



**De invloed van wederzijds vertrouwen en interne governance-afstemming
op de externe netwerkoriëntatie van woningcorporaties**

Management summary

Departement Organisatie- en Managementstudies, Tilburg University

Academisch jaar 2025-2026

Naam: Tim Janssen

E-mail: timjanssen292@gmail.com

Tel.: +31 6 24490331

Supervisor: Dr. Stefan Cloudt

Inleiding

Woningcorporaties opereren in een omgeving waarin zij zowel intern sterk georganiseerd moeten zijn als steeds meer afhankelijk zijn van samenwerking met externe partijen. Goed toezicht, duidelijke rolverdeling en onderling vertrouwen tussen bestuurder en RvC zijn daarbij belangrijk, maar kunnen ook spanning opleveren met de ruimte die nodig is voor kritische reflectie en externe oriëntatie.

Mijn onderzoek richtte zich daarom op de vraag hoe wederzijds vertrouwen tussen bestuurder en RvC de interne governance-afstemming binnen woningcorporaties bepaalt, en hoe deze afstemming doorwerkt in de manier waarop corporaties zich bestuurlijk oriënteren op externe netwerken in het sociale domein.

De centrale boodschap is dat het doel van governance-afstemming niet maximale harmonie is, maar het creëren van een productieve balans tussen vertrouwen en frictie. Daarvoor is voldoende vertrouwen nodig om openheid en bestuurlijke ruimte mogelijk te maken, maar ook voldoende frictie om kritische reflectie, bestuurlijke scherpte en ontvankelijkheid voor de buitenwereld te behouden.

Wilt u meer lezen over het onderzoek? In dit document behandel ik de gebruikte methoden, bevindingen en implicaties voor corporaties en hun toezichthouders.

Methode

Mijn onderzoek is uitgevoerd als een kwalitatief onderzoek naar de manier waarop wederzijds vertrouwen tussen bestuur en Raad van Commissarissen samenhangt met interne governance alignment en de oriëntatie van woningcorporaties op externe netwerken. Voor een kwalitatieve aanpak is gekozen omdat het onderzoek zich richt op de ervaringen en perspectieven van bestuurders en commissarissen en op de manier waarop deze aspecten van governance in de praktijk met elkaar samenhangen.

De data zijn verzameld door middel van semigestructureerde interviews en een focusgroep. Er zijn vijf interviews afgenomen met bestuurders van verschillende woningcorporaties. Daarnaast is een focusgroep georganiseerd met vier commissarissen van verschillende woningcorporaties. Naar aanleiding van de eerste analyse zijn vervolgens twee verdiepende interviews met commissarissen gehouden om bepaalde thema's verder uit te diepen. Hierdoor zijn zowel het perspectief van bestuurders als dat van commissarissen meegenomen. Geen van de deelnemende bestuurders en commissarissen was afkomstig van dezelfde corporatie.

De verzamelde data zijn geanalyseerd met behulp van thematische analyse. Hierbij is gebruikgemaakt van de theoretische concepten en dimensies die vooraf in het onderzoek waren vastgesteld, maar is tegelijkertijd ruimte gelaten voor nieuwe patronen en inzichten die vanuit de data naar voren kwamen. De analyse richtte zich onder andere op wederzijds vertrouwen, interne governance alignment en externe netwerkoriëntatie.

Ter voorbereiding op de interviews zijn daarnaast relevante documenten van de deelnemende corporaties, zoals strategische documenten en de toezichtvisie, bestudeerd. Deze documenten dienden voornamelijk om de context van de corporaties beter te begrijpen en de interviews gericht voor te bereiden.

Het onderzoek biedt daarmee inzicht in terugkerende patronen en mechanismen in de beschreven governance-relaties. De resultaten zijn niet bedoeld als statistisch generaliseerbare uitspraken over alle woningcorporaties, maar kunnen wel helpen begrijpen hoe de interne governance-relatie de externe oriëntatie van woningcorporaties kan ondersteunen of juist beperken.

Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de vier belangrijkste bevindingen besproken over de rol van vertrouwen en interne governance-afstemming en de invloed daarvan op de externe oriëntatie van woningcorporaties.

Bevinding 1 - Alignment zit niet alleen in afspraken

Een eerste belangrijke bevinding is dat interne governance-afstemming niet alleen ontstaat door formele afspraken, toezichtvisies of vergaderstructuren. Deze vormen een belangrijke

basis, maar zijn op zichzelf niet voldoende. In de praktijk wordt alignment vooral opgebouwd in de dagelijkse en terugkerende interactie tussen bestuurder en RvC.

Door herhaald contact leren bestuurder en RvC wat zij van elkaar kunnen verwachten. Zo ontstaat gaandeweg duidelijkheid over wanneer informatie gedeeld moet worden, hoeveel ruimte er is voor kritische vragen en waar de grenzen van ieders rol liggen. Alignment betekent daarbij niet dat bestuurder en RvC het altijd met elkaar eens zijn. Het gaat er juist om dat verschillen van inzicht binnen een gedeeld kader bespreekbaar blijven.

Een opvallend signaal van goede afstemming is wat respondenten omschreven als het **voorkomen van verrassingen**. Een bestuurder gaf aan dat je de RvC als bestuurder eigenlijk nooit mag verrassen, omdat dit het vertrouwen en de samenwerking kan aantasten. Een RvC-lid benoemde dit vanuit de andere kant: wanneer je als RvC wordt verrast door de bestuurder, kan het gevoel ontstaan dat er iets niet klopt in het gezamenlijke beeld van wat er speelt.

“Geen verrassingen” is daarmee meer dan alleen een prettige werkafpraak. Het kan worden gezien als een indicator dat bestuurder en RvC een gedeeld referentiekader hebben opgebouwd. Nieuwe informatie of onverwachte ontwikkelingen passen dan binnen een gezamenlijk beeld van wat er speelt, wat belangrijk is en wat zij van elkaar kunnen verwachten.

Kort gezegd: goede alignment betekent niet dat alles vooraf is vastgelegd, maar dat bestuurder en RvC elkaar goed genoeg kennen om te weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, ook wanneer zich iets onverwachts voordoet.

Bevinding 2 - Vertrouwen maakt kritische afstemming mogelijk

Een tweede belangrijke bevinding is dat vertrouwen een noodzakelijke basis vormt voor interne governance-afstemming. Vertrouwen gaat daarbij niet over het blindelings op elkaar kunnen rekenen of over de gedachte dat kritische vragen daardoor minder nodig zijn. Juist andersom: vertrouwen lijkt ervoor te zorgen dat bestuurder en RvC elkaar kunnen bevragen en uitdagen zonder dat dit direct ten koste gaat van de onderlinge relatie.

Een mooie formulering uit de data was: **“stevig op de inhoud, aardig op de persoon.”** Dit vat goed samen wat respondenten verstaan onder een constructieve relatie tussen bestuurder en RvC. Bestuurder en RvC moeten stevig kunnen doorvragen op inhoud, risico's en aannames, maar zonder dat kritische vragen worden geïnterpreteerd als persoonlijk wantrouwen of als een aantasting van elkaars rol.

Voor bestuurders betekent vertrouwen onder andere dat zij eerder bereid zijn om onzekerheden, dilemma's en nog niet volledig uitgewerkte ideeën met de RvC te delen. Juist wanneer niet alles al vaststaat, kan een bestuurder de RvC meenemen in het denkproces. Voor RvC-leden betekent vertrouwen dat zij kritische vragen kunnen stellen, ook wanneer zij het niet eens zijn met een bestuurder, zonder dat dit direct wordt gezien als bemoeienis of gebrek aan vertrouwen. Daarmee maakt vertrouwen ruimte voor wat in de governance-relatie nodig is: **constructieve frictie**.

