

ANDER LEIDERSCHAP VAN CORPORATIES

De aandacht gaat vaak uit naar de kwaliteit van intern toezicht, terwijl de kwaliteit van het bestuur veel doorslaggevender is voor de prestaties van de corporaties. Mede door de incidenten de laatste tijd zou het goed zijn om voor een andere interpretatie van het leiderschap van corporaties te pleiten: dienend, inspirerend, lerend en tegelijkertijd ook zakelijk en realistisch.

DOOR RIK KOOLMA, ADVISEUR VOLKSHUISVESTING EN RUIMTELIJK ONTWIKKELING, **LEO GERRICHHAUZEN**, DIRECTEUR GERRICHHAUZEN EN PARTNERS

In dit artikel constateren we dat woningcorporaties in een penibele situatie terechtgekomen zijn. Hoe verdienstelijk ook veel corporaties lokaal presteren, het imago van de sector is donkergekleurd. De incidenten trekken veel publieke aandacht en vormen een gemakkelijke bevestiging voor de veronderstelling dat corporaties hun zaken zelf niet op orde kunnen houden. De maatregelen van de EU en de nieuwe regering beperken de beleidsmatige en financiële speelruimte van corporaties, terwijl er tegelijkertijd meer van corporaties verwacht wordt. Is er een uitweg uit deze penibele situatie, of beter nog, is er een positief perspectief te schetsen? We denken dat corporaties het moment kunnen aangrijpen om zelf hun effectiviteit en efficiëntie op te voeren. Ze kunnen daarmee bewijzen dat ze op een stabiele manier maatschappelijke meerwaarde leveren, onmisbaar voor de kwaliteit van het wonen en de leefbaarheid van woongebieden. Het geschetste perspectief in dit artikel is een persoonlijke visie van twee praktijkmensen die elk een proefschrift geschreven hebben over woningcorporaties, de een aan het begin van de verzelfstandiging (Gerrichhauzen 1990), de ander op het huidige keerpunt (Koolma 2008).

Corporaties kunnen veel concreter zijn over de maatschappelijke meerwaarde die ze leveren. Ze bedienen de doelgroepen zonder opportunistisch gebruik te maken van de positie van deze groepen. Bewoners van corporatiewoningen kunnen rekenen op goed onderhoud, ongeacht hun sociaal-maatschappelijke status en inkomen. In minder gefortuneerde stedelijke woongebieden onderhouden corporaties hun woningen beter dan particuliere huiseigenaren (verhuurders en eigenaar-bewoners). Corporaties vertonen met investeringen in woningverbetering, nieuwbouw en sociale initiatieven een blijvende betrokkenheid bij woongebieden, ook als deze getroffen worden door maatschappelijke problemen of een krimpemde markt.

Ook op een andere manier dempen corporaties de dynamiek van de verschillen in ruimtelijke ontwikkeling. Het huurprijsbeleid van woningcorporaties is tamelijk onverschillig voor de populariteit van de woongebieden en woningtypen. Het is tegenwoordig bon ton om dit als verkwisting van gestald maatschappelijk vermogen ter discussie te stellen. De remedie, huurprijzen volledig harmoniseren op basis van de WOZ-waarden, zal er toe leiden dat een deel van de stedelijke woongebieden ontoegankelijk wordt voor de doelgroep. Ook veel eengezinscorporatiewoningen in landelijke gebieden zullen buiten het bereik van de doelgroep vallen. Een gematigd huurbeleid (keuzevrijheid voor de doelgroep, een enigszins egalitaire spreiding

van bevolkingsgroepen over de woongebieden) vertegenwoordigt een maatschappelijke waarde die beter over het voetlicht gebracht kan worden.

