld van een manische bestuurder die uitgroeide tot een 'patriarch in zijn herfst'. Staal bouwde als ondernemende bestuurder sinds 1989 het te verzelfstandigen Gemeentelijk Woningbedrijf Den Haag uit tot de grootste corporatiestichting van Nederland met 90.000 woningen en 1100 personeelsleden. Hij stapte in steeds riskantere projecten die steeds verder af stonden van sociale huisvesting en bedong een salaris van meer dan drie ton (Verbraecken, 2014). Hij ging zich steeds meer omringen met belangrijke, succesvolle mensen en gedroeg zich daarbij steeds meer als een zonnekoning. Het idealistische element dat een corporatiedirecteur zou moeten kenmerken, verdween bij hem naar de achtergrond. Door de aanwezigheid van veel geld werd er ook veel mogelijk. Hij haalde oude makkers van vroeger zijn club binnen. Kritische mensen verdwenen naar de randen van de organisatie of ontbood hij 's ochtends om 6.00 uur in het donker op kantoor.

Bij Staal was dus sprake van een lange zittingsduur en geringe interne en externe tegenmacht. Allerlei aspecten van bestuurlijk verval waren bij Staal aanwezig. Onvermogen blijkt uit zijn gebrek aan ervaring in verschillende werkkringen en functies. Overmoed blijkt uit het risicogedrag, zoals de uitgebreide derivatenportefeuille. Geleidelijk aan ontstond ongepast zonnekoninggedrag, zoals het laten

uitkeren van een topsalaris. Integriteitsschendingen kwamen pas veel later na de derivatencrisis aan het licht, toen bleek dat Staal een Zuid-Afrikaanse corporatiestichting gebruikte om geld weg te sluisen. Hoe het bestuurlijk verval ontstond bij Staal en hoe het leidde tot een miljardendrama is uitvoerig beschreven in het rapport van de parlementaire enquêtecommissie en het boek van FD-journalist Hans Verbraecken 'De vrije val van Vestia: Miljardendrama door hoogmoed en wanbeleid'.

Nu is Staal een extreem voorbeeld van manisch gedrag met een depressieve nasleep, maar hij was zeker niet de enige. Verschillende corporaties hebben tegen hun voormalige bestuurders langshepende rechtszaken gevoerd die vaak pas recent zijn afgerond. Zo heeft de Hoge Raad in 2019 de voormalige directeur van Rochdale definitief tot ruim drie jaar celstraf veroordeeld.¹² In november 2013 heeft de rechter de voormalige directeur van woningcorporatie Servatius voor tien miljoen euro aansprakelijk gesteld voor de 67 miljoen schade van het Maastrichtse campusproject.¹³ In 2016 schikten hij en zeven oud-commissarissen uiteindelijk met Servatius. Hij bekende geen schuld. De documentaire *Als je wint, heb je vrienden* geeft meer inzicht in zijn houding en gedrag.¹⁴ De documentaire laat zien dat de samenleving niet goed weet wat ze aan moeten met bestuurders die van hun voetstuk vallen. Veel mensen waren enthousiast over het Calatrava-project, maar toen het mislukte, lieten velen de corporatiedirecteur als een baksteen vallen.

Allerlei vormen van bestuurlijke manie en verval van corporatiebestuurders kwamen langs bij de parlementaire enquêtecommissie. Zo leerde het brede publiek de Maserati-man van Rochdale kennen, bleek Woonbron Rotterdam een cruiseschip te hebben gekocht, bleek de kleine corporatie WSG uit Geertruidenberg de grootste grondbezitter met overspannen projectontwikkeling en kwamen ook Rentree (Deventer) en Laurentius (Breda) in de financiële problemen door een overspannen projectportefeuille (Gerrichhauzen et al., 2014). De veelgemaakte keuze voor een directiemodel met alle doorzettingsmacht bij één centrale bestuurder vergrootte het risico op zonnekoninggedrag. Als de bestuurder onvoldoende tegenspraak krijgt, kan die zichzelf gaan overschatten en beleid ontwikkelen dat risicovol en onverantwoord is (WRR, 2014). Dit grenzeloze bestuur werd mede gefaciliteerd doordat er geen duidelijke taakafbakening was voor de corporaties.¹⁵ Ook waren het financiële en volkshuisvestelijke toezicht onder de maat.

