Samenwerken aan betaalbaar onderhoud: de rol van transparantie, vertrouwen en informatie in langdurige ketensamenwerkingen

Begeleider: Dhr. Herman Kok

Tweede lezer: Dhr. Maarten Donkers

Bram van Hoof

U149685

Master of Real Estate

1 november 2026

Managementsamenvatting

Aanleiding

Woningcorporaties staan onder toenemende financiële druk. De uitgaven aan onderhoud, woningverbetering en verduurzaming stegen tussen 2021 en 2024 van €8,4 miljard naar €12,1 miljard, een nominale stijging van 44%, terwijl de huurinkomsten niet in hetzelfde tempo meegroeiden. Circa 19 procentpunt van de stijging wordt aan inflatie toegeschreven (Aedes, 2026). Daarnaast liep het structurele exploitatietekort op tot circa €48 per woning per maand (NOS, 2025; Vastgoedjournaal, 2025). Tegelijkertijd verplichten de Nationale Prestatieafspraken corporaties tot een omvangrijke opgave op het gebied van onderhoud en verduurzaming. In deze context kiezen corporaties steeds vaker voor langdurige ketensamenwerking met onderhoudspartijen, in de verwachting dat dit leidt tot lagere transactiekosten, minder faalkosten en een voorspelbare uitvoering. Of die verwachting in de praktijk uitkomt, en welke sturingsmechanismen daarvoor bepalend zijn, was onvoldoende onderzocht. Dit onderzoek verkent hoe betrokkenen dit ervaren.

Onderzoeksvraag en aanpak

De centrale onderzoeksvraag luidt: welke formele en relationele governance-mechanismen worden binnen langdurige ketensamenwerkingen ervaren als bepalend voor de betaalbaarheid en voorspelbaarheid van onderhoud in de sociale huursector? Het theoretisch kader combineert Transaction Cost Economics, Agency Theory en relationele governance, met transparantie als randvoorwaarde. De empirische analyse is gebaseerd op vijftien semigestructureerde interviews met in totaal zeventien respondenten: vertegenwoordigers van negen woningcorporaties, drie onderhoudspartijen en drie kennispartijen. De interviews zijn afgenomen tussen juli en september 2026. Daarnaast zijn, waar beschikbaar, samenwerkingsovereenkomsten, raamcontracten, handboeken en KPI-overzichten geanalyseerd. De data zijn deductief gecodeerd, aangevuld met inductieve subcodes, en vervolgens per thema en databron vergeleken. Het onderzoek is verkennend en kwalitatief van aard, heeft betrekking op samenwerkingen in Noord-Brabant en Limburg en spitst zich met negen opdrachtgevers tegenover drie opdrachtnemers toe op het opdrachtgeversperspectief; de uitkomsten zijn daarmee indicatief en niet zonder meer generaliseerbaar.

Belangrijkste bevindingen

Vier bevindingen springen eruit. Ten eerste: alle onderzochte samenwerkingen beschikken over formele instrumenten zoals contracten, KPI's en overlegstructuren, maar de mate waarin deze daadwerkelijk worden gebruikt verschilt sterk. Niet de aanwezigheid van instrumenten, maar de wijze waarop partijen ze in de dagelijkse samenwerking benutten, wordt als bepalend ervaren. Instrumenten die bestaan maar niet worden toegepast, leveren volgens de bevindingen weinig actieve sturing op.

Ten tweede beschrijven respondenten dat vertrouwen gedurende de samenwerking kan groeien wanneer partijen over langere tijd laten zien dat zij afspraken nakomen en prestaties leveren. Dit sluit aan bij eerder onderzoek naar relationele governance, waarin vertrouwen als uitkomst van herhaalde en succesvolle interactie wordt beschreven (Gulati, 1995; Ring & Van de Ven, 1994; Poppo et al., 2016); de bijdrage van dit onderzoek ligt in de bevestiging van dit inzicht in de specifieke context van onderhoudsketensamenwerking. Vertrouwen is bovendien sterk verbonden aan personen, waardoor personeelswisselingen een directe bedreiging vormen. Mechanismen om die continuïteit structureel te borgen ontbreken vrijwel overal.

Ten derde is transparantie geen los sturingsinstrument maar een randvoorwaarde en deels een uitkomst: dashboards, rapportages en openboekafspraken dragen pas bij wanneer partijen informatie gezamenlijk interpreteren en vertalen naar acties.

Ten vierde zijn de effecten van samenwerking op betaalbaarheid niet automatisch. De opstart van een samenwerking vraagt investeringen in overleg, systemen en gezamenlijke werkwijzen; de voordelen, zoals minder faalkosten en het vervangen van herhaalde aanbestedingen, worden vaak pas later zichtbaar. Daarnaast bepalen externe factoren zoals materiaalprijzen, financieringslasten en de omvang van de verduurzamingsopgave mede de kostenontwikkeling; governance kan die niet compenseren.

Conclusie

De resultaten wijzen erop dat niet één afzonderlijk instrument, maar de combinatie van formele en relationele sturing bepalend wordt ervaren. Aan de formele kant noemen respondenten onder meer KPI’s die periodiek in een stuurgroep worden besproken, verbeterplannen bij afwijkingen, langjarige afspraken en, in één casus, openboekafspraken met een vaste winstafspraak.

Aan de relationele kant noemen zij vertrouwen dat groeit door bewezen prestaties, vaste teams, vroege betrokkenheid en gezamenlijke doelstellingen. Deze mechanismen worden niet als bewezen oorzaken van betaalbaarheid of voorspelbaarheid gepresenteerd: respondenten ervaren hun mogelijke bijdrage verschillend, afhankelijk van de context van de samenwerking. De richting van die bijdrage is per mechanisme en context samengevat in tabel 8 van hoofdstuk 6.

Aanbevelingen voor de praktijk

Corporaties en onderhoudspartijen wordt aanbevolen jaarlijks in de stuurgroep te beoordelen of bestaande instrumenten daadwerkelijk worden gebruikt en nog bijdragen aan de samenwerking. Koppel dit evaluatiemoment waar mogelijk aan het jaarplan of de contractverlenging, en bespreek daarbij KPI's, risicoverdeling en informatieafspraken. Neem in de jaarlijkse instrumentenreview ook op wat partijen van prestaties hebben geleerd en of dit aanleiding geeft om afspraken aan te passen; de interviews geven aanwijzingen dat structurele terugkoppeling in meerdere casussen beperkt is.

Leg bij personeelswisselingen kennis en lopende afspraken vast en draag deze over aan de opvolger. Beide partijen wordt daarnaast aanbevolen relevante informatie tijdig en in bruikbare vorm met elkaar te delen. Voor de eigen organisatie als onderhoudspartij betekent dit onder meer dat zij de instrumentenreview actief aanbiedt en bij rapportages duidelijk maakt welk sturingsdoel die dienen. De concrete aanbevelingen zijn uitgewerkt in paragraaf 6.8.

Vervolgonderzoek

Aanbevolen wordt om de verhouding tussen opstartinvesteringen en de baten van samenwerking kwantitatief te onderzoeken, de causale volgorde rond vertrouwen longitudinaal te volgen, en het perspectief van onderhoudspartijen met een evenwichtigere respondentverdeling verder uit te diepen, met specifieke aandacht voor de ervaren tegenover de gecontracteerde risicoverdeling. Daarnaast ligt dyadisch onderzoek voor de hand, waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer van dezelfde samenwerking worden bevraagd, en kan de gevonden samenhang worden getoetst met een enquête onder een grotere groep corporaties en partners.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 6
1.1 Inleiding van het onderwerp 7
1.2 Doel van het onderzoek 10
1.3 Relevantie van het onderzoek 11
1.4 Onderzoeksvraag (incl. subvragen) 13
2. Theoretisch kader en conceptueel model 16
2.1 Thematische bespreking van de literatuur en context 17
2.2 Conceptueel model 30
3. Methodologie 37
3.1 Onderzoeksstrategie 38
3.2 Kritische reflectie op beschikbare onderzoeksmaterialen 40
3.3 Selectie van onderzoeksmateriaal en respondenten 42
3.4 Dataverzameling 43
3.5 Data-analyse 45
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit 49
3.7 Beperkingen en uitkomst 49
4. Resultaten 51
4.1 Respondenten 53
4.2 Formele governance 56
4.3 Relationele governance 62
4.4 Transparantie 66
4.5 Vertrouwen 68
4.6 Informatie-asymmetrie 69
4.7 Opportunisme 70
4.8 Transactiekosten 72
4.9 Voorspelbaarheid 73
4.10 Betaalbaarheid 74
4.11 Bevindingen en terugkoppeling naar de deelvragen 76
4.12 Beperkingen van de resultaten 78
5. Discussie 80
5.1 Governance werkt pas wanneer het wordt toegepast 81
5.2 Transparantie ondersteunt, maar vervangt governance niet 83
5.3 Werkmechanismen verklaren hoe governance in de praktijk doorwerkt 84

5.4 Transactiekosten en voorspelbaarheid 85
5.5 Betaalbaarheid is geen automatisch gevolg van samenwerking 87
5.6 De werking van governance hangt af van de context 89
5.7 Terugkoppeling naar de theoretische veronderstellingen 91
5.8 Ondersteuning van het conceptuele model 93
6. Conclusies 94
6.1 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag 95
6.2 Terugkoppeling naar de deelvragen 97
6.3 Terugkoppeling naar de veronderstellingen 100
6.4 Het conceptuele model in balans 101
6.5 Wetenschappelijke bijdrage 101
6.6 Beperkingen van het onderzoek 102
6.7 Reflectie op het onderzoeksproces 103
6.8 Aanbevelingen voor de praktijk 104
6.9 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek 106
Referentielijst 107

1. Inleiding

1. Inleiding

1.1 Inleiding van het onderwerp

De betaalbaarheid van onderhoud en renovatie in de sociale huursector staat aantoonbaar onder druk door een combinatie van stijgende kosten, een beperkte ontwikkeling van inkomsten en een omvangrijke onderhouds- en verduurzamingsopgave (Aedes, 2024; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.). Corporaties rapporteren een structureel tekort van circa €48 per maand per woning. Dit tekort verkleint de financiële ruimte om onderhouds- en verduurzamingsopgaven gelijktijdig en op langere termijn uit te voeren (Aedes, 2024; NOS, 2025; Vastgoedjournaal, 2025).

De financiële druk staat niet los van de maatschappelijke en beleidsmatige eisen die aan woningcorporaties worden gesteld. In de Nationale Prestatieafspraken zijn onder meer afspraken gemaakt over het verbeteren en verduurzamen van de bestaande woningvoorraad. Hierdoor moeten corporaties tegelijkertijd hun woningen onderhouden, verduurzamen, betaalbare huren in stand houden en hun investeringscapaciteit bewaken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.). Tegelijkertijd is sprake van een scheve ontwikkeling: de uitgaven aan onderhoud, woningverbetering en verduurzaming stegen van €8,4 miljard in 2021 naar €12,1 miljard in 2024, een nominale stijging van 44%, waarvan circa 19 procentpunt aan inflatie kan worden toegeschreven. Ook na correctie voor inflatie resteert een duidelijke reële stijging, terwijl de huurinkomsten niet in hetzelfde tempo meegroeien (Aedes, 2026). Hierdoor versmalt de financiële ruimte voor corporaties en worden keuzes in programmering, prioritering en uitvoering nadrukkelijker en risicovoller (Aedes, 2026).