Een derde soort meerwaarde is het historische gegeven dat corporaties blijven investeren in perioden waarin andere investeerders het laten afweten. Corporaties vormen een anticyclische kracht in het Nederlandse bouwbeleid. Deze stabilisatiefunctie wordt van woningcorporaties ook in de huidige periode verwacht. Op de bouw van voor de doelgroep betaalbare huurwoningen leiden woningcorporaties ongekende verliezen, die ze met bouw van koopwoningen niet meer kunnen compenseren. De maatregelen van de rijksoverheid (fiscalisering, overdracht van de budgetlast van de huurtoeslag, huurbeleid) beperken de mogelijkheden van corporaties om te blijven investeren in het ongunstige economische tij. Op dit moment lijken corporaties even niet in de positie om betere voorwaarden voor een anticyclisch investeringsbeleid te bedingen. Innovaties in procesorganisatie, ontwerp en uitvoering van woningbouwprojecten kunnen enig perspectief bieden.

VERANKERING

De tweede helft van het afgelopen decennium laat een zoektocht naar nieuwe vormen van maatschappelijke verankering zien. De verenigings- en stichtingsvorm zijn geen garantie meer dat de zeggenschap over de instellingen gedeeld wordt met de lokale



Corporaties kunnen veel concreter zijn over de maatschappelijke meerwaarde die ze leveren. Op de foto het plaatsen van een nieuw kozijn tijdens de vervangingswerkzaamheden.

(Foto: Guido Benschop / Hollandse Hoop)

maatschappij. Professionalisering van het bestuur en toezicht zijn voortgeschreden. Corporaties vallen dan wel als middenveldorganisaties tussen markt en overheid, dat wil echter niet zeggen dat ze wat zeggenschap betreft in een verdwijn driehoek verkeren (zie Koning & Van Leuvensteijn 2010). Woningcorporaties verkrijgen namelijk maatschappelijke legitimiteit door zich open te stellen voor bewonersinvloed en lokale belanghouders, door maatschappelijk telkens weer nieuwe initiatieven te ondernemen. De belangrijkste bron van legitimiteit ligt in het met concreet handelen waarmaken van verwachtingen en het oogsten van de waardering van bewoners en de lokale maatschappij. De benadering van Koning en Van Leuvensteijn getuigt van een paarse kleurenblindheid: je hebt of de efficiënte markt of de legitieme overheid. Marktimitatie heeft de sector juist in problemen gebracht. Theoretisch is ook te beredeneren dat bij organisaties als corporaties marktdenken de kosten laat oplopen en de creatie van maatschappelijke meerwaarde doet afnemen (Koolma 2010). Het idee van Koning en Van Leuvensteijn om gemeenten zeggenschap te geven over het thema betaalbaarheid van corporatiewoningen om verhuur tegen te lage prijzen tegen te gaan is curieus. Gemeentelijke woningbe-

drijven moesten van hun besturen de huren laag houden. Zelfs jaren na privatisering en diverse fusies onderscheiden voormalige gemeentelijke woningbedrijven zich significant met lagere huren in verhouding tot de kwaliteit en marktwaarde (Koolma 2008). De auteurs hebben wel gelijk als ze inzichtelijkheid en beïnvloedingsmogelijkheden van de allocatiebeslissingen bij corporaties ter discussie stellen. Dit vraagstuk hebben corporaties laten liggen na de verzelfstandiging, juist doordat ze volgzzaam voortgegaan zijn in de sjablonen van rijksvoorschriften. Zoals rivaliserend opportunisme bij de markt hoort en formele dwang bij de overheid, zo hoort vertrouwen als interactiemechanisme bij middenveldorganisaties. Vertrouwen vormt het bindmiddel in verbanden die nodig zijn om de maatschappij op de schaal van woongebieden leefbaar te maken. Men spreekt ook wel van responsiviteit en reciprociteit. Een keuze voor vertrouwen als basis voor de interacties heeft consequenties voor de cultuur en inrichting van de organisaties: probleemoplossend werken vanuit een maatschappelijk responsieve taakopvatting. Dit is anders dan dat zoals bij marktorganisaties die voortdurend kansen benutten en de exitoptie kiezen ingeval van bedreigingen. Dit verschilt ook van een vooraf