12 www.telegraaf.nl/financieel/3381667/maserati-man-mollenkamp-van-rochdale-cel-in

13 www.aedes.nl/artikelen/corporatiestelsel/parlementaire-enquete/openbare-verhoren/verslagen/11-verzijlbergh

14 www.limburg.nl/documentaire-over-ongedrag-leks-verzijlbergh en <https://11.nl/terugkijken-limburg-doc-als-je-wint-heb-je-vrienden-5210>

15 Zie par. 1.2.2 van het rapport van de parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties, www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/5._hoofdrapport_parlementaire_enquetecommissie_woningcorporaties.pdf.

Meike Bokhorst

Aandeel bestuurlijk verval bij mistanden bij corporaties sinds de parlementaire enquête
Sinds de parlementaire enquête woningcorporaties en de nieuwe woningwet is er een ander stelsel met een wettelijk meer ingekaderd speelveld waardoor bestuurlijke manie minder kans krijgt. Hoe toezichthouders bestuurlijke manie en verval kunnen herkennen in de semipublieke sector, is nog nauwelijks systematisch onderzocht. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) liet onderzoeken hoe toezichthouders omgaan met tegenkrachten in de organisatie en met mogelijke risico's bij lang zittende bestuurders van woningcorporaties.¹⁶ Ruim tachtig bestuurders, oftewel een kwart van het totaal, zijn immers nog in functie zonder dat ze zijn getoetst op de aangescherpte functie-eisen.¹⁷

Een interpretatief onderzoek van Engbers (2019) liet zien dat niet zozeer de zittingsduur het probleem is, maar de paradigmaverkleving en de gebrekkige tegenkrachten in de organisatie. Leefstijd en zittingsduur hangen wel vaak samen, aangezien lang zittende bestuurders vaak in de laatste fase van hun carrière zitten. Uit interviews met bestuurders en toezichthouders uit de corporatiesector bleek dat toezichthouders het lastig vinden om risico's op disfunctioneel gedrag bespreekbaar te maken (Engbers, 2019). Er blijft in de bestuurskamers veel on gezegd, waardoor de kwaliteit van de besluitvorming vermindert, omdat niet alle informatie wordt gedeeld (Engbers, 2018).¹⁸

De Autoriteit woningcorporaties wil meer inzicht in zwakke signalen en gedragsaspecten. Aw heeft weinig zicht op cultuur en gedrag en wil daar meer naar gaan kijken, bijvoorbeeld als een bestuurder er langer dan acht jaar zit en nog nooit is getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid. Bestuurders die aangesteld zijn voor de nieuwe woningwet van 2016, zijn voor onbepaalde tijd benoemd en hebben nog de oude contracten zonder toets. Risico-signalen waar de Aw op let in het toezicht op governance, zijn onder meer: of een bestuurder er lang zit en niet is getoetst; of een voormalige bestuurder in de RvC zit dan wel in contact staat met de RvC; of een RvC aan opleidingseisen of zelfevaluatie doet; en of een RvC vergaderingen houdt zonder de bestuurder.¹⁹ De Aw ziet meer risico's bij kleine organisaties, aangezien er nog steeds misstanden voorkomen bij met name de kleinere woningcorporaties.