Tegelijkertijd laat de data zien dat vertrouwen ook een paradox kent. Het is nodig om openheid en kritische interactie mogelijk te maken, maar wanneer vertrouwen te

vanzelfsprekend wordt, kan het juist de kritische afstand verkleinen. Er ontstaat dan een risico op blind vertrouwen, waarbij aannames minder snel ter discussie worden gesteld of bepaalde onderwerpen minder kritisch worden bevraagd. Vertrouwen moet daarom niet worden gezien als het tegenovergestelde van controle, maar als een voorwaarde waaronder controle en kritische dialoog op een constructieve manier kunnen plaatsvinden.

Daarnaast kan vertrouwen indirect doorwerken in de afstemming tussen bestuurder en RvC. Wanneer bestuurder en RvC elkaar goed kennen en weten hoe de ander waarschijnlijk zal reageren, kunnen zij hun communicatie en verwachtingen hierop afstemmen. Dit kan de samenwerking efficiënter maken, maar brengt ook een risico met zich mee. De bestuurder kan bijvoorbeeld vooraf gaan inschatten wat de RvC wel of niet bespreekbaar zal vinden en informatie of ambities daarop afstemmen. Daarmee kan vertrouwen enerzijds ruimte creëren voor openheid en samenwerking, maar anderzijds juist leiden tot het te vroeg filteren van onderwerpen.

Kort gezegd: vertrouwen maakt het mogelijk om elkaar kritisch uit te dagen zonder dat de relatie onder druk komt te staan. Tegelijkertijd vraagt juist een vertrouwensvolle relatie om blijvende aandacht voor kritische afstand, zodat vertrouwen niet verandert in vanzelfsprekendheid of blind vertrouwen.

Bevinding 3 - Alignment creëert ruimte voor externe oriëntatie

Een derde belangrijke bevinding is dat goede interne governance-afstemming niet alleen gevolgen heeft voor de relatie tussen bestuurder en RvC, maar ook ruimte kan creëren voor externe oriëntatie. Wanneer bestuurder en RvC een gedeeld beeld hebben van de maatschappelijke rol van de corporatie en van de ruimte waarbinnen de organisatie kan handelen, ontstaat er meer bestuurlijke ruimte om naar buiten gericht te opereren.

Een bestuurder weet dan beter welke ruimte er is om nieuwe samenwerkingen aan te gaan, welke risico's bespreekbaar zijn en op welke manier externe initiatieven binnen de organisatie kunnen worden gelegitimeerd. De RvC hoeft daarbij niet iedere externe ontwikkeling afzonderlijk opnieuw te beoordelen, omdat er al een gezamenlijk referentiekader bestaat over wat past bij de koers en maatschappelijke rol van de corporatie. Hierdoor kan interne afstemming als het ware een basis vormen waarop externe samenwerking kan worden opgebouwd.

Ook voor de externe oriëntatie lijkt deze interne consistentie relevant. Hoewel dit onderzoek niet rechtstreeks heeft onderzocht hoe externe partijen de interne afstemming binnen een corporatie ervaren, beschrijven bestuurders en RvC-leden wel dat een gedeeld intern beeld hen helpt om naar buiten toe vanuit een duidelijke en consistente lijn te handelen. Op basis daarvan kan worden verondersteld dat interne alignment ook bijdraagt aan een betrouwbare externe positionering. Dit is daarmee geen rechtstreeks getoetste bevinding uit het onderzoek, maar een gevolg dat door respondenten zelf wordt beschreven en dat aansluit bij de bredere relatie tussen interne afstemming en externe oriëntatie.

Dit kan relevant zijn in de samenwerking met bijvoorbeeld gemeenten, huurdersorganisaties en partijen uit het zorg- of welzijnsdomein. Wanneer bestuurder en RvC intern verschillende verwachtingen hebben over de maatschappelijke rol van de corporatie of over de ruimte voor samenwerking, kan het lastiger zijn om naar buiten toe een consistente koers te laten zien.