gedefinieerde doel-middelenrationaliteit van organisaties met een beheersingscultuur. Dreimüllers onderzoek (Dreimüller 2008) laat zien dat corporaties weliswaar een voorkeur uitspreken voor een responsieve taakgerichte cultuur, maar of blijven steken in een besloten (eilanden) cultuur of, als ze veranderen, opschuiven in de richting van een beheersingscultuur. Er ligt dus nog een uitdaging voor woningcorporaties om zich om te vormen tot taakgerichte, maatschappelijk responsieve instellingen. Organisaties die in de sfeer van vertrouwen willen opereren moeten bewust zijn van de publieke gevoeligheid voor verstoringen, voor het niet waarmaken van verwachtingen, voor blijken van incompetentie. Maatschappelijk vertrouwen slaat dan om in een ongeënuanceerde generieke verontwaardiging en wantrouwen, veel sterker dan in andere sectoren waar het zelfde type misstanden optreden. Het opportunistische gedrag van spraakmakende en toegejuichte koplopers in de corporatiesector heeft een dergelijke omslag veroorzaakt, tot schade van alle corporaties. Correctiemechanismen in de sector werkten niet, omdat de euforie de overhand had en het kritisch geluid zich beperkte tot enkele 'dikke padden'.

BEDRIJFSMODEL HERVORMEN

Corporaties leveren in vergelijking met de markt en de overheid meerwaarde. Of ze dat ook effectief en efficiënt doen wordt alom betwijfeld. De reden voor deze twijfel is dat corporaties niet duidelijk weten te maken welke meerwaarden (effectiviteit) ze realiseren tegen welke kosten (efficiëntie). Jaarrekeningen en jaarverslagen zijn daarvoor te geaggregeerd en ook de onderlinge administraties zijn niet ingericht op een koppeling tussen activiteiten en kosten. De duidelijkheid is niet gediend met tegenstelling tussen commercieel en maatschappelijk rendement. In dit laatste begrip lopen effectiviteit en efficiëntie door elkaar heen, te illustreren door het gegeven dat het maatschappelijk rendement, als verschil tussen commercieel mogelijk en feitelijk gerealiseerd rendement, toeneemt als de kosten toenemen. Het is ook een hardnekkig misverstand dat corporaties zouden moeten kiezen tussen sociaal en economisch opereren; corporaties zouden zo economisch mogelijk de nagestreefde maatschappelijke meerwaarde moeten realiseren. Een perspectief is een hervorming van het bedrijfsmodel. Het scala van bedrijfsactiviteiten is te verscheiden om als één grote hoop behandeld te worden. Het scala loopt

bij wijze van spreken van buurtbarbecues tot integrale gebiedsontwikkeling, van huisvesting voor begeleid wonenden tot middenstandsbouw, van sociaal-maatschappelijk tot hoogst commercieel. Met een zo gemixte portefeuille van activiteiten is het verstandig om consequent onderscheid te maken in de beoogde maatschappelijke meerwaarde, het verwachte rendement en acceptabele risico. Deze aspecten zijn niet alleen bij het opstellen van het strategisch portefeuillebeleid van belang, maar zullen ook gevolgd moeten worden gedurende de exploitatieperiode. Een consequente kostentoekening en een calculerende discipline hebben corporaties zich nog niet eigen gemaakt. Dit is hard nodig, niet alleen vanwege de EU-eisen.

In allerlei publicaties en aankondigingen van symposia is te zien dat kosten- en risico-beheersing in de aandacht van corporaties staan. Deze aandacht is recent opgekomen als reactie op missers met riskante projecten en onder de noodzaak van bezuinigingen. Het gegeven dat corporaties meer dan de markt willen voortbrengen, brengt hen in een kwetsbare positie. Er is een surplus beschikbaar voor onrendabele investeringen en voor andere niet volledig kostendekkende activiteiten. Dit surplus kan verdampen door

twee vormen van *organizational slack*: oplopende interne kosten en extern weglekken door te hoge inkooprijzen en te lage verkooprijzen. Dit probleem, inherent aan het bedrijfsmodel van non-profitorganisaties, is door corporaties genegeerd. Intern toezichthouders besteedden hun aandacht liever aan andere zaken dan aan bedrijfsvoering en kostenbeheersing (CFV 2003). Ze dwongen de bestuurders dus niet werk te maken van de beheersing van het bedrijfsmodel.

