

Toezicht vanuit vertrouwen is hard werken

» Frédérique Six

Volkshuisvesting is een belangrijke maatschappelijke taak, waaraan ook grote financiële risico's en zelfs verleidingen verbonden zijn. Het vraagt specifieke expertise die schaars is, zeker in combinatie met het commitment om die expertise in te zetten voor het maatschappelijke belang en niet voor eigen gewin (hoge salarissen en winsten via eigen ondernemingen). Het interne toezicht is ingesteld om dat maatschappelijk belang te borgen.[1] Het is onmogelijk – en ook onwenselijk – om toezicht te houden en te controleren op detailniveau, zodat de interne toezichthouder in hoge mate op de corporatie en haar medewerkers moet vertrouwen. Een organisatie is betrouwbaar als het structureel de maatschappelijke belangen kan en wil borgen. Het kunnen gaat over de expertise die nodig is om de maatschappelijke taak uit te voeren. Het willen gaat over dat de organisatie de maatschappelijke waarden en belangen onderschrijft en daarnaar wil handelen op alle niveaus van de organisatie: medewerkers, leidinggevenden en de commissarissen die daarop toezicht houden en de bestuurders beoordelen. En ja, toezichthouders moeten controleren. Controleren als “kijken hoe het gaat” is nodig. Maar dat hoeft niet vanuit wantrouwen. Controleren om te complimenteren is ook mogelijk. [2] Zonder controle ook geen complimenten als het wèl goed gaat. Maar hoe doe je dat? Hoe is het mogelijk om te controleren vanuit vertrouwen, hoe kunnen controle en vertrouwen elkaar versterken binnen het toezicht?

In het eerste deel van dit essay ga ik in op vertrouwen en wantrouwen en op het verband tussen vertrouwen en controle. Daarna pas ik dat toe op vier vertrouwensrelaties die voor een commissaris belangrijk zijn. Tot slot laat ik zien dat het nodig is dat de direct betrokken actoren - bestuurders, commissarissen en inspecteurs - zo snel mogelijk in het dagelijkse werk hun respectievelijke rollen goed invullen en vervullen. Alleen zo voorkomen wij dat het geïnstitutionaliseerde wantrouwen - de Woningwet 2015 staat er bol van! - een goede taakuitvoering in de weg staat.

Toezicht vanuit vertrouwen of wantrouwen?

Ik hoor regelmatig uitspraken als: “de toezichthouder moet uitgaan van gezond wantrouwen.”[3] Maar gezond wantrouwen bestaat niet en werkt niet. Structureel “gezond” wantrouwen leidt niet tot beter bestuur en kan wellicht zelfs gerangschikt worden onder onverantwoord bestuur. Het predicaat “gezond” verandert daar niets aan. Commissarissen die uitgaan van wantrouwen, zenden relatiesignalen uit die door een bestuurder als wantrouwen worden opgevangen en die hem of haar ertoe aanzetten om zelf ook wantrouwend te handelen, zoals door geen open kaart te spelen, door minder twijfel te tonen en door niet mee te doen aan open en diepgaande reflectie. En dat zijn niet de relaties die tot goed bestuur leiden.

Commissarissen die een bestuurder wantrouwen moeten in actie komen: het wantrouwen bespreekbaar maken en onderzoeken of het vertrouwen te herstellen is. Speelt het wantrouwen ten aanzien van de bestuurder over de hele breedte van de raad, dan moet er doorgepakkt worden met als mogelijke consequentie ontslag van de bestuurder. Speelt het wantrouwen slechts bij één commissaris, dan is een mogelijke consequentie: zelf opstappen.

Dat velen toch menen van “gezond” wantrouwen uit te moeten gaan, komt door een dominante veronderstelling dat vertrouwen en controle elkaar zouden uitsluiten: wie vertrouwt controleert niet

(want vertrouwen heeft geen controle nodig) en wie controleert heeft geen vertrouwen (want controle is teken van wantrouwen). Of het een òf het ander. Maar onderzoek laat zien dat het ook én kan zijn. Vertrouwen en controle kunnen samengaan. Want de veronderstelling hierboven is gebaseerd op twee misvattingen die tot twee uitdagingen leiden.