Andersom kan een gedeeld intern beeld juist helpen om externe ambities duidelijker te onderbouwen en te legitimeren.

Alignment heeft daarmee niet alleen een interne functie. Het kan bestuurlijke ruimte creëren om externe relaties aan te gaan en bijdragen aan de legitimiteit en geloofwaardigheid van het handelen naar buiten toe. De interne governance-relatie vormt daarmee een belangrijke basis voor de manier waarop de corporatie zich als organisatie in haar maatschappelijke netwerk kan bewegen.

Kort gezegd: goede interne alignment geeft bestuurder en RvC voldoende gezamenlijk houvast om naar buiten toe ruimte te pakken, samenwerkingen aan te gaan en vanuit een geloofwaardige en consistente lijn te handelen. Daarbij is de mogelijke invloed op hoe externe partijen de corporatie ervaren in dit onderzoek niet rechtstreeks onderzocht, maar komt deze wel naar voren in de manier waarop respondenten de relatie tussen interne afstemming en externe oriëntatie beschrijven.

Bevinding 4 - Alignment kan externe ambitie beperken

Een vierde en misschien wel meest interessante bevinding is dat dezelfde alignment die interne samenwerking ondersteunt, de externe ambitie van een corporatie ook kan beperken. Een sterk gedeeld referentiekader geeft bestuurder en RvC houvast, maar kan er tegelijkertijd voor zorgen dat bepaalde externe mogelijkheden minder snel worden verkend of besproken.

Dit komt in de data naar voren in de vorm van wat in mijn onderzoek wordt aangeduid als **anticiperende agenda-filtering**. Hiermee wordt bedoeld dat bestuurders externe ambities of ideeën soms al aanpassen, afzwakken of niet verder brengen voordat deze formeel op de agenda van de RvC terechtkomen. Dit gebeurt niet noodzakelijk omdat de RvC een bepaalde ontwikkeling expliciet heeft verboden, maar omdat de bestuurder op basis van eerdere interacties en opgebouwde verwachtingen denkt te weten wat binnen het gezamenlijke referentiekader haalbaar, verdedigbaar of wenselijk is.

Daarmee werkt de invloed van de RvC mogelijk al vóór het formele toezichtmoment. De invloed begint dan niet pas wanneer een voorstel op tafel ligt en de RvC daar wel of geen goedkeuring aan geeft. Het gedeelde beeld dat bestuurder en RvC door de tijd heen hebben opgebouwd, kan er al eerder voor zorgen dat bepaalde opties worden geselecteerd, aangepast of helemaal niet worden ingebracht. De interne alignment bepaalt daarmee niet alleen **hoe** er over externe ambities wordt gesproken, maar mogelijk ook welke ambities überhaupt bespreekbaar worden.

Voor de VTW en RvC's is dit daarom een relevant aandachtspunt. Een RvC kan immers alleen kritisch meedenken over kansen, risico's en externe ambities wanneer deze daadwerkelijk op tafel komen. Dit betekent dat goede governance niet alleen vraagt om een RvC die kritisch reageert op voorstellen, maar ook om een relatie waarin bestuurders ruimte ervaren om onzekere, afwijkende of nog onvolledig uitgewerkte ideeën vroegtijdig bespreekbaar te maken.

De vraag is daarmee niet alleen of bestuurder en RvC goed op één lijn zitten, maar ook of er binnen die alignment voldoende ruimte blijft om van die lijn af te wijken en nieuwe mogelijkheden te verkennen.

Kort gezegd: alignment geeft houvast, maar kan tegelijkertijd een filter worden. Wanneer bestuurder en RvC te goed denken te weten wat de ander zal vinden, kunnen externe ambities al worden aangepast of uitgesloten voordat ze überhaupt gezamenlijk worden besproken.

Implicaties

De bevindingen bieden verschillende aanknopingspunten voor de praktijk. Hieronder worden drie implicaties besproken die vooral relevant zijn voor RvC's en de VTW.