Er is niet alleen op dit moment, maar aanhoudend aandacht nodig voor de efficiëntie van de organisaties en de transacties met leveranciers. Door de economische marges en ook de nagestreefde reciprociteit zijn corporaties gevoelig voor integriteitsrisico's. Deze zijn inherent aan het werk dat corporaties verrichten en de hen toebedeelde taken. Het is echter wel zaak om de beheersing van deze risico's op een professionelere leest te schoeien.

MEESTERSCHAP IN CORPORATIEBESTUUR

Corporatiebestuurders maken het verschil. Dit is de meest aannemelijke factor voor de onverklaarde spreiding in het gedrag van corporaties (Koolma 2008). Tot op heden is in publicaties en overheidsvoorlichting voorna-



Woningcorporaties verkrijgen maatschappelijke legitimiteit door zich open te stellen voor bewonersinvoer en lokale belanghouders

(Foto Martijn Beekman / Hollandse Hoogte)

melijk aandacht geschonken aan de kwaliteit van het intern toezicht, terwijl de kwaliteit van het bestuur veel doorslaggevend is voor de prestaties van de corporaties. Een eerste analyse van incidenten bij corporaties (VROM-inspectie 2010) wijst op een afhankelijkheid van de persoon van de bestuurder. Deze afhankelijkheid is overigens ook aan de orde in positieve ontwikkelingen bij woningcorporaties. Geslaagde organisatieveranderingen en verbeteringen in de maatschappelijke functies van corporaties zijn afhankelijk van de intrinsieke motivatie, energie en vaardigheden van bestuurders. De professionele normen van volkshuisvesters zijn breed verspreid en weinig onderscheidend; onderscheidend is de invulling die de bestuurders persoonlijk voor hun taak zoeken.

Dit is een reden temeer om te streven naar meesterschap in het corporatiebestuur (Koolma 2009). Daarbij zal een nieuwe invulling gevonden moeten worden voor maatschappelijk ondernemerschap. De bestuurder is niet eigenaar van de onderneming, maar zal zich zelf moeten blijven zien als een dienend zaakwaarnemer. Het meesterschap (ethos) is mooi te plaatsen in een van de middenposities van Aristoteles. Deze klassieke filosoof plaakt het menselijk handelen tussen angst en overmoed, waar moed de middenpositie inneemt. Bevlogenheid en ambitie kunnen, zo blijkt in de corporatiesector, gepaard gaan met onbesuisd ondernemerschap (Gerrichhauzen 2010). Bestuurders moeten, vooral ook als ze nieuwe activiteiten ontplooiën, zich maximaal openstellen voor informatie, ook als deze in tegenspraak is met de positieve verwachtingen en goede bedoelingen. Met lef en zonder kennisvergaring dingen doen (zie Mulder 2010), is op korte termijn veel gemakkelijker dan met twijfel en een zeker voorbehoud in nieuwe activiteiten stappen. De twijfel en terugkoppeling op het eigen handelen zijn onmisbaar, willen de bestuurders en hun organisaties leren en buitenstaanders kunnen overtuigen van hun successen. Bovendien als de bestuurder zelf de onderhandelingen in gaat zonder voorbehoud van een go/no-go beslissing, schijnt de bestuurder besluitvaardig, maar trekken de wederpartijen in de onderhandelingen aan het langste eind. We pleiten daarom voor een andere interpretatie van het leiderschap van corporaties: dienend, inspirerend, lerend en tegelijkertijd ook zakelijk en realistisch.