Ook aan de opdrachtnemerszijde is de druk structureel. De loonkosten in de onderhoudsbranche namen per 1 januari 2023 met 10,3% toe (OnderhoudNL, 2022). Daarnaast spelen stijgende materiaal-, loon- en energiekosten een belangrijke rol in de toename van de kosten binnen de bouw- en onderhoudssector (Aedes, 2024). De onderhoudsbranche kampt bovendien met een structurele personeelsopgave. OnderhoudNL rapporteert dat jaarlijks circa 750 vakmensen uitstromen door pensionering en ongeveer 1.000 vakmensen de bedrijfstak verlaten door ziekte, uitval of een overstap naar een andere sector.

Tegelijkertijd zijn jaarlijks circa 1.800 extra vakmensen nodig om de productie op peil te houden (OnderhoudNL, 2025). Deze ontwikkelingen leiden tot hogere kostprijzen, veranderende marges en een beperktere uitvoeringscapaciteit bij onderhoudsbedrijven.

Deze combinatie van financiële druk, beperkte capaciteit en een omvangrijke onderhoudsopgave maakt de wijze waarop corporaties en onderhoudsbedrijven samenwerken relevant. De betaalbaarheidsvraag gaat daarbij niet uitsluitend over de prijs van een afzonderlijke onderhoudsactiviteit, maar ook over de mate waarin kosten, kwaliteit, capaciteit en planning over een langere periode beheersbaar blijven.

In dit onderzoek wordt betaalbaarheid daarom opgevat als de mate waarin onderhouds- en renovatieactiviteiten financieel uitvoerbaar blijven binnen vooraf vastgestelde financiële, kwalitatieve en tijdskaders, zonder structurele budgetoverschrijdingen, vertragingen of kwaliteitsverlies.

Binnen dit spanningsveld kiezen corporaties steeds vaker voor langdurige samenwerkingsvormen, zoals ketensamenwerking en resultaatgericht samenwerken, in plaats van uitsluitend voor traditionele aanbesteding op de laagste prijs en tijdelijke contractuele relaties (BrabantWonen, 2023; Noordhuis, Vervoort & Hengeveld, 2024). De onderliggende gedachte is dat langdurige samenwerking ruimte biedt voor gezamenlijke planning, kennisopbouw, vroegtijdige afstemming en een betere verdeling van verantwoordelijkheden (Brink, 2023; Noordhuis et al., 2024). Onderzoek naar resultaatgericht samenwerken laat zien dat continuïteit, voorspelbaarheid van werkzaamheden, grip op de uitvoering en het actief werken aan de lange termijn als belangrijke meerwaarden worden ervaren (Brink, 2023).

De potentiële meerwaarde van langdurige samenwerking ontstaat echter niet automatisch (Brink, 2023). Het onderzoek van Brink laat zien dat resultaatgericht samenwerken in de beginfase tijd, geld en capaciteit vraagt. Kostenvoordelen worden niet noodzakelijk direct gerealiseerd, omdat organisaties eerst hun werkwijze moeten aanpassen en ervaring moeten opbouwen met de nieuwe vorm van samenwerken (Brink, 2023). Ook Noordhuis, Vervoort en Hengeveld benadrukken dat ketensamenwerking een procesgerichte manier van werken en een organisatorische verandering vereist. Partijen moeten bereid zijn kennis en informatie te delen, prestaties gezamenlijk te sturen en de expertise van samenwerkingspartners eerder in het proces te benutten (Noordhuis, Vervoort & Hengeveld, 2024).

De praktijk laat daarmee zien dat samenwerking op zichzelf geen garantie biedt voor betaalbaarheid. De werking ervan is afhankelijk van de manier waarop verantwoordelijkheden, risico's, informatie, besluitvorming en verwachtingen tussen partijen worden ingericht en geborgd (Jenniskens, 2025; Warsen, 2021).

Transparantie, gedeelde doelstellingen en gelijkwaardige informatiedeling zijn daarbij van belang omdat zij partijen in staat stellen prestaties te volgen, risico's te bespreken en tijdig bij te sturen (Jenniskens, 2025; Noordhuis, Vervoort & Hengeveld, 2024).

Contractuele governance formaliseert verantwoordelijkheden, prestaties en risicoverdeling (Jenniskens, 2025). Relationele governance vult deze formele afspraken aan met vertrouwen, samenwerking en open communicatie.

Deze relationele mechanismen zijn vooral relevant wanneer samenwerkingen complex zijn, omstandigheden veranderen en niet alle situaties vooraf contractueel kunnen worden vastgelegd (Jenniskens, 2025; Warsen, 2021). Relationele governance vervangt contractuele governance daarmee niet, maar vormt daarop een aanvulling binnen complexe en langdurige samenwerkingen. De vraag is daarom welke combinatie van contractuele en relationele sturing in de praktijk bijdraagt aan kostenbeheersing en voorspelbaarheid.

Bestaand empirisch onderzoek naar strategische partnerships in de Nederlandse sociale huursector laat zien dat langjarige samenwerking kan samenhangen met lagere transactiekosten en kortere doorlooptijden. Dit onderzoek maakt echter niet duidelijk welke concrete sturingsmechanismen deze effecten verklaren en onder welke voorwaarden zij daadwerkelijk bijdragen aan kostenbeheersing en voorspelbaarheid (Straub & Meijer, 2025). Daarmee blijft onvoldoende duidelijk waarom vergelijkbare samenwerkingsvormen in de ene situatie wel en in de andere situatie niet tot betere financiële en operationele resultaten leiden.

De kern van dit onderzoek ligt daarom bij de wijze waarop samenwerking binnen onderhouds- en renovatieprogramma's wordt gestuurd en organisatorisch wordt geborgd. Daarbij wordt onderzocht hoe contractuele en relationele governance samenhangen met transparantie, kostenbeheersing en voorspelbaarheid en onder welke omstandigheden zij de betaalbaarheid van onderhoud in de sociale huursector ondersteunen.

1.2 Doel van het onderzoek

Het centrale doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken welke rol sturingsmechanismen binnen ketensamenwerking spelen bij de betaalbaarheid van onderhoud en renovatie in de sociale huursector. Dit doel richt zich op de inrichting en sturing van de samenwerking: de wijze waarop contractuele en relationele mechanismen worden toegepast en hoe deze samenhangen met kostenbeheersing en voorspelbaarheid.

Het onderzoek richt zich daarmee op de governancekant van samenwerking. Hoewel relatiegericht samenwerken in de sector sterk in opkomst is en eerste resultaten wijzen op positieve effecten (Straub & Meijer, 2025), blijft het onduidelijk welke concrete sturingsvormen, contractueel of relationeel, daadwerkelijk bijdragen aan kostenbeheersing en voorspelbaarheid (Jenniskens, 2025).

Literatuur laat zien dat informatie-asymmetrie, beperkte transparantie en opportunistisch gedrag kosten kunnen verhogen (Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989), maar tussen deze theoretische inzichten en de praktische inrichting van langdurige onderhoudsketens bestaat een aanzienlijk gat: de theorie biedt weinig houvast voor de vraag hoe partijen een dergelijke samenwerking concreet inrichten, welke sturingsmechanismen zij daarbij kiezen en hoe die in de dagelijkse praktijk werken.

Transaction Cost Economics (TCE) benadrukt het effect van informatie-asymmetrie en opportunisme op transactiekosten (Williamson, 1985). Agency Theory legt uit hoe monitoring en transparantie het gedrag van partijen kunnen sturen (Eisenhardt, 1989). Relationele governance laat zien dat relationele mechanismen, zoals vertrouwen en gedeelde doelen, in complexe ketens een belangrijke aanvulling kunnen vormen op contractuele afspraken (Warsen, 2021). In dit onderzoek worden deze drie perspectieven gecombineerd en toegepast op de dagelijkse praktijk van onderhoudssamenwerkingen.

Dit onderzoek levert een relevante bijdrage omdat Straub en Meijer (2025) empirisch aantonen dat strategische partnerships in de sociale huursector kunnen leiden tot lagere transactiekosten en kortere doorlooptijden. Zij beschrijven echter niet welke specifieke sturingsmechanismen deze effecten verklaren of hoe deze mechanismen in de praktijk onderling samenhangen.

Dit onderzoek bouwt hierop voort door de drie theoretische perspectieven, TCE, Agency Theory en relationele governance, expliciet te verbinden aan de praktijk van onderhoudsketens. Daarmee worden de onderliggende mechanismen onderzocht die kunnen verklaren waarom en onder welke voorwaarden samenwerking bijdraagt aan kostenbeheersing en een betere voorspelbaarheid.

Het onderzoek levert daarmee een hulpmiddel op: een instrumentenreview waarmee stuurgroepen en projectleiders van woningcorporaties en onderhoudsbedrijven hun samenwerkingsinstrumenten periodiek toetsen op gebruik in plaats van op aanwezigheid.

Het hulpmiddel is uitgewerkt in bijlage E en toetst vier parameters die in de bevindingen centraal staan: de benutting van instrumenten (KPI's, dashboards en overlegstructuren), de risicoverdeling, de informatieafspraken en de continuïteit van de samenwerking. Daarmee krijgen de bevindingen een concrete vorm die stuurgroepen direct in hun jaarlijkse overleg kunnen inzetten.

De dataverzameling vond plaats tussen juli en september 2026; het onderzoek weergeeft daarmee de praktijk van langdurige onderhoudssamenwerkingen zoals die in 2025 en 2026 bestond.

1.3 Relevantie van het onderzoek

De problematiek rond betaalbaarheid is structureel en zichtbaar in actuele sectorcijfers en beleidskaders. Corporaties kampen met een aanhoudend exploitatietekort per woning, terwijl onderhoudskosten sneller stijgen dan inkomsten en de druk om te verduurzamen toeneemt (Aedes, 2024; NOS, 2025). In deze context is de inrichting van ketenrelaties belangrijk voor de mate waarin kosten beheersbaar en programma's uitvoerbaar blijven. Keuzes met betrekking tot governance beïnvloeden daarbij de wijze waarop transparantie, risicoverdeling en besluitvorming binnen de samenwerking worden georganiseerd (Straub & Meijer, 2025; Warsen, 2021).

Maatschappelijke relevantie

Een structureel tekort van €48 per woning per maand dwingt corporaties tot scherpe keuzes. Dit kan leiden tot uitstel van onderhoud en vertraging van de energietransitie (Aedes, 2024; Vastgoedjournaal, 2025). Deze keuzes hebben directe gevolgen voor het wooncomfort, de betaalbaarheid en de leefbaarheid van huurders. De inzichten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan een betere onderbouwing van keuzes over de inrichting van onderhoudssamenwerkingen.