Uit casusanalyse blijkt wat het aandeel is van bestuurlijk verval bij misstanden. De zittingsduur van betrokken bestuurders varieert tussen de tien en de 28 jaar. Er spelen integriteitstekwesties, ongepast gedrag, financiële problemen en onverantwoorde projecten:

- Beter Wonen Vechtdal (Hardenberg, inmiddels gefuseerd met De Veste Ommen): slecht werkgeverschap van de langzittende bestuurder (17 jaar). Woningstichting Beter Wonen Vechtdal was een woningcorporatie met bijna

16 www.ilent.nl/onderwerpen/actuele-informatie/overzicht-berichten-aw/actuele-informatie-aw/aw-onderzoekt-risico%E2%80%99s-langzittende-bestuurders

17 www.corporatiegids.nl/nl/nieuws/kees_van_nieuwamerongen_aw_benoem_gerust_een_klimaatontkenner_in_de_rvc-5475

18 Op basis van nog te verschijnen proefschrift.

19 Op basis van gesprekken met medewerkers van de Aw.

4000 verhuureenheden in de regio Hardenberg.²⁰ De problemen bij Beter Wonen kwamen aan het licht toen in 2016 oud-medewerkers klachten indienden bij de Aw over de bedrijfscultuur en de interne governance.²¹ Naar aanleiding van deze klachten heeft de RvC onderzoeksbureau Integis ingehuurd om deze klachten te onderzoeken. Uit dat onderzoek bleek dat veel klachten ongegrond waren, maar dat er wel veel aan te merken was op de ‘cultuur van leidinggeven en het HRM-beleid’.²² De oordeelsbrief van de Aw beschrijft ook hoe er sprake was van ‘slecht werkgeverschap (willekeur), de “verkeerde” bedrijfscultuur en forse onvolkomenheden in interne governance’.²³ Mede op verzoek van de Aw heeft de RvC een verbeterplan opgesteld en het contract van de bestuurder voortijdig beëindigd.²⁴ Er lijkt hier vooral sprake van functioneel verval.

- Woningstichting De Voorzorg (Hoensbroek) was een woningcorporatie met meer dan 3300 woningen.²⁵ De persoon die er van 2006 tot 2017 directeur was, was sinds 1984 werkzaam bij De Voorzorg. Uit onderzoek van onderzoeksbureau Integis bleek dat er sprake was van ‘een ernstige schending van een transparante en eerlijke woningtoewijzing’.²⁶ Er werd gediscrimineerd tijdens de toewijzing van woningen door tijdens de intakegesprekken met mogelijke huurders te vragen naar: ‘ras, uiterlijk, gezondheid en medicijngebruik, seksuele geaardheid, godsdienst, ex-partners, hobby’s en zelfs lichaamsgeur’.²⁷ Volgens Integis speelden deze aspecten allemaal mee in de toekenning van woningen. Daarnaast werd er geklaagd over een angstcultuur binnen de woningcorporatie.²⁸ AW was kritisch op het aanbestedingsbeleid. Onderhoudsklussen met een jaaromzet van 1,4 miljoen kwamen vooral terecht bij de zoon van een oud-directeur, die zelf na zijn pensioen nog tot 2015 als adviseur werd ingehuurd (Goossen & Sniekers, 2018). Er lijkt hier vooral sprake van moreel verval.
- Vooruitgang (Sassenheim): de lang zittende bestuurder (27 jaar) was zeer machtig; zo zat hij bij vergaderingen in de gemeenteraad naast de wethouder. Hij verslikte zich echter in een luxe woonzorgproject. Bij de corporatie zat dezelfde accountant als bij Rochdale, die daar ook alles had goedgekeurd. De RvC was niet in control en stapte op.²⁹ De hele organisatie was in functioneel

20 www.destentor.nl/hardenberg/de-veste-en-beter-wonen-vechtdal-onderzoeken-fusie-a5a828e6/

21 www.vechtdalwonen.nl/downloads/brochures/jaarverslag-2017-1

22 www.vechtdalwonen.nl/downloads/brochures/jaarverslag-2017-1

23 Integrale oordeelsbrief 2017/2018 Autoriteit Woningcorporaties Woningstichting Beter Wonen Vechtdal. Niet openbaar meer in verband met de AVG.