INTERN TOEZICHT

Een van de belangrijkste veranderingen van de verzelfstandiging is de professionalisering van het toezicht. Onder hoge verwachtingen

heeft goed governance zijn intrede gedaan in de corporatiesector. Dit spiegelen aan de markt is gedaan zonder de kennis die in de wereld van commerciële ondernemingen bestaat over de effectiviteit van boards of governors, raden van commissarissen of toezicht blijken in de meerderheid van de gevallen niet te reageren op signalen van komend organisatiefalen en integriteitsschendingen. In de commerciële wereld ziet men de raden als aanvulling op de veel sterker disciplinerende werking van financiers, de productmarkten en de wetgever. Corporaties moeten het zonder deze krachten doen en zijn dus sterker op de kwaliteit van het toezicht aangewezen. Het voorstel om bij commerciële activiteiten van corporaties de invloed van financiers sterker te maken (Minister van VROM WWI 2009) past in een completer stelsel van economisch disciplinerende krachten.

Naar aanleiding van een onderzoek van het Centraal Fonds naar de taakopvatting van toezichthouder (CFV 2003) is het initiatief genomen tot de Vereniging van toezichthouders in woningcorporaties. De vereniging vervult een voortrekkersrol in de professionalisering van de interne toezichtsorganen van de corporaties. De inspanningen hebben er toe geleid dat de toezichthouders meer aandacht hebben voor de sociaal-maatschappelijke aspecten van de corporatiewerkzaamheden. Een nieuwe opgave ligt in een bezinning op de rangorde in de activiteiten (kern versus commercieel), verbetering van de bedrijfsvoering en de beheersing van de managementrisico's. Vanzelfsprekend is nu de aandacht voor risicobeheersing.

Wij pleiten ervoor om nog iets verder te kijken. Er zijn redenen waarom raden in veel gevallen niet goed reageren op verontrustende signalen. Dat ligt niet aan de ethische opvattingen van de leden van de raad. Er spelen eerder sociaal-dynamische processen tussen de raad en de bestuurder(s) en binnen de raad. Deze zijn van buiten moeilijk te beïnvloeden, maar vast staat dat commissarissen in de huidige situatie onafhankelijker, nieuwsgieriger, alerter, vasthoudender en doortastender moeten zijn (zie VROM-inspectie 2010).

Wat wij daaraan nog willen toevoegen is dat commissarissen bewust moeten zijn van een valkuil. Ze koppelen vaak mee in beslissingen van de bestuurders. In situaties dat elders risico's genomen worden, stimuleren ze de bestuurder om nog meer risico te nemen. Als zaken in de sector fors misgelopen zijn remmen ze de bestuurders af die toch al risicomidder geworden zijn.

Een ander meekoppelmechanisme is het reputatie-effectmechanisme. Voorstellen van de bestuurder blijken gewogen te worden aan diens externe reputatie en beoordeeld op de reputatie-effecten van de voorstellen (Scharfstein & Stein 1990). Er wordt erg gelet op wat andere leidende organisaties doen. Dit gaat ten koste van het eigenstandige oordeel dat de raad dient te vellen over de voorstellen. De neiging tot meekoppelen is beslist niet uniek voor de corporatiesector. Het zou mooi zijn als de corporaties in het vervolg om de valkuilen heen weten te lopen.

Met de overname van het tweelagenmodel en het verscheiden van de verenigingsvorm is er een structuurfout geslopen in het governancemodel. Intern toezichthouders kunnen nalatig zijn om de bestuurder(s) te disciplineren, dat wil zeggen deze te binden aan zijn of haar taak en aan de opgave van de corporatie en de drang tot toeëigening van beschikkingsmacht en middelen voor eigen projecten en gerief te beteugelen. Dat ze het nalaten is vaak al lang bekend, maar er bestaat geen tegenmacht binnen de organisatie meer die de toezichthouders tot de orde kan roepen. De voorgestelde gang naar de ondernemingskamer en bevoegdheden bij de minister (VROM/WWI 2009) nemen deze structuurfout niet weg.