In het bijzonder kunnen zij helpen om sturingsmechanismen te identificeren die bijdragen aan lagere transactiekosten en een grotere voorspelbaarheid van de uitvoering. Daarmee kan het onderzoek bijdragen aan de continuïteit van de sociale woningvoorraad en aan de uitvoerbaarheid van nationale prestatieafspraken in een context van schaarse capaciteit en beperkte middelen (Bouwend Nederland, 2024; Straub & Meijer, 2025; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.).

Wetenschappelijke relevantie

Hoewel Straub en Meijer (2025) de positieve effecten van strategische partnerships in de sector recent hebben gedocumenteerd, blijft de theoretische verklaring voor hoe deze effecten tot stand komen door de wisselwerking tussen contractuele en relationele sturingsmechanismen beperkt uitgewerkt. Bestaande studies richten zich vaak op projectmatige samenwerking (Warsen, 2021) of op afzonderlijke aspecten van procesintegratie (Yuan & Wang, 2013).

Dit onderzoek bouwt hierop voort door de theoretische perspectieven van Transaction Cost Economics, Agency Theory en relationele governance met elkaar te verbinden en toe te passen op de praktijk van onderhoudsketens. Daarmee wordt onderzocht hoe governancekeuzes en de structuur van de keten samenhangen met transactiekosten, voorspelbaarheid en betaalbaarheid.

De wetenschappelijke bijdrage ligt daarmee niet in het aantonen van causale relaties, maar in het verdiepen van het inzicht in de onderliggende mechanismen en samenhangen binnen langdurige onderhoudssamenwerkingen. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt hoe governance-theorieën, die vooral zijn ontwikkeld voor opdrachtgever-opdrachtnemer relaties, kunnen worden toegepast op langdurige samenwerkingsrelaties in de onderhoudsketen.

Praktische relevantie

Voor corporaties en onderhoudsbedrijven kan dit onderzoek concrete handvatten bieden om samenwerking gerichter en beheersbaarder in te richten. Transparantie kan informatie-asymmetrie verminderen en het inzicht in kosten en prestaties vergroten (Straub & Meijer, 2025; Wiesweg, 2024). Hierdoor kan een betrouwbaarder informatiebeeld ontstaan als basis voor besluitvorming.

De resultaten kunnen partijen ondersteunen bij de overgang van reactieve kostenbeheersing naar een meer proactieve en voorspelbare inrichting van onderhoudsprogramma's, gericht op structurele waardecreatie.

Relevantie voor de eigen organisatie

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit Caspar de Haan Onderhoud & Renovatie, waar de auteur werkzaam is als Commercieel Manager en lid van het managementteam. Binnen de organisatie speelt de betaalbaarheid van onderhoud en renovatie een steeds grotere rol als gevolg van stijgende kosten, toenemende verduurzamingsopgaven en de druk op investeringsbudgetten van woningcorporaties. Vanuit zijn functie is de auteur betrokken bij de ontwikkeling, aanbesteding en uitvoering van langdurige ketensamenwerkingen met corporaties. Daarnaast vervult de auteur regelmatig de rol van ketenregisseur, waarbij samenwerkingsstructuren, governance-afspraken en prestatiesturing gezamenlijk met opdrachtgevers en ketenpartners worden ingericht. Hierdoor bestaat een direct belang bij inzicht in de vraag welke vormen van governance bijdragen aan een betere balans tussen betaalbaarheid, voorspelbaarheid en samenwerking. De resultaten van dit onderzoek worden daarom in paragraaf 6.8 vertaald naar een concreet advies voor Caspar de Haan Onderhoud & Renovatie, zodat de bevindingen niet alleen wetenschappelijke waarde hebben, maar ook direct toepasbaar zijn binnen de dagelijkse praktijk van de organisatie.

1.4 Onderzoeksvraag (incl. subvragen)

De dynamiek tussen woningcorporaties en onderhoudsbedrijven wordt steeds complexer door stijgende kosten, hogere verwachtingen en toenemende onderlinge afhankelijkheid. De literatuur laat zien dat de wijze waarop samenwerking wordt ingericht, oftewel governance, samenhangt met kosten, transparantie en wederzijds vertrouwen.

Tegelijkertijd blijkt uit sectoranalyses dat langdurige ketensamenwerking nog onvoldoende is doorontwikkeld. Kansen blijven onder meer liggen door beperkte programmatische sturing, onvoldoende transparantie en verschillen in tempo en organisatiecultuur tussen partijen (Straub & Meijer, 2025). Hierdoor blijft onduidelijk hoe formele en relationele governance-mechanismen binnen langdurige onderhoudssamenwerkingen samenhangen met transactiekosten, voorspelbaarheid en uiteindelijk de betaalbaarheid van onderhoud.

Formele governance heeft betrekking op mechanismen zoals contractuele afspraken, monitoring, prestatie-indicatoren en risicoallocatie. Relationele governance richt zich onder meer op vertrouwen, commitment, communicatie en gedeelde doelstellingen. Beide vormen kunnen naast elkaar bestaan en elkaar aanvullen binnen langdurige samenwerkingen.

De onderbouwing van de keuze voor deze drie theoretische perspectieven, en de wijze waarop zij elkaar aanvullen in plaats van concurreren, wordt uitgewerkt in paragraaf 2.1.3.

Deze facetten samen leiden tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

"Welke formele en relationele governance-mechanismen worden binnen langdurige ketensamenwerkingen ervaren als bepalend voor de betaalbaarheid en voorspelbaarheid van onderhoud in de sociale huursector?"

Subvragen (theoretisch)

1. *Welke formele en relationele governance mechanismen worden in de literatuur onderscheiden binnen langdurige samenwerkingen?*
2. *Op welke wijze beïnvloeden formele governance (monitoring, KPI's, risicoallocatie) en relationele governance (vertrouwen, commitment, communicatie) de gedragsmechanismen (informatie-asymmetrie, opportunisme) en transactiekosten?"*
3. *Hoe verhouden formele en relationele governance-mechanismen zich, op basis van de theorie, tot transactiekosten en voorspelbaarheid, en daarmee tot de betaalbaarheid van onderhoud?*

Subvragen (praktijk)

1. *Op welke wijze worden formele en relationele governance-elementen in de praktijk van langdurig vastgoedonderhoud toegepast en ervaren?*
2. *Hoe ervaren woningcorporaties en onderhoudsbedrijven de impact van de huidige stijgende onderhoudskosten op hun samenwerking?*
3. *Welke combinatie van formele en relationele governance leidt volgens betrokkenen in de praktijk tot de meest betaalbare en voorspelbare uitvoering van onderhoud?*

Deze deelvragen vormen samen de ontleding van de hoofdvraag. De eerste theoretische vraag brengt de governance-mechanismen in kaart. De tweede vraag behandelt de werking ervan via de werkmechanismen informatiedeling, afstemming en gezamenlijke monitoring, en daarmee samenhangend via informatie-asymmetrie, vertrouwen, transactiekosten en voorspelbaarheid. De derde vraag legt de verbinding met de uiteindelijke uitkomstvariabele, waarbij transactiekosten en voorspelbaarheid de verklarende schakel vormen tussen governance en de betaalbaarheid van onderhoud.

De praktijkgerichte vragen sluiten hier direct op aan door te onderzoeken hoe deze mechanismen in langdurige onderhoudssamenwerkingen worden toegepast en ervaren. De vraag naar de impact van stijgende onderhoudskosten heeft daarbij een contextuele rol: zij brengt de druk waaronder partijen keuzes maken in beeld en vormt de achtergrond waartegen de werking van de governance-mechanismen wordt beoordeeld; daarmee voedt zij de hoofdvraag zonder zelf een afzonderlijk antwoord te vereisen. De antwoorden worden gebaseerd op semi-gestructureerde interviews met betrokken partijen, waarbij hun perspectieven onderling en met de theoretische inzichten worden vergeleken.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader, de veronderstellingen en het conceptuele model, inclusief de begrenzing van het model. Hoofdstuk 3 behandelt de onderzoeksopzet, de selectie van respondenten en de analysemethode, inclusief de methodologische beperkingen. In hoofdstuk 4 worden uitsluitend de bevindingen gerapporteerd. De interpretatie en de vergelijking met de literatuur volgen in hoofdstuk 5, inclusief de terugkoppeling naar de theoretische inzichten uit hoofdstuk 2. Hoofdstuk 6 bevat de terugkoppeling naar de deelvragen, de conclusies, de reflectie op het onderzoeksproces en de aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek. De bijlagen bevatten een overzicht van de respondenten en casussen (bijlage A), de geanalyseerde documenten per casus (bijlage B), het codeboek (bijlage C), de uitgebreide case-matrix (bijlage D), de checklist instrumentenreview (bijlage E), de interviewvragen (bijlage F) en de volledige codetabel (bijlage G).

2. Theoretisch kader en conceptueel model

2. Theoretisch kader en conceptueel model

2.1 Thematische bespreking van de literatuur en context

2.1.1 Betaalbaarheid in onderhoudsketens

De betaalbaarheid van onderhoud binnen de sociale huursector staat onder toenemende druk. Woningcorporaties hebben te maken met een structureel exploitatietekort van circa €48 per woning per maand (NOS, 2025; Vastgoedjournaal, 2025). Tegelijkertijd stegen de uitgaven aan onderhoud, woningverbetering en verduurzaming tussen 2021 en 2024 van €8,4 miljard naar €12,1 miljard, een nominale stijging van 44%, waarvan circa 19 procentpunt aan inflatie kan worden toegeschreven, terwijl de huurinkomsten in dezelfde periode niet in hetzelfde tempo meegroeiden (Aedes, 2026).

Daarnaast stelt de overheid via de Nationale Prestatieafspraken duidelijke eisen. Vanaf 2026 mogen er geen woningen meer zijn met een slechte onderhoudsstaat en moet in 2034 circa 70% tot 75% van de voorraad een energielabel A of beter hebben (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.). Recente doorrekeningen laten echter zien dat corporaties circa €19,4 miljard tekortkomen op de benodigde investeringen van €115 miljard tot en met 2034, onder meer door stijgende onderhoudskosten en hogere rentelasten (Volkshuisvesting Nederland, 2026).

Waar kostensturing historisch vooral gericht was op het minimaliseren van directe uitgaven, laat recente literatuur zien dat deze benadering onvoldoende is in situaties waarin samenwerking complex en langdurig is (Straub & Meijer, 2025). In deze praktijkcontext ontstaat betaalbaarheid niet primair uit het eenmalig drukken van directe kosten, maar uit de mate waarin kosten structureel beheersbaar en voorspelbaar blijven.