Uitdaging 1: vertrouwen is hard werken

De eerste misvatting is: vertrouwen betekent geen actie ondernemen. Wie de bestuurder vertrouwt zou niet om toelichting hoeven vragen, niet met stakeholders hoeven praten en zou ook geen accountant nodig hebben om de boeken te controleren. Naïef, nietwaar? Dat is blind vertrouwen. Dat soort vertrouwen is niet goed, zeker niet voor commissarissen. Vertrouwen kan niet zonder een basis, zoals goede informatie, ervaringen van derden, of bepaalde routines. Maar die informatie geeft nog geen zekerheid. Vertrouwen heeft een leap of faith nodig, een sprong in het ongewisse. En dat gaat vaak goed, maar niet altijd. Vertrouwen is hard werken. Het vraagt moed om die sprong te maken. Het vraagt reflectie en alertheid om te kijken of de ander ook dat doet wat je hebt afgesproken en verwacht. Zoals al eerder gezegd gaat het om het beoordelen van de betrouwbaarheid, om het kunnen en willen. Binnen de willen-dimensie maken wij een nader onderscheid naar de goedwillendheid van iemand: hecht hij alleen maar aan zichzelf en heeft hij lak aan anderen of is hij ook echt bereid om dat te doen wat nodig is, om extra inspanning te leveren als dat voor anderen nodig is? Ook toewijding is belangrijk: iemand kan wel goedwillend zijn, maar hij moet het ook doen. Te laks zijn, te weinig aandacht hebben om dat te doen wat goed is, wat verwacht wordt, maken iemand minder betrouwbaar. De laatste dimensie wordt norm-acceptatie genoemd en gaat over integriteit. Van een heleboel zaken is niet altijd zwart-wit duidelijk of iets goed of fout is. Wat jij fatsoenlijk vindt, vindt een ander misschien helemaal niet fatsoenlijk.

Het is ook belangrijk om voor ogen te houden dat verstoringen van vertrouwen onvermijdelijk zijn. Op het moment dat vertrouwen verstoord raakt, rijst de vraag of er nu reden is om te gaan wantrouwen. Intuïtief kan de reactie zijn “zie je wel, hij is niet te vertrouwen”. Maar wie te snel oordeelt dat de ander niet te vertrouwen is, belandt vaak in wantrouwen dat niet terecht is. Beter is het om het oordeel op te schorten en om toelichting te vragen met de houding “ja tegen de persoon, nee tegen het gedrag”. Er zijn een heleboel redenen waarom een verstoring kan ontstaan. Het kan een ongelukkige samenloop van omstandigheden of een misverstand zijn. En waarschijnlijk zijn eenvoudige maatregelen mogelijk zodat het niet weer zal ontstaan. Het kan ook gewoon een foutje zijn; wij zijn tenslotte gewoon allemaal mensen. De conclusie over het voorval zal vooral afhangen van hoe die ander, die de fout begaan heeft, reageert. Je kan tot de conclusie komen, “OK, dat is eenmalig, dat zal niet weer gebeuren.” Dus in die situaties kan je blijven vertrouwen. Het is zelfs goed mogelijk dat een verstoring tot een verdieping van het vertrouwen leidt. Je hebt elkaar immers beter leren kennen. Dit lukt vooral als de betrokkenen elkaar direct en op constructieve wijze aanspreken op het gedrag, weer dat lastige gesprek. Maar wantrouwen is natuurlijk terecht wanneer sprake van is van bewust schadelijk handelen. Dan is het “nee tegen de persoon” en ontstaat een nieuwe situatie.

Uitdaging 2: vertrouwen én controle

De tweede misvatting gaat over de relatie tussen vertrouwen en controle. In plaats van of vertrouwen of controle, laat onderzoek zien dat controle en vertrouwen elkaar juist kunnen versterken als aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Deze onderzoeken zijn tot nu toe vooral in relaties binnen (leidinggevende-medewerker) en tussen bedrijven uitgevoerd, maar de onderliggende mechanismen lijken ook op te gaan voor toezichtrelaties. Dialoog is hierbij heel belangrijk: tussen alle betrokkenen binnen de organisatie, inclusief raad van commissarissen. Om te beginnen een dialoog over de centrale waarden van de organisatie, voor de woningcorporaties zijn dat de waarden die horen bij de maatschappelijke taak van volkshuisvesting. Daarnaast richt de dialoog zich op de focus van controle: waar zitten de (financiële) risico's en de verleidingen voor niet-integer handelen? Vervolgens richt de dialoog zich op het opstellen van de normen en regels die

nodig zijn om risico's en verleidingen goed te beheersen. Hoe meer mensen bij het opstellen betrokken worden, des te meer zullen de uiteindelijke regels en normen als noodzakelijk, nuttig en redelijk worden geaccepteerd. Dit bevordert de intrinsieke motivatie om de regels ook na te leven.[4]