Implicatie 1 - Evalueer niet alleen samenwerking, maar ook frictie

Een van de belangrijkste implicaties uit mijn onderzoek is dat een goede relatie tussen bestuurder en RvC niet automatisch leidt tot beter toezicht. Integendeel: wanneer er veel vertrouwen is en de samenwerking soepel verloopt, bestaat ook het risico dat bepaalde aannames niet meer expliciet worden bevraagd. Er ontstaat dan consensus, maar het is niet altijd duidelijk of die consensus voortkomt uit een goed afgewogen discussie of uit routine.

Daarom zou ik RvC's willen uitdagen om niet alleen de kwaliteit van de samenwerking te evalueren, maar ook de kwaliteit van de tegenspraak.

Voor VTW

Voor de VTW zie ik hier misschien wel de grootste kans. Veel evaluatie-instrumenten richten zich op samenwerking, rolverdeling en communicatie. Dat blijft belangrijk, maar mijn onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de kritische dialoog minstens zo belangrijk is.

VTW zou daarom haar evaluatie-instrumenten kunnen uitbreiden met een aparte dimensie rondom productieve frictie. Bijvoorbeeld door een reflectiekaart of gespreksleidraad te ontwikkelen met vragen als:

- Welke vanzelfsprekendheden hebben wij het afgelopen jaar ter discussie gesteld?
- Welke externe ontwikkelingen hebben onze manier van denken veranderd?
- Voelen bestuurders zich veilig genoeg om ook onvolledige ideeën te delen?
- Is de RvC kritisch genoeg zonder wantrouwend te worden?

Daarnaast zou VTW deze thematiek kunnen opnemen in opleidingen voor nieuwe commissarissen. Veel trainingen richten zich op rollen, bevoegdheden en governancecodes. Mijn onderzoek laat zien dat er daarnaast aandacht moet zijn voor hoe je een kritische dialoog voert zonder het onderlinge vertrouwen te beschadigen.

Ook in intervisiebijeenkomsten van VTW kan dit een waardevolle invalshoek zijn. Daar kunnen commissarissen praktijkcasussen bespreken waarin de vraag niet alleen is *“hebben we het juiste besluit genomen?”*, maar juist ook: *“hebben we elkaar voldoende uitgedaagd voordat we tot dat besluit kwamen?”*

Implicatie 2 - Maak niet-geagendeerde ambities bespreekbaar

De tweede implicatie gaat rechtstreeks over **anticiperende agenda-filtering**. Als externe ambities al worden gefilterd voordat ze de RvC bereiken, is het belangrijk om een werkvorm te creëren waarin juist die pre-formele ruimte bespreekbaar wordt. Bijvoorbeeld door één of twee keer per jaar een agendapunt op te nemen met de vraag:

Welke externe kansen, samenwerkingen of maatschappelijke ambities hebben we overwogen, maar niet verder gebracht? En waarom niet?

Dat klinkt misschien eenvoudig, maar het verandert de rol van toezicht. De RvC beoordeelt dan niet alleen uitgewerkte voorstellen, maar helpt ook om het speelveld van bestuurlijke mogelijkheden zichtbaar te maken. Dit hoeft niet te betekenen dat de RvC op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Het gaat juist om het creëren van ruimte waarin de bestuurder onzekerheden en vroege ideeën kan delen, zonder dat deze direct als formeel voorstel worden behandeld.

Voor VTW

Voor VTW ligt hier een belangrijke kans om de manier waarop RvC's naar hun eigen rol kijken verder te ontwikkelen. Mijn onderzoek laat zien dat de invloed van een RvC niet pas begint op het moment dat een voorstel formeel op tafel ligt. De normen, verwachtingen en het opgebouwde vertrouwen tussen bestuurder en RvC zorgen er namelijk voor dat bestuurders al vóór de formele besluitvorming inschatten welke ideeën kansrijk zijn en welke waarschijnlijk op weerstand zullen stuiten. Daardoor kan een deel van de maatschappelijke of innovatieve ambities al verdwijnen voordat de RvC er überhaupt kennis van neemt.