In dit onderzoek wordt **betaalbaarheid** daarom opgevat als: *de mate waarin onderhouds- en renovatieactiviteiten financieel uitvoerbaar blijven binnen vooraf vastgestelde financiële, kwalitatieve en tijdskaders, zonder structurele budgetoverschrijdingen, vertragingen of kwaliteitsverlies. Betaalbaarheid verwijst daarmee niet uitsluitend naar de laagste prijs van een afzonderlijke onderhoudsactiviteit. Ook de kosten van afstemming, contractvorming, monitoring en bijsturing maken onderdeel uit van de beoordeling. Deze benadering sluit aan bij het onderscheid tussen directe productiekosten en indirecte transactiekosten van Straub (2009) en bij de bredere prestatiebenadering van Noordhuis et al. (2024).*

Deze definitie benadrukt dat betaalbaarheid het resultaat is van onderliggende sturingsmechanismen binnen de samenwerking, en niet uitsluitend van externe prijsontwikkelingen. Daarnaast verankert dit onderzoek betaalbaarheid in vastgoedeconomische begrippen die corporaties zelf hanteren. In de exploitatie en kasstroomplanning van een corporatie verschijnt onderhoud als onderhoudslast per verhuurbare eenheid (VHE), naast investeringen in verduurzaming en de bijbehorende financiering (Aedes, 2026). De financiële ruimte voor onderhoud wordt gestuurd via ratio's uit het gezamenlijk beoordelingskader van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), zoals de interest coverage ratio (ICR), die toetst of de corporatie op korte en middellange termijn voldoende operationele kasstromen genereert om aan haar renteverplichtingen te voldoen En de loan-to-value (LTV), die de vermogenspositie toetst en wordt berekend op basis van de beleidswaarde (Autoriteit Woningcorporaties & Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2024). De beleidswaarde is het waarderingsbegrip dat rekening houdt met de maatschappelijke taak van corporaties; vanaf verslagjaar 2026 is de waardering van vastgoed in exploitatie op basis van de beleidswaarde bovendien wettelijk verplicht (Autoriteit woningcorporaties, 2026). Levensduurkosten (total cost of ownership) vormen het perspectief waarmee corporaties onderhoudsbesluiten beoordelen. Hierbij geldt niet de laagste prijs per activiteit, maar de betaalbaarheid van de totale opgave over de levensduur van de voorraad. In vastgoedeconomische termen betekent dit dat de onderhoudslasten en de investeringsopgave passen binnen de exploitatie, de kasstroom en de borgingsruimte van de corporatie (Autoriteit woningcorporaties & Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2024; Aedes, 2026; Gruis, 2004).

Een belangrijk onderscheid dat hierbij gemaakt wordt is tussen **directe kosten** en **transactiekosten**. Directe kosten hebben betrekking op de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden, zoals arbeid en materialen. Transactiekosten daarentegen betreffen de kosten die voortkomen uit het organiseren en coördineren van samenwerking, waaronder contractvorming, afstemming, monitoring en het oplossen van geschillen (Williamson, 1985). In traditionele, meer gefragmenteerde, ketens kunnen deze kosten aanzienlijk bijdragen aan de totale uitgaven.

Naast kosten speelt **voorspelbaarheid** een cruciale rol. *Voorspelbaarheid verwijst naar de mate waarin kosten, prestaties en planning van de onderhoudsopgave zich over een langere periode ontwikkelen volgens vooraf gemaakte afspraken. Het gaat daarmee niet uitsluitend om het halen van een planning, maar ook om de mate waarin partijen zekerheid hebben over budgetten, prestaties en continuïteit en tijdig kunnen bijsturen. Deze benadering sluit aan bij Straub en Meijer (2025), die voorspelbaarheid en continuïteit verbinden aan strategische partnerships, en bij Noordhuis et al. (2024), die voorspelbaarheid koppelen aan prestaties op tijd, geld, kwaliteit en duurzaamheid.*

2.1.2 De vastgoedeconomische context van onderhoud en betaalbaarheid

Om de drie theoretische perspectieven van dit onderzoek te positioneren, wordt eerst de vastgoedeconomische context geschetst waarin het vraagstuk speelt. Onderhoud is geen op zichzelf staande kostenpost, maar onderdeel van het vastgoedmanagement van corporaties, en de betaalbaarheid ervan wordt bepaald in de wisselwerking tussen de voorraad, de exploitatie en de financiële sturing van de organisatie. Onder 'onderhoud' wordt in dit onderzoek dagelijks, mutatie- en planmatig onderhoud alsmede renovatie verstaan. De onderzochte samenwerkingen omvatten vaak meerdere van deze typen tegelijk, zoals een renovatieketen, een verduurzamingsstroom met renovatieonderdeel en een bouwstroom met meerdere corporaties en onderhoudspartijen (tabel 4).

Ten eerste staat onderhoud in de literatuur in verband met het asset- en portfoliomanagement van de sociale huursector. Gruis et al. (2004) beschrijft dat verminderde overheidssteun en een grotere zelfstandigheid van woningcorporaties het belang van inzicht in de financiële prestaties van de voorraad voor investeringsbeslissingen hebben vergroot, en dat waardering, risicoanalyse en portfoliomethoden binnen het bedrijfsplanningsproces worden gebruikt om assetmanagementstrategie te onderbouwen. Daarnaast laten zij zien dat de assetmanagementpraktijk verschilde tussen de onderzochte Nederlandse en Engelse woningcorporaties, en benadrukken dat financiële prestaties niet het primaire criterium zijn: de kernvraag is hoe maatschappelijke woningdoelstellingen efficiënt worden gerealiseerd. In dit onderzoek wordt onderhoud hierom geplaatst binnen de afweging tussen de staat van de voorraad, de maatschappelijke doelen en de financiële ruimte van de corporatie.

Ten tweede sluit dit onderzoek aan bij de bouwliteratuur over sturing in onderhoudsketens. Vrijhoef en Koskela (2000) beschrijven de rollen die supply chain management in de bouw vervult, waaronder het bewerkstelligen van betrouwbare stromen van materialen en arbeid naar de bouwplaats en de verbetering van de keten in samenhang met de productie ter plaatse.

Eriksson en Lind (2014) identificeren op basis van de transactiekostentheorie acht strategieën waarmee opdrachtgevers opportunistisch gedrag kunnen beperken. Daarbij laten zij zien dat monitoring- en beheersmechanismen noodzakelijk zijn om dit gedrag te beperken, maar tegelijkertijd zelf transactiekosten veroorzaken. Deze studies ondersteunen de centrale veronderstelling van dit onderzoek dat de inrichting van samenwerkingsrelaties samenhangt met transactiekosten, voorspelbaarheid en uiteindelijk de betaalbaarheid van onderhoud. De bredere literatuur over supply chain management in de bouw valt buiten de afbakening van dit onderzoek.

Ten derde wordt de financiële sturing van corporaties expliciet betrokken. Zoals in paragraaf 2.1.1 is beschreven, sturen corporaties op onderhoudslasten per verhuurbare eenheid, op de exploitatie en kasstroom van de organisatie, en op de ratio's uit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw en WSW (Autoriteit woningcorporaties & Waarborgfonds Sociale Woningbouw, 2024). Voor dit onderzoek is daarbij vooral relevant dat governancekeuzes mede bepalen of onderhoudslasten en investeringen binnen die exploitatie en borgingsruimte passen, omdat zij de kosten van het organiseren zelf en de mate van voorspelbaarheid van de uitgaven beïnvloeden.

Dit vastgoedvraagstuk vormt daarmee het terrein waarop de drie theoretische perspectieven van dit onderzoek worden toegepast. Transaction Cost Economics verklaart de kosten van het organiseren van de onderhoudsketen (Williamson, 1985), Agency Theory de monitoring en informatie-asymmetrie tussen corporatie en onderhoudspartij (Eisenhardt, 1989) en relationele governance de informele sturing die langdurige samenwerking aanvullend vraagt (Warsen, 2021). De combinatie van deze drie perspectieven wordt in paragraaf 2.1.4 uitgewerkt.

2.1.3 Contractuele en relationele governance

Binnen samenwerkingsrelaties kunnen verschillende sturingsmechanismen worden ingezet om samenwerking te organiseren en beheersen. De governance-literatuur wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen contractuele governance en relationele governance (Poppo & Zenger, 2002).

Contractuele governance heeft betrekking op formele afspraken die door partijen worden vastgelegd om verantwoordelijkheden, prestaties en risico's te reguleren. Deze afspraken worden doorgaans vastgelegd in contracten, prestatie-indicatoren, procedures en financiële prikkels. Het doel hiervan is om onzekerheid te verminderen, verwachtingen te verduidelijken en de kans op opportunistisch gedrag te beperken (Poppo & Zenger, 2002). Binnen onderhoudssamenwerkingen kan contractuele governance bijvoorbeeld vorm krijgen via prestatieafspraken, KPI's, bonus-malusregelingen en afspraken over risicoverdeling.

In dit onderzoek worden de termen formele governance en contractuele governance als overeenkomstig behandeld: beide verwijzen naar de formele, contractueel vastgelegde kant van de sturing. Waar de literatuur 'contractual governance' gebruikt, wordt dat hier als 'formele governance' gelezen; in de rest van dit onderzoek wordt de term formele governance gehanteerd.

Relationele governance richt zich op de informele aspecten van samenwerking. Hierbij spelen vertrouwen, open communicatie, wederzijds begrip en gedeelde doelstellingen een centrale rol. Volgens Macneil (1980) kunnen samenwerkingsrelaties niet volledig worden beheerst via contracten, omdat niet alle toekomstige situaties vooraf zijn vast te leggen. Partijen zijn daarom ook afhankelijk van sociale en relationele mechanismen om gezamenlijk met onzekerheid en verandering om te gaan.

Contractuele en relationele governance worden in de literatuur niet gezien als elkaar uitsluitende mechanismen. Integendeel, onderzoek laat zien dat beide vormen van governance elkaar kunnen versterken (Cao & Lumineau, 2015). Formele afspraken bieden duidelijkheid over verwachtingen en verantwoordelijkheden, terwijl relationele mechanismen bijdragen aan flexibiliteit, vertrouwen en gezamenlijke probleemoplossing wanneer zich onvoorziene situaties voordoen.

Binnen langdurige onderhoudssamenwerkingen zijn beide vormen van governance relevant. Door de lange looptijd van dergelijke relaties is het niet mogelijk om alle toekomstige omstandigheden vooraf contractueel vast te leggen. Tegelijkertijd zijn heldere afspraken noodzakelijk om prestaties, risico's en kosten beheersbaar te houden. Een effectieve samenwerking vraagt daarom om een combinatie van formele afspraken en relationele afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

In dit onderzoek wordt **governance** beschouwd als: *de wijze waarop de onderhoudssamenwerking wordt ingericht, aangestuurd en geborgd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen contractuele governance, gericht op formele afspraken en beheersing, en relationele governance, gericht op vertrouwen, samenwerking en communicatie*.

Deze operationalisering sluit aan bij het onderscheid tussen contractuele en relationele governance dat ook door Jenniskens (2025) wordt gehanteerd in zijn onderzoek naar programmatische samenwerkingsrelaties binnen de woningbouw. Waar Jenniskens zich richt op Bouwstroom-initiatieven voor woningbouw, wordt dit onderscheid in het onderhavige onderzoek toegepast op langdurige onderhoudssamenwerkingen.

2.1.4 De samenhang van de theorie

De centrale onderzoeksvraag richt zich op de wijze waarop formele en relationele governance-mechanismen via transactiekosten en de voorspelbaarheid van het onderhoudsproces samenhangen met de betaalbaarheid van onderhoud. Om deze relatie te verklaren wordt gebruikgemaakt van drie complementaire theoretische perspectieven: Transaction Cost Economics (TCE), Agency Theory en relationele governance.