VERTROUWEN ALS BASIS

Het speelveld, de spelregels en het spel in de volkshuisvesting zijn het afgelopen decennium sterk veranderd (Gerrichhauzen 2008). De positie van de gemeente in het bestuurlijke arrangement voor het wonen is hoewel zij nog steeds over een ruim repertoire van invloedsmiddelen kan beschikken, minder dominant geworden. Voor de uitvoering van haar beleid is zij sterk afhankelijk van de investeringsbereidheid van andere spelers. Het goed kunnen samenwerken met maatschappelijke partners is dan ook een kernvaardigheid om beleid te realiseren. De gemeente is een samenstel van rollen, belangen en arena's. Om effectief te opereren is een interne alsmede externe regie van wezenlijk belang. Woningcorporaties zijn opgeschaald, professioneler en financieel onafhankelijker van de gemeente. Tegelijkertijd is er een belangrijke constante. Om maatschappelijke meerwaarde te scheppen zijn de partijen sterk van elkaar afhankelijk. Er is in de terminologie van de bestuurskundigen sprake van een governancestelsel (Hendriks & Drosterij, 2010). Dit is een samenstel van horizontale en verticale, informele en formele arrangementen die rond bepaalde publieke vraagstukken tot bindende besluiten leiden. In zo'n stelsel

gaat het enerzijds om een waardescheppend vermogen en anderzijds om een corrigerend vermogen. Partijen kunnen elkaar corrigeren en op dwalingen wijzen. Corporaties en de lokale overheid vervullen complementaire rollen waardoor er voldoende 'checks and balances' (Wolpert 2003) ontstaan. Zo hebben woningcorporaties een belangrijke rol gespeeld bij het agenderen van de gevolgen van de bevolkingsdaling voor het functioneren van de woningmarkt (van Boetzelaar 2011). Ook hebben beide partijen in de wijkvernieuwing veel bereikt. Toch hebben veel spelers zowel aan de gemeentelijke zijde als bij corporatiebesturen de neiging de eigen autonomie centraal te stellen. Anders gezegd: zij spelen liever patience en hebben daardoor het idee het beleidsproces te beheersen of zij spelen poker en zijn er op uit de eigen meerwaarde te maximaliseren. Hierdoor wordt ondermaats gepresteerd. Constructieve samenwerking biedt mogelijkheden meer voor de lokale gemeenschappen te betekenen. Hiervoor is investeren in vertrouwen van belang. Waar vertrouwen ontbreekt ontstaan verborgen agenda's, worden positieve machtsspelletjes gespeeld en wordt er defensief gecommuniceerd. Het leidt tot vastlopende onderhandelingen en hoge besluitvormingskosten. Er wordt veel tijd besteed aan het in de gaten houden van elkaar. Waar veel vertrouwen bestaat ontstaat energie. Het is een leerproces. Als het vertrouwen toeneemt dan neemt de snelheid van handelen toe worden de besluitvormingskosten lager en worden er betere prestaties geleverd. Elders (Gerrichhauzen 2008 en SEV 2009) is een aantal lessen te trekken:

- In de eerste plaats is het van belang om de bestaande verhoudingen samen te evalueren. Wat gaat goed en wat kan beter en anders? Hieruit volgt een agenda van de kwesties die opgelost dienen te worden. Ook is het dan van belang om het overleg goed te structureren
- In de tweede plaats is het van belang in elkaar te investeren. In de praktijk blijken de partijen elkaars bedrijfsprocessen slecht te kennen. Uitwisselingsprogramma's blijken goed te werken
- In de derde plaats is het belangrijk om in een gezamenlijke 'woonbibliotheek' te investeren. Partijen investeren afzonderlijk maar ook gezamenlijk in meerdere onderzoeken. Wat echter vaak ontbreekt, is om deze onderzoeken te benutten als een kans om een meer gedeeld referentiekader op te bouwen waarmee de lokale agenda van het wonen gevoed wordt.
- In de vierde plaats kan het proces van het

maken en monitoren van wederzijdse inspanningen en afspraken veel beter verlopen. Het maken van prestatieafspraken wordt vaak gezien als een rituele dans. Te weinig worden deze gelegenheden benut als een kans om een alliantie te sluiten. In de grotere steden kan dan het werken met een vorm van programmamanagement, zoals in de stad Breda gepraktiseerd wordt, wederzijds voordelig zijn.