24 www.vechtdalwonen.nl/downloads/brochures/jaarverslag-2017-1

25 <https://nos.nl/artikel/2233156-woningcorporatie-discrimineerde-op-uiterlijk-geaardheid-en-lichaamsgeur.html>

26 <https://nos.nl/artikel/2233156-woningcorporatie-discrimineerde-op-uiterlijk-geaardheid-en-lichaamsgeur.html>

27 <https://nos.nl/artikel/2233156-woningcorporatie-discrimineerde-op-uiterlijk-geaardheid-en-lichaamsgeur.html>

28 www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/limburgse-stichting-weerde-jarenlang-ongezonde-entstinkende-woningzoekers-b9734aa7/

29 https://tijdelijk.ilent.nl/documenten/L0333_Oordeelsbrief_2018.pdf

Meike Bokhorst

verval geraakt. De directeur-bestuurder was vooral gericht op zijn innovatieve woonzorgconcept. De verbinding met de omgeving was zwak. De bestuurder werd op advies van de nieuwe RvC vervangen.³⁰

- Woonwijze (Vught): de bestuurder met een zeer hoog salaris trad na ruim tien jaar af, na een conflict met de gemeente over het salaris en het niet nakomen van afspraken. Het personeel zegde het vertrouwen in hem op. Na dit signaal van het personeel treedt de RvC op en meldde dit bij de Aw. Daarna bleken er nogal wat lastige projectafspraken te liggen. Het voormalig hoofd woondiensten nam de bestuurstaak op zich en de corporatie maakte een doorstart.³¹ Er lijkt hier sprake van moreel en functioneel verval.
- Mijande (Vriezenveen): reputatieschade door ontslag op staande voet door fout factureren en een gebrek aan voorbeeldgedrag van de bestuurder (12 jaar). De bestuurder schafte een te dure bedrijfsauto aan boven de door de RvC vastgestelde prijs bij een bedrijf van een familielid en verschaft daarover misleidende informatie aan de RvC. Er vond een vastgoedtransactie plaats onder de door Aw vastgestelde marktwaarde zonder de RvC daarover te informeren. De bestuurder werd na het signaal vanuit het personeel op non-actief gesteld. De RvC toonde zich responsief en meldde het gelijk aan de Aw. Na onderzoek van Integis is de bestuurder op staande voet ontslagen.³² Er lijkt hier sprake van moreel verval.

Wat opvalt aan de casuïstiek, is de nog altijd lange zittingsduur van sommige corporatiebestuurders die voor de nieuwe woningwet zijn aangesteld. Het kan gaan om een achterhoede van een oudere generatie bestuurders voor het leven bij kleine corporaties in relatief kleine gemeenten. Er spelen integriteitskwesaties, financiële problemen en haperende tegenspraak, maar het aantal grootse, risicovolle projecten valt mee in vergelijking met de periode van voor de parlementaire enquête. Corporaties kunnen sinds de nieuwe woningwet ook veel minder makkelijk investeren in zaken buiten hun kerntaken. Er is toezicht op de governance en de nieuw aangestelde bestuurders en commissarissen vallen onder de ‘fit en proper test’ van de Aw. De Aw meent dat de nieuwe interne toezichthouders vaak ontvankelijker zijn voor zachte signalen dan voorheen en dat de governance-inspecties helpen om dit soort casussen boven water te krijgen en erger te voorkomen. Het toezicht werkt steeds meer preventief. De Aw gaat het gesprek aan met de RvC over de invulling van de werkgeversrol. Doordat RvC’s hun werkgeversrol beter oppakken, leidt dat ook tot vertrek van bestuurders.