Nog te vaak worden deze stappen uitbesteed aan stafmedewerkers of externe consultants; of een sector schrijft een gedragscode. Daarna worden de nieuwe code en procedures in een korte cursus "uitgerold" naar alle medewerkers. Maar "a code is nothing, coding is everything." [5] Het proces dat tot de gedragscode leidt is belangrijker dan de uiteindelijke code. In dat proces gaan betrokkenen de dialoog aan over welke waarden en normen er toe doen en wat dat betekent voor gedrag. De uiteindelijke code is dan slechts de neerslag van dat proces. Inmiddels zit deze dan al onder de huid van betrokkenen en kan bij kwesties of bepaald gedrag al dan niet acceptabel is, eenvoudigweg worden teruggegrepen op de code en op de gesprekken die geleid hebben tot de code. Betrokkenheid van alle partijen bij het opstellen van een code is dus een eerste voorwaarde voor de manier waarop controle en vertrouwen elkaar kunnen versterken. Maar ook dat is niet genoeg. Integriteitsdilemma's komen regelmatig voor. Hoe wordt daarmee omgegaan? Hoe laagdrempelig is het voor mensen binnen de organisatie (of raad) om deze dilemma's te benoemen en te bespreken? Of wordt dat gezien als lastig of als teken van zwakte? Hoe vaker men over dit soort dilemma's praat, des te gangbaarder wordt het en des te meer de waarden en normen doorleefd raken. De toon aan de top zet de toon voor de hele organisatie; ethisch leiderschap gaat niet alleen over het voorleven van normen en waarden en het tonen van ethisch gedrag, maar ook over het actief uitdragen van deze normen en waarden, over het aanspreken van anderen én, heel belangrijk, over het expliciet belonen van ethisch gedrag (in gedrag, niet in geld). [6] Een derde voorwaarde is dat een open gesprek wordt gevoerd bij het beoordelen van prestaties en van het naleven van de regels met de daaropvolgende interventies (belonen of straffen). Voor het stimuleren van de intrinsieke motivatie is het belangrijk dat het oordeel en de interventies als rechtvaardig worden ervaren: iemand die zich onrechtvaardig bejegend voelt, voelt zich sneller gerechtvaardigd om regels te overtreden en informatie achter te houden.[7] Tot slot is een voorwaarde voor elkaar versterkend vertrouwen en controle dat de relatie tussen de controleur (RvC) en gecontroleerde (bestuur) constructief is, dat wil zeggen gebaseerd op vertrouwen en niet op wantrouwen.

Drie vertrouwensrelaties van commissarissen

Een vertrouwensrelatie bestaat conceptueel uit drie onderdelen: A vertrouwt B met betrekking tot C. Het is dus belangrijk om precies te kijken naar elke relatie. Vanuit de commissaris bezien zijn er drie vertrouwensrelaties die aandacht vragen:

1. Relatie tussen raad van commissarissen en bestuur
2. Relaties binnen de raad van commissarissen
3. Relatie woningcorporatie en samenleving

1. Relatie raad van commissarissen en bestuur

Hier gaat het om het vertrouwen van de commissaris in de bestuurder én het vertrouwen van de bestuurder in de commissaris. Intern toezicht draait om de vraag of de commissaris de bestuurder vertrouwt bij het goed leiden van de organisatie. Bijvoorbeeld neemt de bestuurder zelf de verantwoordelijkheid om risico's te beheersen en publieke belangen te borgen? Daarvoor dienen strategie en externe positionering, inclusief contacten met stakeholders, op orde te zijn, evenals de interne organisatie met een goede taakuitvoering op de werkvloer en een goede bedrijfsvoering als resultaat. Om dit te kunnen beoordelen heeft de commissaris informatie nodig: wat speelt er binnen de organisatie? Hoe presteert de organisatie operationeel? Financieel? Relationeel richting alle stakeholders? Hoe open is de bestuurder over dit alles, ook als hem dat minder goed uitkomt? Poetst hij de informatie op of geeft hij deze ongecensureerd door? Hoe reageert hij op commissarissen die zelf informatie bij stakeholders willen verzamelen? Of moet alles via hem lopen? De essentie van de

toezichttaak van de raad van commissarissen is het beantwoorden van de vraag: doet de organisatie de juiste dingen en doet ze de dingen goed? [8]