TOT SLOT

Woningcorporaties opereren in een spanningsveld tussen staat, markt en gemeenschappen. In het huidige bestel is de staat sterk betrokken op het opnieuw bepalen van het speelveld en de spelregels. Dit mede onder invloed van de Europese Unie. Wonen is echter vooral een lokale aangelegenheid. In de lokale gemeenschappen worden de vraagstukken geïdentificeerd waar lokale woonoplossingen voor bedacht dienen te worden, waar innovaties tot stand komen. Het is derhalve voor de legitimering van het handelen van groot belang dat het schepend en corrigerend vermogen in het lokale speelveld op orde is. Dit vraagt om een nieuw meesterschap in het bestuur. ■

Literatuur

- Boetzelaar, K. van (2011) Maatschoenen voor de krimpde bestuurder, in: Bestuurskunde, nr 1 2011, pp. 35-45.
- CFV (2003), Tussen regels en rolopvatting – Het invullen van professioneel intern toezicht bij woningcorporaties, Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden.
- Dreimüller, A.P. (2008), Veranderen is voor anderen (dissertatie), RoAG, Maastricht.
- Gerrichhauzen, L.G. (1990), Het woningcorporatiebestel in beweging (dissertatie), Delft University Press, Delft.
- Gerrichhauzen L.G. (2008), Vertrouwen als basis voor een partnership in: Futura, Leren schakelen, naar effectieve samenwerking in wijken en buurten, Futura, Tilburg.
- Gerrichhauzen, L.G., P. Haefen & M. Jansen (2008), Naar werkbare verhoudingen, SEV-publicatie, Rotterdam.
- Gerrichhauzen, L.G. (2010), Woningcorporaties – de onmisbare schakel, in: Socialisme en Democratie, Nr. 5/6, pp. 70-78.
- Hendriks F.& Drosterij G. (2010) Goed bestuur in de stad: wat staat op het spel? In: bestuurskunde, nr 4 2010, pg 6-18
- Koning, P. & M. van Leuvensteijn (2010), De woningcorporaties uit de verdwijnendriehoek, in: TPEdigitaal, jaargang 4 (2), pp. 21-38.
- Koolma, H.M. (2008), Verhalen en Prestaties – een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties (dissertatie), Rik Koolma adviseur VH&RO, Rotterdam.
- Koolma, H.M. (2009), De eer om de maatschappij te dienen, een bezinning op het maatschappelijk ondernemerschap van woningcorporaties (lezing VU/Aedes studiemiddag 'Back to civil society' 9 oktober), Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- Koolma, H.M. (2010), Van verhalen naar prestaties Effectiviteit en efficiëntie van woningcorporaties, in: D. Verlet & C. Devos (Red.), Efficiëntie en effectiviteit van de publieke sector in de weegschaal, pp. 161-183, Studiedienst van de Vlaamse Regering, Brussel.
- Ministers van WWI/VROM (2009), Voorstellen woningcorporatiestelsel – brief aan de Tweede Kamer dd. 12 juni (ABC2009008155), Ministerie van WWI en VROM, Den Haag.
- Mulder, K. (2010), Handboek voor waarzeggers – Kennis en besluitvorming in de volkshuisvesting (A.P. Dreimüller eindredactie), Nestas Communicatie, Almere.
- Scharfstein D.S. & J.C. Stein (1990), Herd behavior and Investment, in: American Economic Review, Vol. 80 (3), pp. 465-479.
- VROM-Inspectie dienst uitvoering (2010), Lessons Learned – Lessen over integriteit van corporaties, voor corporaties., Ministerie van VROM, Den Haag.
- Wolpert, J. (2003), Voluntary Failure Theory and Nonprofit-Government Partnership, in: H.K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), The Study of the Nonprofit Enterprise, pp. 171-182, Kluwer Academic/Plenum, New York.