Bij deze cases valt het echter wel op hoelang het nog kan duren voordat bij problemen de onderliggende bestuurlijke oorzaken naar buiten komen. Dominante, overmoedige bestuurders kunnen problemen lang maskeren. Soms komen onderliggende bestuurlijke problemen pas naar buiten als slechte financiële cijfers boekdelen spreken of het personeel dit gaat melden. Dat gebeurt overigens niet altijd tijdens de zittingsperiode van de bestuurder. De spreekwoordelijke lijken

30 Reconstructie op basis van gesprekken.

31 <https://tijdelijk.ilent.nl/onderwerpen/autoriteitwoningcorporaties/corporaties/>

32 Rechtbank Overijssel 31 oktober 2018, ECLI:NL:RBOVE:2018:4120.

kunnen ook pas uit de kast komen nadat de bestuurder is vertrokken en medewerkers vrijuit durven te spreken. De vraag is op welke zwakke signalen de interne en externe toezichthouders alert moeten zijn.

4. Kenmerken van bestuurlijk verval waar toezichthouders op kunnen letten

Volgens leiderschapsonderzoeker Kets de Vries (2015, p. 200) valt neergang te herkennen aan de volgende kenmerken:

- kortzichtig en arrogant leiderschap;
- niet naar nieuwe ideeën willen luisteren;
- intern gericht zijn ten koste van de externe achterban;
- te weinig uitdaging van de bestaande paradigma's;
- een groeiende, zich centraliserende bureaucratie;
- de noodzaak ontbreekt om dingen gedaan te krijgen of te veranderen;
- alles herleiden tot de doorslaggevende preoccupatie;
- afnemende opwindning;
- teruglopende prestaties;
- vergroten van de geldreserves.

Managers in het bedrijfsleven die Kets de Vries sprak, gingen uit van een ideale zittingsduur van zeven jaar (plus of min twee jaar), maar als het om henzelf ging, wilden ze toch vaak langer blijven. Uit angst voor machtsverlies en confrontatie met de eigen sterfelijkheid gaan bestuurders de vraag naar hun opvolging volgens Kets de Vries vaak te lang uit de weg en ook hun omgeving durft de kwestie niet snel aan te kaarten. Het is de taak van de Raad van Toezicht om de vervalkenmerken tijdig te signaleren en het gesprek over de opvolging na verloop van tijd te starten. De Raad van Toezicht is vanuit zijn rol als werkgever ook verantwoordelijk voor de vier voornaamste symptomen van disfunctioneel leiderschap (Kets de Vries 2015, p. 120): macht, privileges, podium, salaris (*power, perks, podium and pay*).

Toezichthouders kunnen daarbij ook kijken naar de mate van narcisme. Zo onderzocht Antoinette Rijsenbilt (2011 en 2013) de invloed van narcisme van de CEO op de interne organisatie en het bedrijfsresultaat. Mensen kunnen hoog of laag scoren op narcisme-indicatoren. Hoe hoger, hoe meer risico's op destructief gedrag. Een basaal niveau van narcisme kan echter bijdragen aan productiviteit. Vanuit een behoefte aan bevestiging ondernemen narcisten opzienbarende acties die kunnen resulteren in succes. Als er succes volgt, schrijven narcisten dat via interne attributie toe aan zichzelf (Rijsenbilt & Commandeur 2016, p. 24). Als er mislukking volgt, gaan narcisten vrij ver om dat aan anderen toe te schrijven of te maskeren, waardoor fraude en machtsmisbruik kunnen ontstaan. Uit zelfbescherming negeren ze de gevoelens en het gedrag van anderen, waardoor ze hun empathische vermogens niet ontwikkelen. Rijsenbilt en Commandeur sluiten zich aan bij de vier dimensies van narcisme volgens Emmons: I autoriteit/leiderschap (ik ben het middelpunt van de aandacht), II superioriteit/arrogantie (ik ben beter

Meike Bokhorst

dan anderen), III zelfbewondering (ik ben geweldig, fenomenaal en speciaal), IV rechthebbend (ik eis het respect waar ik recht op heb).