Daar zie ik een concrete rol voor VTW. VTW zou een methodiek kunnen ontwikkelen waarmee RvC's periodiek samen met de bestuurder reflecteren op de **'pre-agendafase'** van besluitvorming. Niet om ieder idee alsnog formeel te behandelen, maar om inzicht te krijgen in de afwegingen die eraan voorafgaan.

Zo'n methodiek zou bijvoorbeeld kunnen bestaan uit een jaarlijkse strategische reflectiesessie waarin niet de genomen besluiten centraal staan, maar juist de niet-vervolgde initiatieven. Vragen zouden kunnen zijn:

- Welke externe samenwerkingen hebben we het afgelopen jaar verkend, maar uiteindelijk niet verder gebracht?
- Welke maatschappelijke kansen zijn onderweg afgevallen?
- Waren dat bewuste strategische keuzes, of speelde onze verwachting van elkaars reactie daarin ook een rol?
- Zijn er onderwerpen waarvan we achteraf constateren dat ze eigenlijk eerder besproken hadden moeten worden?

De opbrengst daarvan is meer dan alleen een beter gesprek. Het helpt RvC's namelijk om zicht te krijgen op hun indirecte invloed op de strategische koers van de corporatie. In plaats van uitsluitend toezicht te houden op formele besluiten, leren commissarissen ook te reflecteren op de omstandigheden waaronder die besluiten tot stand komen.

Daarnaast zou VTW deze inzichten kunnen verwerken in opleidingen en permanente educatie voor commissarissen. Veel opleidingen besteden terecht aandacht aan rollen, bevoegdheden en governancecodes, maar relatief weinig aan de subtiele interacties die bepalen welke onderwerpen überhaupt bestuurlijk bespreekbaar worden. Mijn onderzoek laat zien dat juist daar veel governance plaatsvindt.

Implicatie 3 - Organiseer externe oriëntatie structureel

Een derde implicatie uit mijn onderzoek is dat externe oriëntatie niet alleen een verantwoordelijkheid van de bestuurder zou moeten zijn. In de praktijk zag ik dat bestuurders vooral degenen zijn die actief deelnemen aan externe netwerken en maatschappelijke samenwerkingen. De RvC wordt daar vaak pas bij betrokken wanneer een voorstel voldoende is uitgewerkt om bestuurlijk te bespreken. Dat is begrijpelijk vanuit de wens om rolzuiver te blijven: de RvC doet immers geen zaken namens de corporatie.

Tegelijkertijd laat mijn onderzoek zien dat juist een goed begrip van de externe context belangrijk is om strategische voorstellen goed te kunnen beoordelen. Wanneer de RvC weinig zicht heeft op maatschappelijke ontwikkelingen, samenwerkingsverbanden of de belangen van externe stakeholders, bestaat het risico dat voorstellen vooral vanuit een intern governanceperspectief worden beoordeeld. Daarmee kan de maatschappelijke context, die vaak de aanleiding vormt voor een samenwerking, onderbelicht blijven.

Dit betekent niet dat commissarissen zelf onderdeel moeten worden van het netwerk of actief moeten onderhandelen met externe partijen. Wel zou de RvC zich bewuster kunnen oriënteren op de omgeving waarin de corporatie opereert. Dat kan op verschillende laagdrempelige manieren. Bijvoorbeeld door periodiek een netwerkbeeld te bespreken waarin niet alleen de belangrijkste samenwerkingspartners worden benoemd, maar ook ontwikkelingen in het maatschappelijke speelveld. Ook kunnen RvC's incidenteel aansluiten bij werkbezoeken, themabijeenkomsten of netwerkbijeenkomsten met gemeenten, huurdersorganisaties of zorg- en welzijnspartners. Niet om de bestuurder te vervangen, maar om zelf beter te begrijpen welke opgaven, belangen en spanningen in de omgeving spelen.