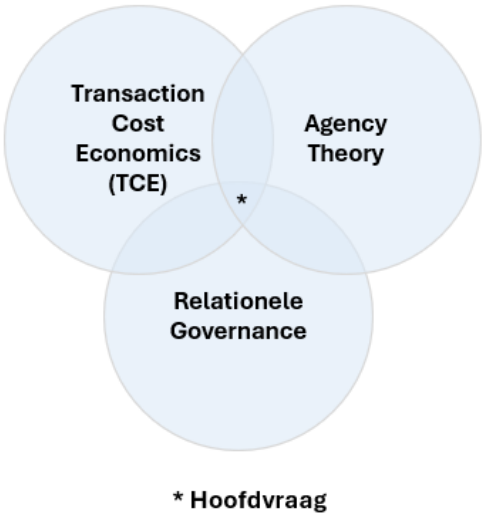
Deze theorieën richten zich ieder op een ander aspect van dezelfde samenwerkingsrelatie. Transaction Cost Economics verklaart hoe de inrichting van samenwerkingen invloed heeft op transactiekosten en daarmee op de betaalbaarheid van onderhoud (Williamson, 1979; Williamson, 1985). Agency Theory richt zich op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en verklaart hoe formele sturingsmechanismen, zoals monitoring, prestatieafspraken en risicoallocatie, gedrag kunnen beïnvloeden en informatie-asymmetrie kunnen beperken (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Relationele governance richt zich vervolgens op de sociale en informele mechanismen binnen de samenwerking, zoals vertrouwen, commitment, communicatie en gedeelde normen (Macneil, 1980; Dyer & Singh, 1998; Poppo & Zenger, 2002; Cao & Lumineau, 2015).

Hoewel de theorieën raakvlakken kennen, vervullen zij ieder een eigen functie binnen dit onderzoek. TCE verklaart waarom bepaalde governancekeuzes gevolgen hebben voor kosten en efficiëntie. Agency Theory verklaart hoe formele beheersingsmechanismen gedrag sturen. Relationele governance verklaart hoe partijen samenwerken in situaties waarin niet alle omstandigheden vooraf contractueel kunnen worden vastgelegd. Gezamenlijk bieden deze perspectieven daarmee een verklaring voor zowel de inrichting als de werking van governance binnen langdurige onderhoudssamenwerkingen.

De keuze voor deze combinatie wordt ondersteund door de empirische literatuur. Onderzoek naar ketensamenwerking laat zien dat succesvolle samenwerking niet uitsluitend afhankelijk is van contractvorming, maar juist ontstaat door een combinatie van formele afspraken, informatie-uitwisseling, gezamenlijke monitoring en continu verbeteren (Noordhuis et al., 2024). Ook binnen langdurige samenwerkingen in de bouwsector blijkt dat formele en relationele sturingsmechanismen elkaar aanvullen in plaats van vervangen (Eriksson & Lind, 2014; Bankvall et al., 2010; Cao & Lumineau, 2015).

Daarnaast sluiten deze perspectieven aan bij recente onderzoeken naar langdurige samenwerkingsverbanden binnen de Nederlandse bouwsector. Jenniskens (2025) onderscheidt in zijn onderzoek naar governance binnen Bouwstroom-initiatieven voor woningbouw eveneens contractuele en relationele governance als belangrijke mechanismen voor het realiseren van gezamenlijke doelen. Waar Jenniskens zich richt op programmatische woningbouwsamenwerkingen, wordt dit onderscheid in het onderhavige onderzoek toegepast op langdurige onderhoudssamenwerkingen.

Het conceptuele uitgangspunt van dit onderzoek is daarom dat betaalbaarheid en voorspelbaarheid van onderhoud niet uitsluitend worden beïnvloed door contractuele afspraken of relationele factoren afzonderlijk, maar door de wijze waarop deze governancevormen in samenhang worden toegepast. Deze samenhang tussen de drie theoretische perspectieven is schematisch weergegeven in figuur 1. De drie perspectieven worden in paragraaf 2.1.5 achtereenvolgens inhoudelijk uitgewerkt.



Figuur 1. Samenhang tussen de theoretische perspectieven
Noot. Eigen bewerking.

2.1.5 De theorieën in perspectief

Het eerste perspectief wordt gevormd door de Transaction Cost Economics (TCE). Deze theorie stelt dat economische transacties niet alleen kosten met zich meebrengen voor de uitvoering zelf, maar ook voor het organiseren van samenwerking, zoals afstemming, contractvorming en controle (Williamson, 1985). Deze zogeheten transactiekosten nemen toe wanneer sprake is van informatie-asymmetrie, oftewel situaties waarin één partij over meer of betere informatie beschikt dan de ander, en bij onzekerheid over toekomstige omstandigheden. In dergelijke situaties ontstaat het risico op opportunistisch gedrag, waarbij partijen handelen in hun eigen belang ten koste van de samenwerking. In onderhoudsketens, waar werkzaamheden vaak moeilijk volledig vooraf te specificeren zijn, leidt dit tot uitgebreide contracten, intensieve afstemming en aanvullende controlemechanismen. Dit vergroot de transactiekosten en heeft daarmee directe impact op de betaalbaarheid (Williamson, 1979).

Het belang van deze vertaling naar vastgoedketens wordt benadrukt door Wiesweg (2024), die in een promotieonderzoek laat zien dat de informatie- en datastromen binnen de vastgoedketen worden verstoord door een groot aantal heterogene partijen, een groeiend datavolume en heterogene IT-systemen, en dat deze verstoringen de efficiëntie van de dienstverlening en de transactierelatie aantasten. Wiesweg analyseert dit vanuit de transactiekosten- en principal-agenttheorie en stelt vast dat het institutionele arrangement tussen vastgoedeigenaar en vastgoeddienstverlener zodanig moet worden ingericht dat de informatiestromen betrouwbaar en zonder onderbreking verlopen.

Een tweede perspectief wordt geboden door de Agency Theory (Eisenhardt, 1989), die zich richt op de relatie tussen opdrachtgever (principaal) en opdrachtnemer (agent). Deze theorie veronderstelt dat beide partijen verschillende belangen hebben en dat de opdrachtnemer meer informatie heeft over de uitvoering dan de opdrachtgever.

Dit kan leiden tot inefficiënt gedrag, tenzij er adequate sturing plaatsvindt. Instrumenten zoals monitoring, prestatieafspraken en financiële prikkels worden ingezet zodat beide partijen hetzelfde doel nastreven. Hoewel deze instrumenten effectief kunnen zijn in het beperken van opportunisme, brengen zij tegelijkertijd extra kosten met zich mee, waardoor een afweging ontstaat tussen controle en efficiëntie.

Naast deze formele benaderingen benadrukt de literatuur het belang van relationele governance, waarbij samenwerking wordt gestuurd via relationele mechanismen zoals vertrouwen, gedeelde normen en langdurige relaties (Warsen, 2021). Vertrouwen kan worden gezien als de verwachting dat de andere partij zich coöperatief opstelt en geen misbruik maakt van de situatie (Mayer et al., 1995). In complexe en onzekere omgevingen kan vertrouwen de noodzaak voor formele controle verminderen, waardoor transactiekosten dalen en samenwerking flexibeler wordt.

Ook Straub en Meijer (2025) benadrukken het belang van vertrouwen. Wederzijds vertrouwen tussen strategische partners is een van de meest bepalende factoren voor succesvolle samenwerking, en partners moeten bereid zijn om transparant en kwetsbaar te zijn.

Deze drie perspectieven sluiten daarmee op elkaar aan in plaats van te concurreren, zoals beschreven in paragraaf 2.1.4. Voor langdurige onderhoudssamenwerkingen betekent dit dat zowel formele als relationele governance van invloed zijn op het functioneren van de samenwerking. Bovendien kan de invulling van governance veranderen naarmate een samenwerking zich verder ontwikkelt (Noordhuis et al., 2024). De werking van een ketensamenwerking wordt daarom niet uitsluitend bepaald door formele afspraken, maar ook door de wijze waarop partijen deze afspraken in de dagelijkse praktijk vormgeven. Dit onderzoek analyseert hoe formele en relationele governance binnen langdurige onderhoudssamenwerkingen samenhangen met transactiekosten, kostenbeheersing en voorspelbaarheid, en daarmee met de betaalbaarheid van onderhoud.

2.1.6 Transparantie als randvoorwaarde voor governance

Hoewel transparantie in de literatuur niet altijd als afzonderlijk theoretisch concept wordt behandeld, vervult het in alle behandelde benaderingen een bijzondere rol: die van randvoorwaarde die tegelijkertijd mede door governance zelf wordt gerealiseerd. Formele en relationele governance kunnen alleen werken wanneer partijen toegang hebben tot elkaars relevante informatie; tegelijkertijd wordt die openheid zelf gestuurd door de inrichting van de samenwerking, zoals door informatieverplichtingen in contracten, gezamenlijke monitoring en de organisatie van informatie-uitwisseling (Poppo & Zenger, 2002; Noordhuis et al., 2024). Op basis van deze literatuur veronderstelt dit onderzoek dat transparantie in een terugkoppellus werkt: openheid kan informatie-asymmetrie verlagen en vertrouwen versterken, en de daardoor verbeterde samenwerking kan opnieuw meer openheid mogelijk maken. Deze wederkerigheid wordt in dit onderzoek als veronderstelling meegenomen en in de empirie getoetst.

Daarom kijkt dit onderzoek zowel naar transparantie als voorwaarde als naar de mate waarin deze door de governance zelf wordt geproduceerd. **Transparantie** wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *de mate waarin relevante informatie over kosten, prestaties, risico's en planning tussen de betrokken partijen open, toegankelijk en controleerbaar is. Het gaat niet alleen om het delen van informatie, maar ook om een gelijkwaardige informatiepositie, zodat partijen prestaties, risico's en afwijkingen gezamenlijk kunnen volgen en bespreken. Deze benadering sluit aan bij Noordhuis et al. (2024), die het vrij delen van informatie, datacompleetheid, datakwaliteit en gezamenlijke monitoring als belangrijke voorwaarden voor ketensamenwerking beschrijven.*

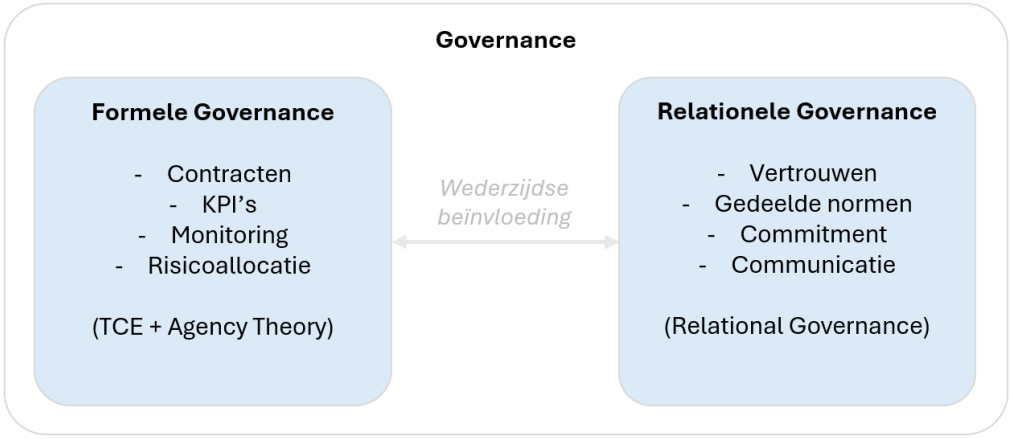
Transparantie beïnvloedt in de eerste plaats de mate van informatie-asymmetrie. Wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer gelijke toegang hebben tot betrouwbare data over de werkelijke kosten en uitvoeringsomstandigheden, wordt de ruimte voor opportunistisch gedrag verkleind en neemt de wederzijdse onzekerheid af. Dit sluit aan bij Wiesweg (2024), die aantoont dat verstoringen in datastromen telkens herstelwerk en daarmee transactiekosten met zich meebrengen. Betrouwbare en open informatiestromen vormen in zijn analyse de randvoorwaarde voor een efficiënt werkende transactierelatie. Dit sluit direct aan bij de uitgangspunten van zowel TCE als Agency Theory.