Rijsenbilt toonde aan dat narcisme essentieel is voor effectief leiderschap, maar dat te veel narcisme kan leiden tot destructief, risicozoekend gedrag (Kets de Vries, 1994; Lubit, 2002; Maccoby, 2003). Narcisme is een belangrijke drijfveer om te streven naar succes. Leaders moeten zelfwaardering hebben, gezag uitoefenen en anderen motiveren. Maar te narcistische bestuurders luisteren slecht, dulden geen tegenmacht en omgeven zichzelf met ja-knikkers. Het ontbreken van tegenmacht kan uiteindelijk de leider en de organisatie nekken (Van Immerzeel, 2016; op basis van Rijsenbilt & Rodenberg, 2015). Rijsenbilt heeft narcisme gemeten door naar objectieve indicatoren te kijken, die ontleend zijn aan officiële publicaties van beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven. Een zekere mate van narcisme doet de financiële prestaties stijgen, maar bij een overmaat aan narcisme dalen die prestaties (omgekeerde U-curve). Hoog narcistische bestuursvoorzitters hebben ook een grotere kans om fraude te plegen.

Er is ook relatief veel onderzoek verricht naar oorzaken van financiële integriteitsschendingen vanuit de wereld van de accountancy. Daar komen op basis van praktijkervaringen en jurisprudentie lijsten van rode en groene vlaggen uit, die de kans op integriteitsschendingen vergroten of verkleinen. Thema's zijn onder meer de administratie, contracten, belastingen, betalingen, leningen, constructies, belangen, inkoop, jaarrekening, functiescheiding, et cetera. Er zijn drie rode vlaggen rondom de leiding van de organisatie: de onderneming wordt feitelijk geleid door één persoon, een naast familielid fungeert als stroman van een bv die te weinig belasting afdraagt, de directie verstrekt gegevens die onjuist, onvolledig of anderszins onbevredigend zijn (Van Almelo, 2018).

Deze lijsten dienen niet als checklist, maar kunnen professionals wel helpen om hun risicobewustzijn te vergroten en hun 'niet pluis'-gevoel te onderbouwen. Er is echter nog weinig inzicht in de combinatie van rode vlaggen die zich kunnen voordoen. Welke lichte signalen zijn verboden voor ernstiger misstanden? Bij Rochdale was het ten tijde van Möllenkamp gebruikelijk dat de directeuren in de kantine hun lunch niet hoefden te betalen. Dat is opmerkelijk en kan een voorbode zijn voor moreel verval en gebrekkig voorbeeldgedrag. Kennelijk golden er voor de leiding andere regels dan voor het personeel. Bij een schoolorganisatie waar voor 900 euro aan bonnenfraude was gepleegd, werden ook parkeerboetes en bonnen van 1 euro gedeclareerd. Dat zouden verboden van onregelmatigheden kunnen zijn, maar het zijn geen wetmatigheden.³³

Kennis van signalen dient daarom gepaard te gaan met inzicht in bestuurlijke gedragsmechanismen en groepsprocessen in de organisatie. Onethisch leiderschap ontstaat volgens Leonie Heres (2014) door het ontbreken van een kritische kring van mensen om de bestuurder heen. Ook de omgeving kan belang hebben bij het verdwijnen van tegenspraak. Het organiseren van tegenspraak en nee-

33 Bron: uit een gespreksverslag.

knikkers is belangrijk om blinde vlekken tegen te gaan. De rol en functie van de bestuurder zorgen voor een machtsrelatie die maakt dat medewerkers niet meer openlijk informatie delen. Bestuurders zijn zich ook niet altijd ervan bewust dat het hebben van macht al sociale en fysieke afstand schept. Dirigistisch leiderschap is mogelijk ook een generatiekweszie, maar de mate van ontvankelijkheid daarvoor ontstaat in interactie met de organisatie (Greenbaum et al., 2015).