Daarnaast speelt ook het vertrouwen van de bestuurder in de commissaris een rol. Hier gaat het om: voelt de bestuurder zich in de procedures met de toezichthouder in de werkgeversrol fair en rechtvaardig bejegend? [9] Het proces is belangrijker dan de uitkomst. Krijgt de bestuurder faire beoordelingen, krijgt hij de ruimte om te besturen of komt de commissaris op zijn stoel zitten? Als er wederzijds vertrouwen is, kunnen beide partijen hun rol goed vervullen. Belangrijk daarbij is dat beide partijen rolvast zijn en voldoende open naar elkaar. Maar dat is niet eenvoudig, want, zoals Jaap Winter aangeeft, raad van commissarissen en bestuur hebben geen gezamenlijke taal voor rolconversaties.[10] Dan kan het moeilijk zijn om op constructieve wijze bespreekbaar te maken dat jij het gevoel hebt dat de relatie de verkeerde kant uit dreigt te gaan. Het lastige gesprek aan durven gaan (zoals de commissie Halsema dat terecht noemt)[11] kan alleen als de relatie goed is (ja tegen de persoon), zodat er ruimte is om over het gedrag te praten (nee tegen het gedrag of vraagtekens erbij).

De Woningwet 2015 verstoort een gezonde, volwassen relatie tussen Raad van Commissarissen en Bestuur, omdat het tot toezicht vanuit wantrouwen aanzet. Een commissaris gaat dan vooral persoonlijke risico's beheersen vanwege de hogere aansprakelijkheid en de meldplicht. Dit leidt tot slechter toezicht. De verhoogde aansprakelijkheid van de commissaris duwt de commissaris dichter op het bestuur. Maar als commissarissen teveel vanuit eigenbelang, namelijk het minimaliseren van aansprakelijkheid, te dicht op de huid van het bestuur gaan zitten, is een neerwaartse spiraal van wantrouwen denkbaar met minder goed gewaarborgde maatschappelijke belangen als gevolg.

Ook de meldplicht kan tot ongewenste effecten leiden, want als de raad van commissarissen elk mogelijk (serieus) risico aan de Autoriteit woningcorporaties moeten melden, zal het bestuur zulk soort risico's langer voor zich houden en niet langer delen met de commissarissen. Dit leidt tot een minder open relatie tussen bestuur en raad en dat is onwenselijk voor goed risicomanagement en voor het toetsen van de kwaliteit van de besluitvorming binnen de corporatie. Het bestuur durft zich niet meer kwetsbaar op te stellen richting de raad. Is de relatie gebaseerd op wantrouwen dan zal de bestuurder proberen zoveel mogelijk de informatie op te poetsen en onwelgevallige informatie zo lang mogelijk achter te houden. Allemaal om zichzelf te beschermen tegen onheuse bejegening vanuit de raad. Met als gevolg dat de commissaris voelt dat de raad niet de benodigde informatie krijgt en gaat twijfelen aan de goede intenties en/of competenties van de bestuurder. De commissaris zal dan om nog meer informatie vragen. Maar ook die informatie zal nooit zekerheid geven, zeker niet als die opgepoetst en gefilterd wordt. Kortom wantrouwen levert een neerwaartse spiraal op en is (op langere termijn) als basis van de relatie disfunctioneel.

Beter is het om bijvoorbeeld bij het opstellen en bespreken van de agenda van een RvC-vergadering over en weer duidelijk te maken wat doel en verwachting is van de agendering, zodat iedereen zich beter bewust is vanuit welke rol het thema wordt besproken en de commissarissen en de bestuurder elkaar beter kunnen helpen om rolvast te zijn. Dit helpt om vanuit vertrouwen te blijven opereren.