Tegelijkertijd draagt transparantie bij aan het opbouwen van vertrouwen, doordat het inzicht geeft in het handelen en de intenties van de andere partij. Daarmee ondersteunt transparantie ook relationele governance.

Het effect van transparantie is op deze wijze tweeledig. Enerzijds reduceert het de noodzaak voor uitgebreide controlemechanismen, anderzijds versterkt het de kwaliteit van samenwerking. In beide gevallen leidt dit tot lagere transactiekosten en een hogere mate van voorspelbaarheid. Transparantie is daarmee in de eerste plaats de voorwaarde waaronder formele governance en relationele governance werken, en tegelijkertijd een uitkomst die door die governance wordt geproduceerd en in stand gehouden. Vertrouwen is de onderliggende factor die in deze lus groeit: het ontstaat niet doordat partijen het afspreken, maar doordat zij in de praktijk ervaren dat openheid bij de ander normaal is (Straub & Meijer, 2025).

2.1.7 Verklarende mechanismen tussen governance en betaalbaarheid

Het conceptuele model veronderstelt dat governance-mechanismen bijdragen aan de betaalbaarheid van vastgoedonderhoud door middel van specifieke onderliggende werkingsmechanismen. Governance wordt hierbij niet beschouwd als een statische eigenschap van een samenwerkingsrelatie, maar als een dynamische variabele waarvan de inrichting en werking per context kunnen verschillen. Deze variatie beïnvloedt het gedrag van samenwerkende partijen via twee complementaire governance-dimensies: formele én relationele governance.



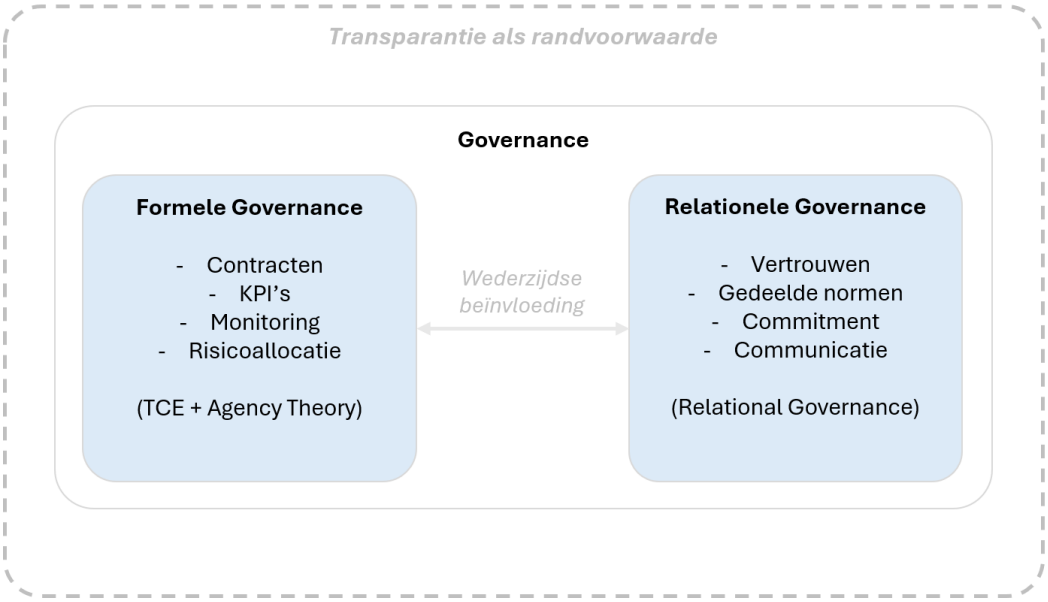
Figuur 2. De verhouding van formele en relationele governance in het conceptueel model. Noot. Eigen bewerking.

Formele governance komt voort uit de uitgangspunten van de Transaction Cost Economics (TCE) en Agency Theory en opereert via contractuele beheersingsmechanismen zoals monitoring, prestatieafspraken en financiële prikkels.

Deze instrumenten zijn gericht op het reduceren van informatie-asymmetrie en het beperken van opportunistisch gedrag (Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989). Naarmate verantwoordelijkheden, prestatiecriteria en wederzijdse verplichtingen explicieter worden vastgelegd, neemt de onzekerheid over het handelen van de samenwerkingspartner af. Hierdoor wordt informatie-asymmetrie gereduceerd en wordt de mogelijkheid tot opportunistisch gedrag beperkt. Als gevolg daarvan neemt de behoefte aan aanvullende controle-, afstemmings- en handhavingsactiviteiten af, wat leidt tot lagere transactiekosten en een grotere voorspelbaarheid van de samenwerking.

Relationele governance werkt via mechanismen zoals vertrouwen, gedeelde normen en open communicatie. Deze mechanismen bevorderen wederzijds begrip en vergroten de bereidheid van partijen om informatie te delen en gezamenlijk op te treden. Naarmate het vertrouwen tussen partijen toeneemt, ervaren zij de risico's op opportunistisch gedrag en samenwerkingsproblemen als kleiner. Hierdoor kan de behoefte aan intensieve formele controle afnemen, waardoor controle-, afstemmings- en handhavingsactiviteiten en daarmee de transactiekosten afnemen. Formele afspraken blijven daarbij wel nodig: formele en relationele sturing vullen elkaar in de literatuur aan in plaats van dat zij elkaar vervangen (Cao & Lumineau, 2015; Warsen, 2021).

Met name in complexe en onzekere situaties, waarin niet alle toekomstige omstandigheden vooraf contractueel kunnen worden vastgelegd, stelt vertrouwen partijen in staat om efficiënter te handelen en flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden. Als gevolg daarvan neemt de behoefte aan intensieve monitoring, contractuele detaillering en voortdurende afstemming af, wat leidt tot lagere transactiekosten.



Figuur 3. Transparantie in verhouding tot het conceptueel model.
Noot. Eigen bewerking.

Transparantie vervult binnen deze mechanismen een randvoorwaardelijke rol (zie figuur 3). Door openheid over prestaties, kosten, risico's, belangen en besluitvorming ontstaat een meer gelijkwaardige informatiepositie tussen samenwerkingspartners. Hierdoor worden de effecten van zowel formele als relationele governance versterkt. Enerzijds vergroot transparantie de effectiviteit van contractuele afspraken doordat prestaties beter kunnen worden gevolgd en beoordeeld. Anderzijds ondersteunt transparantie de ontwikkeling van vertrouwen doordat partijen inzicht krijgen in elkaars afwegingen en handelen. Transparantie draagt daarmee indirect bij aan het reduceren van informatie-asymmetrie en opportunisme en aan het versterken van vertrouwen. Tegelijkertijd is die openheid zelf mede het gevolg van de inrichting van de samenwerking, zoals in paragraaf 2.1.6 als terugkoppellus is beschreven. Transparantie functioneert daarmee zowel als randvoorwaarde als deels als uitkomst van governance.

De gecombineerde inzet van formele governance, relationele governance en transparantie beïnvloedt het gedrag van partijen zodanig dat informatie-asymmetrie, opportunisme en samenwerkingsrisico's afnemen, terwijl het onderlinge vertrouwen wordt versterkt. Hierdoor nemen coördinatie-, controle- en afstemmingskosten af, worden transactiekosten gereduceerd en neemt de voorspelbaarheid van het onderhoudsproces toe.

Vanuit dit perspectief vormen informatie-asymmetrie, opportunisme en vertrouwen de centrale verklarende mechanismen waarmee governance bijdraagt aan de betaalbaarheid van vastgoedonderhoud.

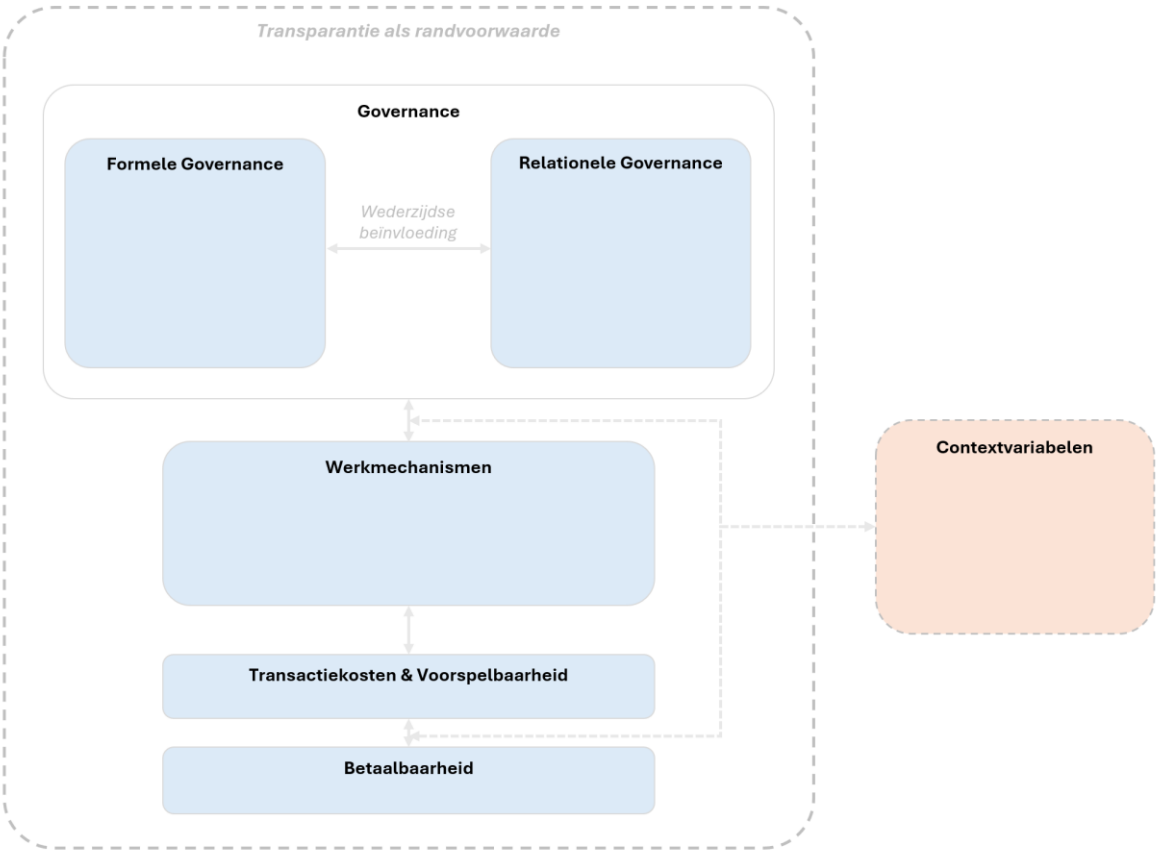
2.2 Conceptueel model

2.2.1 Opzet van het model

Op basis van de literatuur is een conceptueel model ontwikkeld dat inzicht geeft in de wijze waarop governance bijdraagt aan de betaalbaarheid van vastgoedonderhoud binnen de sociale huursector. Het model is gebaseerd op de theoretische uitgangspunten van Transaction Cost Economics (TCE), Agency Theory en relationele governance. Uit deze theorieën volgt de veronderstelling dat de betaalbaarheid van onderhoud niet uitsluitend wordt beïnvloed door technische of financiële aspecten, maar ook door de wijze waarop samenwerkingsrelaties worden ingericht en aangestuurd.