5. Weerbaarheid van organisaties versterken

Anno 2020 kampen sommige corporaties nog altijd met de depressieve nasleep van bestuurlijke manie en verval uit de periode van voor de parlementaire enquêtecommissie. Organisaties moeten bezuinigen, fuseren of juist opsplitsen om levensvatbaar te blijven. Veel rechtszaken die ten tijde van de parlementaire enquêtecommissie begonnen, zijn pas recent afgerond. De aangescherpte woningwet en het toezicht op governance van de Autoriteit Woningcorporaties maken het lastiger voor bestuurders om manisch gedrag te vertonen en risicovolle vastgoedprojecten te ontwikkelen. Maar het tempert soms ook de moed en visionaire kracht die nodig is voor duurzame innovatie en maatschappelijke waardecreatie (Minderman en Bokhorst 2017).

De versterking van het interne toezicht en de externe governance-inspecties zetten een rem op bestuurlijke manie. Maar nog altijd komen er bij met name de kleine corporaties misstanden aan het licht waarbij lang zittende, patriarchale bestuurders de organisatie hebben opgezaagd met problemen. Daarbij is eerder sprake van bestuurlijk verval en geringe interne tegenspraak dan van bestuurlijke manie.

Sommige problemen rond moreel en functioneel verval komt pas aan het licht nadat de bestuurder is vertrokken en de opvolger er niet in slaagt de organisatie op orde te krijgen. Het werken onder een patriarchale bestuurder kan medewerkers afhankelijk en apathisch maken, waardoor de vervallen organisatie stuurloos achterblijft na het vertrek. Volgzaam gedrag van medewerkers en commissarissen kan bestuurlijke manie en verval faciliteren en lang aan het zicht onttrekken tot dat een lokale krant bijvoorbeeld een signaal van een klokkenluider oppikt.

Bij het signaleren van bestuurlijke manie en verval is het dus vooral van belang om naar de mate van tegenkracht in de organisatie te kijken. Het ontwikkelen van grootschalige vastgoedprojecten en het beheren van grote sommen geld vragen om de nodige bestuurlijke daadkracht en moed. Het publieke karakter van de grootschalige investeringen en de beperkte zeggenschap van sociale huurders vergen extra *checks and balances* om onverantwoorde beslissingen tegen te gaan.

Voor interne en externe toezichthouders is het van belang om scherp te letten op signalen van bestuurlijk manie en verval en om bij dominante, lang zittende bestuurders extra tegenwicht te organiseren. Interne toezichthouders hebben als werkgever van de bestuurder de taak om periodiek het mandaat en de uitoefening daarvan tegen het licht te houden. Zij moeten benaderbaar zijn voor medewerkers

Meike Bokhorst

uit de organisatie om problemen te bespreken. De ondernemingsraad moet ook periodiek kunnen spreken met de raad van toezicht zonder tussenkomst van de bestuurder. Het aanstellen van een ondernemingscommissaris kan helpen om de lijnen kort te houden. Maar ook het organiseren van visietafels of corporatieraden kan helpen om omgevingsgeluiden ongefilterd te laten doordringen in de bestuurskamer.

De externe toezichthouder staat op relatief grote afstand en kan vaak pas nader onderzoek doen bij signalen of meldingen. Bestuurlijke zelfevaluaties, visitaties en governance-inspecties helpen om onderliggende bestuurlijke problemen eerder aan het licht te brengen. Als gevolg van de vertrouwelijkheids- en zorgvuldigheidsvereisten van onder meer de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) zijn lang niet alle rapporten en bevindingen openbaar. Verhalen over wat er zich bestuurlijk bij een organisatie zou hebben afgespeeld, staan vaak eerder in geuren en kleuren in de krant dan in een rapport. Het uitwisselen van geaggregeerde kennis en casuïstiek tussen interne en externe toezichthouders over kenmerken van bestuurlijke manie en verval kan helpen om het bewustzijn te vergroten. Maar de beste bescherming biedt het vergroten van de weerbaarheid, moed en assertiviteit van de mensen in de directe werkkring van de bestuurder voor dagelijkse tegenspraak.

Het onderzoeksrapport naar bestuurlijk verval bij semipublieke bestuurders komt na de zomer beschikbaar via www.handhavingengedrag.nl.