2. Relaties binnen de raad van commissarissen

Vertrouwen is eveneens van belang in de relatie van commissarissen onderling binnen een raad. Kan ik als individuele commissaris bij mijn medecommissarissen (vooral mijn voorzitter) ervan op aan dat zij de verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen om hun rol als toezichthouder goed te vervullen? Ook wanneer dat van hen vraagt het lastige gesprek aan te gaan? Het is niet vanzelfsprekend dat binnen een raad voldoende vertrouwen aanwezig is voor zo'n gesprek, maar vertrouwen is wel een voorwaarde, omdat openheid en kwetsbaarheid van de deelnemers nodig zijn. Dit is vooral aan de orde bij de onvermijdelijke dilemma's die commissarissen tegenkomen. Intervisie- en inspiratiesessies zoals de VTW die organiseert, kunnen commissarissen helpen de

benodigde vaardigheden te ontwikkelen en om vertrouwd te raken met dit soort situaties die in eerste instantie voor sommigen ongemakkelijk kunnen aanvoelen. Inmiddels zijn verschillende modellen ontwikkeld om raden te helpen bij het vormgeven van hun rollen en hun communicatie, zie bijvoorbeeld de Cirkel van waarnemen (Platform Innovatie in Toezicht), de Board interaction matrix (Van de Loo en Winter) of het Policy Governance raamwerk.[12]

Het gaat bij het functioneren van de raad om het centraal houden van de bedoeling van de woningcorporatie, namelijk het huisvesten van mensen die zichzelf niet kunnen redden op de woningmarkt in goede woningen in een prettige buurt. Daarvoor is het belangrijk dat de agenda van de raad niet volloopt met alle formele goedkeuringen - die ook moeten gebeuren -, maar dat regelmatig belangrijke thema's geagendeerd worden die direct raken aan de bedoeling.[13]

3. Relatie corporatie met samenleving

Tenslotte de belangrijkste relatie van allemaal, de relatie tussen de corporatie en de samenleving draait ook om vertrouwen. Zonder voldoende vertrouwen van de samenleving in de woningcorporatie ontbreekt de legitimiteit en zal de overheid met meer regels en controle vanuit wantrouwen komen, zoals de Woningwet 2015. Deze wet is doordrenkt van geïnstitutionaliseerd wantrouwen ten aanzien van de sector en met name ten aanzien bestuurders en commissarissen. De maatregelen die in de wet staan, leiden ertoe dat de ruimte tussen bestuur en overheid waarin de raad van commissarissen haar rol moet vervullen wel erg klein wordt, misschien wel te klein. In de nieuwe Woningwet lijkt de raad niet meer dan een uitvoeringsorganisatie van het overheidstoezicht die slechts taken namens dat overheidstoezicht uitvoert. Dit is een onwenselijke positie, want de raad wordt te dicht op het bestuur gedrukt en te dicht op de externe toezichthouder.

Het overheidstoezicht, door de Autoriteit woningcorporaties, is er namens de samenleving. Maar regels en controle vanuit wantrouwen leiden op den duur tot slechtere sociale huisvesting, omdat het tot wantrouwen in de relatie tussen commissarissen en bestuurders leidt. Het is dus essentieel dat de sector als geheel werkt aan het herwinnen van het vertrouwen en de legitimiteit als zelfstandige, maatschappelijke ondernemingen door de bedoeling van de woningcorporatie in al haar handelen weer centraal te zetten: voldoende, betaalbare woningen van goede kwaliteit aanbieden aan kwetsbare burgers die niet zelf hierin kunnen voorzien. [14]

Perspectief komende jaren

De Woningwet 2015 is een feit waar de sector en dus ook de commissaris zich bij neer moet leggen. Het biedt het wettelijk kader voor de komende jaren. Het is een stok achter de deur om serieus bij elke corporatie werk te maken van de kerntaak en van verantwoord bestuur, zodat de sector maatschappelijk vertrouwen kan opbouwen. Dit is een gedeeld belang. Het vraagt van corporaties dat gewerkt wordt aan het op peil brengen en houden van de benodigde competenties om maatschappelijke waarde te creëren en risico's te beperken. Het vraagt kennis en ervaring met betrekking tot het verhuren en beheren van sociale woningen, kennis en ervaring met betrekking tot verantwoorde vastgoedontwikkeling en grondexploitatie en kennis van daarbij behorende financiële producten. Alertheid blijft geboden in een sector met grote financiële verleidingen en risico's die opereert in een context beïnvloed vanuit andere sectoren (vastgoed en financiële sector) waar waarden en normen niet altijd overeenkomen met die van volkshuisvesting. De raad van commissarissen speelt hier een belangrijke stimulerende en waar nodig corrigerende rol om de bedoeling permanent centraal te houden.