Het model veronderstelt dat governance via werkmechanismen zoals informatiedeling en gezamenlijke afstemming doorwerkt in transactiekosten en voorspelbaarheid, en daarmee in de betaalbaarheid van onderhoud. Hoe dat precies loopt, hangt af van de context: het type contract, de complexiteit, de duur en omvang, en de fase van de samenwerking.

Transparantie wordt daarbij beschouwd als een overkoepelende randvoorwaarde: geen variabele die meer of minder kan worden ingezet, maar een voorwaarde waaronder de governance-mechanismen pas werken. Door openheid over informatie, kosten, prestaties, risico's en besluitvorming wordt de effectiviteit van de samenwerking vergroot en worden onzekerheden binnen het onderhoudsproces gereduceerd.



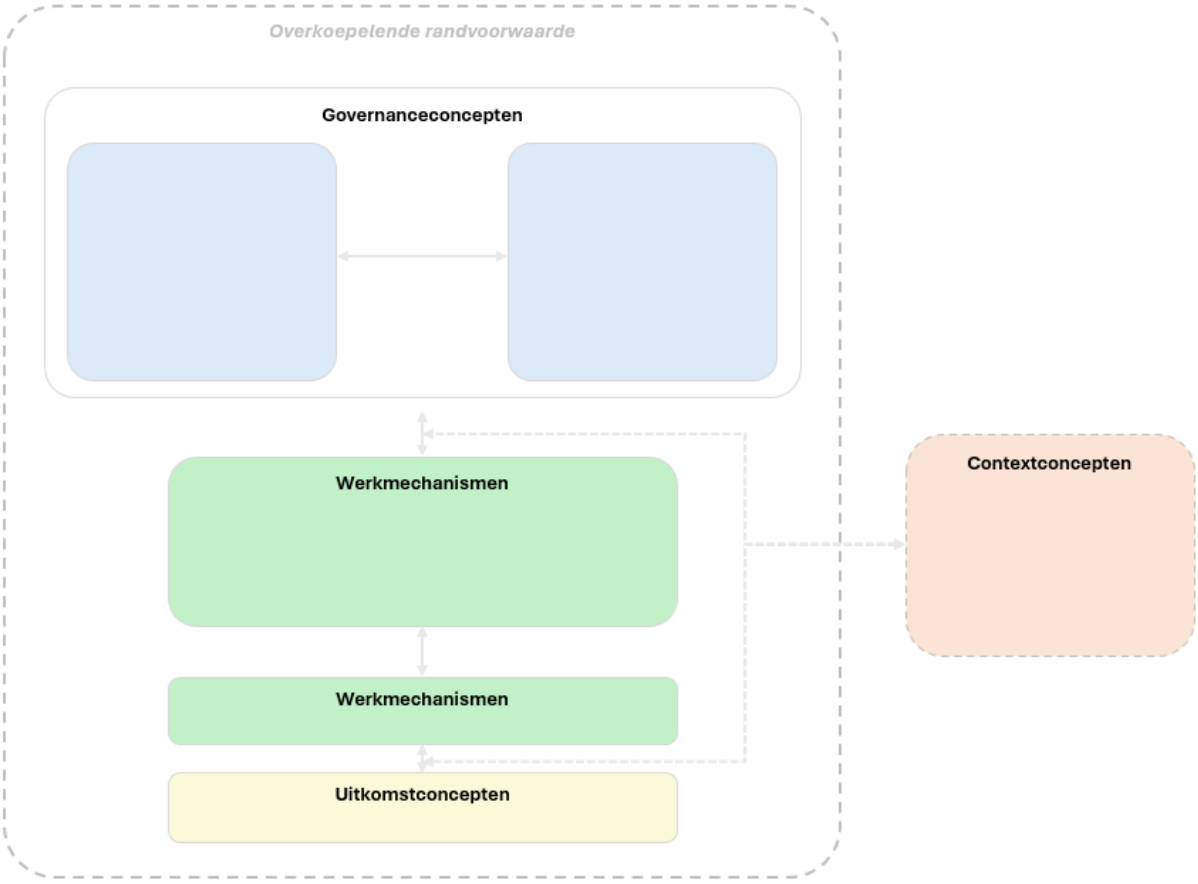
Figuur 4. Grove opzet van het conceptueel model
Noot. Eigen bewerking.

2.2.2 Variabelen in het model

Het model onderscheidt vier soorten concepten, uitgewerkt in figuur 5 en 6:

Governanceconcepten (bovenaan): dit zijn de keuzes die partijen maken ten aanzien van de governance-mechanismen. Deze zijn onderverdeeld in formele governance (contractuele sturing via TCE en Agency Theory) en relationele governance en de gelijknamige theorie. Samen vormen deze twee de governancemix die door de contextvariabelen wordt beïnvloed.

Werkmechanismen (midden): dit zijn de mechanismen die laten zien hoe governance in de praktijk werkt. Denk aan informatie delen, met elkaar afstemmen wat er wanneer gebeurt, samen prestaties volgen en samen problemen oplossen. Wanneer deze mechanismen goed functioneren, neemt de informatie-asymmetrie af, neemt de ruimte voor opportunistisch gedrag af en kan vertrouwen groeien. Naarmate deze werkmechanismen beter functioneren, blijven de transactiekosten lager en de voorspelbaarheid groter.



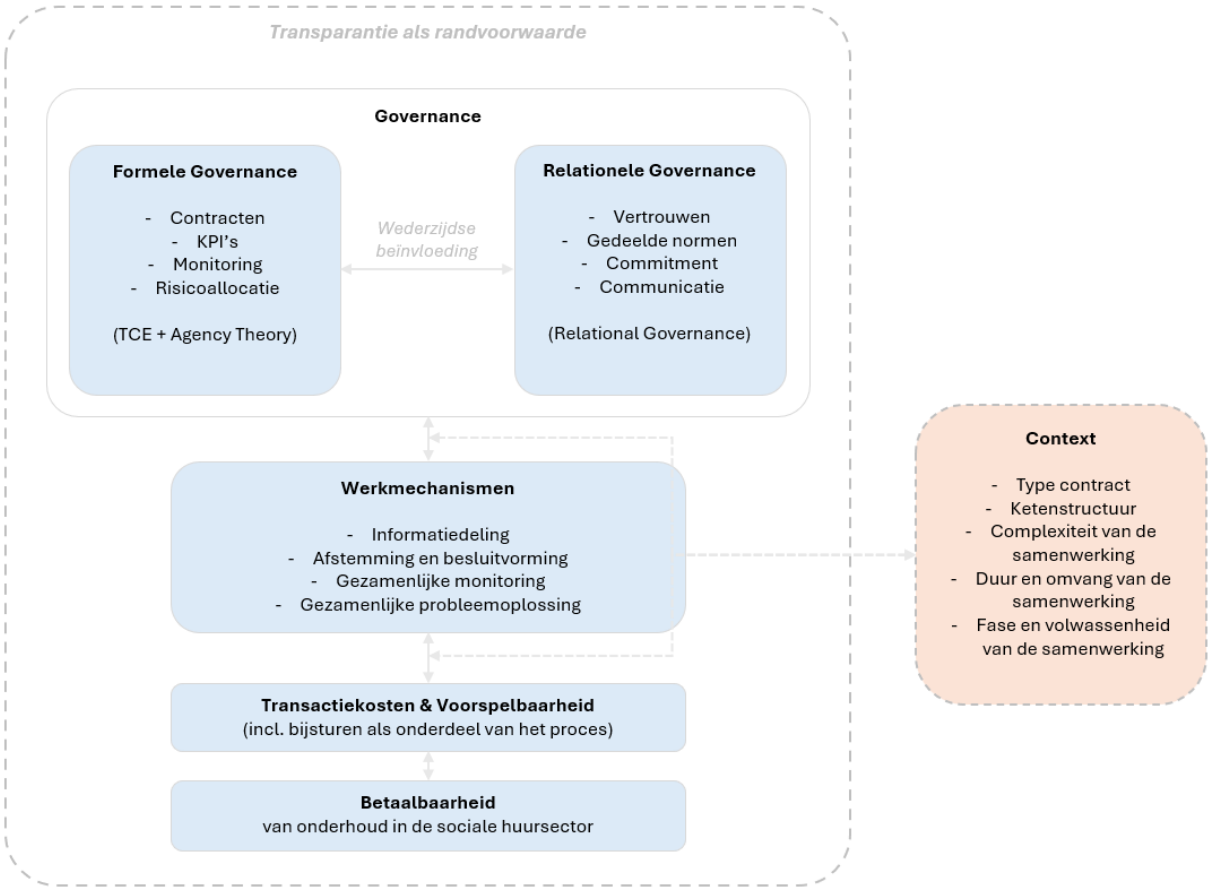
Figuur 5. De variabelen van het conceptueel model
Noot. Eigen bewerking.

Uitkomstconcept (onderaan): de betaalbaarheid van onderhoud in de sociale huursector, zoals gedefinieerd in paragraaf 2.1.1.

Contextconcepten (rondom het model): de werking van governance is niet overal hetzelfde. Wat goed werkt hangt af van de situatie. De condities die in dit model worden onderscheiden, volgen uit de theorie en de eerder besproken literatuur. Het type contract volgt uit het onderzoek naar projectorganisatie, dat laat zien dat samenwerking onder verschillende contractvormen kan slagen en dat governance geen afgeleide is van het contract (Koolwijk et al., 2018). Complexiteit volgt uit Transaction Cost Economics. Hoe onzekerder en complexer de opgave, hoe meer sturing nodig is en hoe hoger de transactiekosten (Williamson, 1985), en juist dan worden relationele mechanismen belangrijker (Jenniskens, 2025). Duur en omvang zijn de schaal- en frequentie van diezelfde theorie, aangevuld met de bevinding dat de beginfase van langdurig samenwerken extra tijd, geld en capaciteit vraagt (Brink, 2023).

Fase en volwassenheid volgen uit de ketenliteratuur, waarin de ontwikkeling van samenwerking expliciet wordt gemeten, van pioniersfase tot excellent (Noordhuis et al., 2024).