6. Literatuur

- Almelo, L. van. (2018). *Rode vlaggen: Frauderisico's ontdekken en melden*. NBA, uitgave van Accountant, het magazine van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.
- Engbers, M. (2018). Het ongezegde in de bestuurskamer. *Aedes Magazine*, nr. 3, www.aedesmagazine.nl/edities/3-2018/artikelen/het-ongezegde-in-de-bestuurskamer
- Engbers, M. (2019). *Kracht en tegenkracht*. Themaonderzoek Autoriteit woningcorporaties naar de ontwikkeling van de kracht van de bestuurder en de tegenkracht van RvC's, juni 2019.
- Fortuin, A. (2017, 7 november). De idealist die Heerlen mooi wil maken. *NRC Handelsblad*, www.nrc.nl/nieuws/2017/11/07/de-idealist-die-heerlen-mooi-wil-maken-13883720-a1580220
- Gerrichhauzen, L. V. Gruis, R. Koolma en J. van der Schaar (2014). *Van lef en lof naar schade en schande: Een analyse van ontsparing van leiderschap bij zes woningcorporaties*. GenP Governance.
- Goossen, H., & Sniekers, Th. (2018, 7 december). Aangifte tegen voormalige directeur en manager woningstichting De Voorzorg. *De Limburger*, www.limburger.nl/cnt/dmf20181207_00083432/aangifte-tegen-voormalige-directeur-en-manager-woningstichting-de-voorzorg
- Greenbaum, R.L., Quade, M.J., & Bonner, J. (2015). Why do leaders practice amoral management? A conceptual investigation of the impediments to ethical leadership. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 26-49.

- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D., & Fukutomi, G. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16, 719-742.
- Hambrick, D., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Heres, L. (2014). *One style fits all? A study on the content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*. Nijmegen: Ipskamp.
- Immerzeel, M. van. (2016). Narcisme en psychopathie bij bestuurders. *Het Financieele Dagblad*. <https://fd.nl/morgen/1140333/zit-er-een-psychopaat-in-de-bestuurskamer#>
- Janis, I.L. (1971). Groupthink, the desperate drive for consensus at any cost that suppresses dissent among the mighty in the corridors of power. *Psychology Today*, November.
- Kets de Vries, M.F.R. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Executive*, 8(3), 73-89.
- Kets de Vries, M. (2015). *Leiderschap ontrafeld*. Amsterdam: Boom.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 127-138.
- Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway.
- Minderman, G. en M. Bokhorst (2017) *Maatschappelijke meerwaarde van toezicht op woningcorporaties*. Essay iov de Vereniging Toezicht Woningcorporaties. www.vtw.nl/nieuws/essay-over-de-maatschappelijk-meerwaarde-van-toezicht-op-woningcorporaties
- Parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties (2013). Ver van huis. Tweede Kamer, vergaderjaar 2014–2015, 33 606, nr. 4.
- Rijsenbilt, J.A. (2011). *CEO Narcissism – Measurement and Impact*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam. Geraadpleegd op <https://repub.eur.nl/pub/23554>.
- Rijsenbilt, J.A., & Commandeur, H.R. (2013). Narcissus enters the courtroom: CEO narcissism and fraud. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 413-429.
- Rijsenbilt, A., & Commandeur, H. (2016). Leven in de bestuurskamer met de narcistische paradox. In M. Lückerath-Rovers (red.), *Jaarboek Corporate Governance 2014-2015*. Deventer: Kluwer.
- Rijsenbilt, A., & Rodenberg, J. (2015). *Big boys, big egos and strategic intelligence*. Eburon Uitgeverij.
- Verbraecken, H. (2014). *De vrije val van Vestia: Miljardendrama door hoogmoed en wanbeleid*. Amsterdam: Business Contact.
- WRR. (2014). *Van tweeluik naar driehoeken: Versterking van interne checks and balances bij semipublieke instellingen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.