Als een corporatie zich aan dit gedeelde belang onttrekt, is er reden tot zorg binnen de sector en bij de Autoriteit woningcorporaties. Door het gesprek met de Autoriteit woningcorporaties regelmatig te zoeken, ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid, kan de ruimte voor een gezonde, volwassen rol voor de raad van commissarissen worden gecreëerd en geborgd. De Autoriteit

woningcorporaties werkt immers risico-gestuurd en zal dan niet het werk van goed-functionerende raden over gaan doen. Maar zij heeft wel de bevoegdheid om zo ongeveer op de stoel van de raad te gaan zitten zodra daar aanleiding toe is, bijvoorbeeld als raad en/of bestuur niet goed functioneren. In het begin zal dat ongetwijfeld regelmatig botsen en wringen, omdat de bewegingsruimte krasser is geworden en de Autoriteit woningcorporaties haar positie nog moet bepalen. Daarnaast is er de politiek die nog niet durft los te laten. Een professionele raad die de benodigde competenties heeft en vanuit de maatschappelijk gewenste waarden en normen handelt is beter in staat zijn positie in te nemen en zijn rol te vervullen tussen bestuur, samenleving en overheidstoezichthouder. Dit vereist van commissarissen dat zij zich blijvend ontwikkelen en regelmatig reflecteren op hun handelen, zowel intern via zelfevaluaties (frequenter waar nodig), als extern door middel van inspiratiesessies die de VTW organiseert en de gesprekken met de Autoriteit woningcorporaties. De huurders die afhankelijk zijn van woningcorporaties voor een goede, betaalbare woning mogen dat van u verwachten!

Bronnen

[1] WRR [2013](#), [2014](#).

[2] Deze kreet komt uit trainingen van Krauthammer International, een internationaal advies- en trainingsbureau.

[3] Bijvoorbeeld [interview Lückerrath](#), FD, 25/8/14.

[4] Voor een mooie toegankelijk geschreven uitleg over controle en intrinsieke motivatie: Bregman, R. (2016) [Weg met controle. Leve de intrinsiek gemotiveerde mens](#). De Correspondent, 17 oktober 2016.

[5] Kaptein, M. en J. Wempe (1989) Twelve Gordian knots when developing a code of conduct. Journal of Business Ethics, 17: 853-869, pag 853 [paywall].

[6] Zie bijvoorbeeld Van den Akker, L., L. Heres, K. Lasthuizen & F.E. Six (2009). [Ethical leadership and trust: it's all about meeting expectations](#). International Journal of Leadership Studies, special issue on leader integrity, 5 (2): 102-122 [open access artikel].

[7] van Wijk, E. en F.E. Six (2014) [De diversiteit van het willen](#), Boom uitgevers. de Bruijn, H. (2001) Prestatiemeting in de publieke sector, Lemma.

[8] Doms, K., H. Plenge en H. de Zwart (2015). [De zwarte doos van de boardroom](#). PIT.

[9] Voor meer uitleg over procedurele rechtvaardigheid, zie [Brenninkmeijer, A.](#) (2011).

[10] Zie het eerste [essay](#) in dit VTW programma door Jaap Winter (2016) op site toezichtmetpassie.nl

[11] Commissie Behoorlijk Bestuur (2013), [Een lastig gesprek](#).

[12] Cirkel van Waarnemen staat beschreven in Doms e.a. (2015). [De zwarte doos van de boardroom](#), PIT. Voor de Board interaction matrix zie het eerste essay in deze reeks door Jaap Winter (2016). Het [Policy Governance](#) raamwerk is door Wassink en van Ravestein (2016) in het Nederlands vertaald. Voor de Board interaction matrix zie het eerste [essay](#) in deze reeks door Jaap Winter (2016).

[13] Goodijk, R (2015). [Van afvinken naar aanspreekbaarheid](#). Oratie Vrije Universiteit Amsterdam. Het Zijlstra Center.

[14] Zie bijvoorbeeld recent [rapport](#) van het Woonlab dat concludeert dat de maatschappelijke missie de minste aandacht krijgt van de raad van commissarissen, omdat de systeemwereld teveel overheerst. En zie ook het [tweegesprek](#) tussen Wouter Hart en Dieneke van Dijken.