Juist die bredere oriëntatie kan ervoor zorgen dat commissarissen tijdens de besluitvorming andere vragen stellen. Niet alleen: *“Is dit bestuurlijk verantwoord?”*, maar ook: *“Sluit dit aan bij wat er in de omgeving speelt?”* of *“Welke maatschappelijke kansen laten we misschien liggen?”* Daarmee kan de kwaliteit van het toezicht worden versterkt zonder dat de rolverdeling tussen bestuurder en RvC vervaagt.

Voor VTW

Voor de VTW zie ik hier een belangrijke rol in het verder ontwikkelen van de externe blik van commissarissen. Veel opleidingen en handreikingen richten zich terecht op governance, toezicht, financiën en wet- en regelgeving. Mijn onderzoek suggereert echter dat goed toezicht óók vraagt om begrip van de maatschappelijke context waarin corporaties opereren.

VTW zou commissarissen daarom kunnen ondersteunen door leerlijnen of intervisiebijeenkomsten te ontwikkelen waarin externe netwerkoriëntatie centraal staat. Daarbij hoeft het niet te gaan over hoe commissarissen zelf netwerken moeten onderhouden, maar juist over hoe zij maatschappelijke ontwikkelingen leren interpreteren en vertalen naar hun toezichthoudende rol.

Daarnaast zou VTW praktische handvatten kunnen ontwikkelen voor manieren waarop RvC's hun externe oriëntatie kunnen versterken zonder hun onafhankelijke positie te verliezen. Denk aan aanbevelingen voor werkbezoeken, gezamenlijke themasessies met maatschappelijke partners, periodieke netwerkverkenningen of reflectievragen die bestuur en RvC helpen om externe ontwikkelingen explicieter onderdeel te maken van de strategische dialoog.

Op die manier draagt VTW niet alleen bij aan beter toezicht op de interne organisatie, maar ook aan toezicht dat beter aansluit bij de steeds complexere maatschappelijke netwerken waarin woningcorporaties opereren.

Slotwoord

Als ik mijn onderzoek in één zin zou samenvatten, dan is het deze:

Sterk toezicht op externe maatschappelijke opgaven vraagt niet om maximale harmonie tussen bestuurder en RvC, maar om productieve afstemming: genoeg vertrouwen om ruimte te geven, en genoeg frictie om scherp te blijven.

Voor woningcorporaties is dit belangrijk, omdat maatschappelijke opgaven steeds vaker buiten de grenzen van de eigen organisatie liggen. Tegelijkertijd wordt de ruimte die een corporatie heeft om deze externe rol te pakken voor een belangrijk deel intern mogelijk gemaakt of begrensd. De manier waarop bestuurder en RvC met elkaar samenwerken, vertrouwen opbouwen en elkaar kritisch blijven bevragen, heeft daarmee niet alleen gevolgen voor de interne governance, maar ook voor de ruimte die de organisatie ervaart om zich naar buiten te richten.

Daarom ligt er voor bestuurders, RvC's en de VTW een gezamenlijke opgave: niet alleen zorgen dat de governance-relatie goed loopt, maar ook dat deze relatie open blijft voor externe signalen, ongemakkelijke vragen en maatschappelijke ambitie.

Met deze inzichten rond ik mijn onderzoek en daarmee mijn master Organization and Management Studies aan Tilburg University af. Ik hoop dat dit onderzoek niet alleen inzicht geeft in de manier waarop interne governance-afstemming werkt, maar ook praktische aanknopingspunten biedt voor bestuurders, commissarissen en de VTW.

Graag spreek ik hierbij een bijzonder woord van dank uit aan mijn supervisor Stefan Cloudt voor zijn begeleiding gedurende dit proces, aan de VTW voor de ondersteuning en medewerking aan mijn onderzoek en aan alle respondenten die bereid waren hun tijd, ervaringen en inzichten met mij te delen.