Deze vier condities zijn gekozen omdat zij aan drie eisen voldoen: zij zijn theoretisch verankerd in het kader, zij verschillen tussen de onderzochte samenwerkingen, en zij zijn waarneembaar in de data, deels in de documenten (type contract, omvang) en deels in de interviews (complexiteit, volwassenheid). Sectorbrede ontwikkelingen, zoals het personeelstekort of de rentestand, gelden voor alle onderzochte ketens tegelijk en kunnen daarmee geen verschillen tussen samenwerkingen verklaren. Deze maken deel uit van de probleemstelling in hoofdstuk 1 en horen niet in het model. De condities bepalen welke mix van formele governance en relationele governance past, en hoe de werkmechanismen doorwerken in transactiekosten en voorspelbaarheid. Voorspelbaarheid betekent daarbij niet dat er nooit meer wordt bijgestuurd. Zeker in complexe of prille samenwerkingen is bijsturen normaal en hoort het bij een gezond proces.



Figuur 6. Het conceptueel model.
Noot. Eigen bewerking.

De relatie tussen governance en de betaalbaarheid van onderhoud. Formele governance en relationele governance beïnvloeden elkaar (stippellijn) en werken samen via de werkmechanismen door in transactiekosten en voorspelbaarheid, en daarmee in de betaalbaarheid van onderhoud. Transparantie ligt als randvoorwaarde om het geheel heen (stippellijn rondom). De contextvariabelen (type contract, ketenstructuur, complexiteit, duur en omvang, fase en volwassenheid) bepalen onder welke condities deze relaties werken.

2.2.3 Onderzoeksvragen en veronderstellingen

Het conceptueel model vormt de analytische basis voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag van deze thesis. Om de relatie tussen governance en de betaalbaarheid van vastgoedonderhoud diepgaand te doorgronden, is de hoofdvraag opgesplitst in een set theoretische en praktijkgerichte deelvragen. De deelvragen zijn geformuleerd in paragraaf 1.4 en worden hier benoemd om de veronderstellingen aan de onderzoeksvragen te koppelen.

Theoretische deelvragen:

- Welke formele en relationele governance-mechanismen worden in de literatuur onderscheiden binnen langdurige samenwerkingen?
- Op welke wijze beïnvloeden formele governance (monitoring, KPI's, risicoallocatie) en relationele governance (vertrouwen, commitment, communicatie) de gedragsmechanismen (informatie-asymmetrie, opportunisme) en transactiekosten?
- Hoe verhouden formele en relationele governance-mechanismen zich, op basis van de theorie, tot de betaalbaarheid en voorspelbaarheid van onderhoud?

Praktijkgerichte deelvragen:

- Op welke wijze worden formele en relationele governance-elementen in de praktijk van langdurig vastgoedonderhoud toegepast en ervaren?
- Hoe ervaren woningcorporaties en onderhoudsbedrijven de impact van de huidige stijgende onderhoudskosten op hun samenwerking?
- Welke combinatie van formele en relationele governance leidt volgens betrokkenen in de praktijk tot de meest betaalbare en voorspelbare uitvoering van onderhoud?

Op basis van de theoretische inzichten zijn drie veronderstellingen geformuleerd. Gezien het kwalitatieve karakter van dit onderzoek en het beperkte aantal interviews zijn deze veronderstellingen niet bedoeld voor statistische toetsing. Zij vormen het analytische uitgangspunt voor de empirische analyse. In de interviews is onderzocht in hoeverre respondenten de veronderstelde samenhang tussen governance, transparantie en betaalbaarheid herkennen en hoe deze zich volgens hen manifesteert binnen langdurige onderhoudssamenwerkingen.

Veronderstelling 1
Sterke formele governance wordt verondersteld bij te dragen aan het verminderen van informatie-asymmetrie en opportunistisch gedrag tussen woningcorporaties en onderhoudspartners. Door verantwoordelijkheden, prestatiecriteria en risicoverdeling expliciet vast te leggen, neemt de onzekerheid over het handelen van samenwerkingspartners af. Verwacht wordt dat hierdoor de transactiekosten lager uitvallen en de voorspelbaarheid van de samenwerking groter is (Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989).

Veronderstelling 2
Relationele governance veronderstelt dat vertrouwen, wederkerigheid en samenwerking tussen woningcorporaties en onderhoudspartners worden versterkt. Door relationele mechanismen zoals open communicatie, wederzijds commitment en gedeelde normen neemt de bereidheid tot samenwerking toe en vermindert de noodzaak voor intensieve controle- en monitoringsactiviteiten. Daarnaast ondersteunen deze mechanismen de afstemming van processen binnen en tussen organisaties, hetgeen een essentiële voorwaarde vormt voor effectieve ketensamenwerking (Noordhuis et al., 2024). Verwacht wordt dat hierdoor de transactiekosten lager uitvallen en dat er in complexe en onzekere onderhoudssituaties meer flexibiliteit ontstaat (Warsen, 2021).

Veronderstelling 3
Verwacht wordt dat wanneer transparantie als randvoorwaarde is geborgd, met een gedeelde informatiestructuur, inzichtelijke besluitvormingscriteria en controleerbare rapportage, zowel formele als relationele governance beter functioneren. Door openheid over kosten, prestaties, risico's en besluitvorming ontstaat een gelijkwaardige informatiepositie tussen samenwerkingspartners. Hierdoor neemt informatie-asymmetrie af en kan vertrouwen zich in de loop van de samenwerking ontwikkelen. Daarnaast veronderstelt het model, in lijn met de terugkoppellus uit paragraaf 2.1.6, dat deze openheid mede door de governance zelf wordt geproduceerd. Dit draagt bij aan een grotere voorspelbaarheid en betaalbaarheid van vastgoedonderhoud (Noordhuis et al., 2024; Straub & Meijer, 2025).

Het conceptuele model dekt de hele breedte van de onderzoeksvraag. Formele Governance, gefundeerd in TCE en Agency Theory, verklaart hoe afspraken, monitoring en risicoallocatie de onzekerheid over elkaars handelen in bedwang houden. Relationele governance verklaart wat het contract niet kan: vertrouwen en samenwerking maken de relatie efficiënter en flexibeler. Het model gaat er niet van uit dat één van de twee alleen voldoet; duurzame betaalbaarheid ontstaat uit de samenhang tussen beide. Transparantie is daarbij geen variabele in het model maar de voorwaarde waaronder het hele mechanisme werkt, en de condities (type contract, complexiteit, duur en omvang, volwassenheid) bepalen hoe de mix er in de praktijk uitziet.

Hierdoor ontstaat een samenhangend analytisch kader waarmee inzicht kan worden verkregen in de wijze waarop governance en keteninrichting bijdragen aan de betaalbaarheid van vastgoedonderhoud. Dit kader vormt het uitgangspunt voor de verdere empirische analyse en wordt toegewerkt naar het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag van deze studie:

"Welke formele en relationele governance-mechanismen worden binnen langdurige ketensamenwerkingen ervaren als bepalend voor de betaalbaarheid en voorspelbaarheid van onderhoud in de sociale huursector?"

Tot slot een opmerking over de begrenzing van het model. Het model bevat bewust geen evaluatiecyclus: de vraag hoe partijen wat ze in de samenwerking leren terugkoppelen naar de afspraken en de inrichting ervan valt buiten de begrenzing van dit onderzoek. In de discussie wordt bekeken wat een dergelijke cyclus het model en de praktijk kan brengen. Deze afbakening is vooraf vastgesteld en vormt geen uitkomst van het onderzoek.

Hoewel in de interviews wel aandacht is besteed aan evaluatie en leren binnen samenwerkingen, worden paragraaf 5.8 en paragraaf 6.4 uitsluitend gebruikt om te bezien in hoeverre de data aanwijzingen geven voor het bestaan van een dergelijke cyclus en de mogelijke betekenis daarvan voor vervolgonderzoek.

3. Methodologie

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek heeft als doel te begrijpen hoe sturingsmechanismen de betaalbaarheid van onderhoud beïnvloeden in de sociale huursector. De onderzoeksvraag richt zich niet op het statistisch meten van effecten, maar op het in kaart brengen van de manier waarop partijen hun samenwerking inrichten, ervaren en als effectief of belemmerend beschouwen.

Gezien de aard van deze vraag is gekozen voor een beschrijvende en exploratieve aanpak. Het onderzoek heeft niet als doel om causale verbanden te bewijzen via een groot kwantitatief model, maar om inzichtelijk te maken welke mechanismen een rol spelen bij de samenhang tussen governance en betaalbaarheid. Diepgang en begrip van de onderliggende dynamiek staan daarbij voorop.

Conform Sekaran en Bougie (2020) worden zeven onderzoeksstrategieën onderscheiden. Hieronder wordt toegelicht waarom voor een casestudie met semigestructureerde interviews is gekozen, en waarom de andere strategieën minder passend zijn.

De casestudie is geschikt voor het verkrijgen van diepgaand inzicht in verschijnselen binnen hun specifieke context. In dit onderzoek betreft deze context de samenwerking tussen woningcorporaties en onderhoudsbedrijven binnen de sociale huursector in Noord-Brabant en Limburg. Deze onderzoeksstrategie sluit aan bij de uitgangspunten van Transaction Cost Economics (Williamson, 1985) en Agency Theory (Eisenhardt, 1989), aangezien beide theorieën benadrukken dat transacties en samenwerkingsrelaties contextafhankelijk zijn. Een casestudie maakt het mogelijk om inzicht te verkrijgen in factoren zoals onzekerheid, informatie-asymmetrie, contractuele afspraken en de interactie tussen betrokken partijen. Hierdoor kunnen de veronderstelde mechanismen uit het conceptuele model binnen hun praktijksituatie worden onderzocht.

De onderzoekseenheid (unit of analysis) in dit onderzoek is de langdurige onderhoudssamenwerking tussen een woningcorporatie en onderhoudspartijen, niet de individuele respondent en ook niet de corporatie als organisatie op zichzelf (Yin, 2018). Het onderzoek heeft daarmee de opzet van een multiple-case design, waarbij negen casussen zijn onderzocht: telkens de langdurige onderhoudssamenwerking zoals die bij één van de negen benaderde woningcorporaties is ingericht (zie Bijlage A).

Per casus is gekeken naar de contractvorm, de inrichting van de governance en de ervaren werking van de sturingsmechanismen. De geïnterviewde onderhoudspartijen zijn verbonden aan een deel van deze casussen en worden benut om het opdrachtgeversperspectief te spiegelen aan het perspectief van de uitvoeringskant. Voor vier van de negen casussen is de betrokken onderhoudspartij geïnterviewd, zodat voor deze casussen beide zijden van de samenwerkingsrelatie in beeld zijn (zie Bijlage A). De kennispartijen vormen geen zelfstandige casussen, maar dienen als context- en vergelijkingsmateriaal en worden in de analyse niet als ervaringen uit de onderzochte samenwerkingen behandeld.

Experimenteel onderzoek is gericht op het aantonen van causale verbanden onder gecontroleerde omstandigheden. Dit onderzoek verkent hoe partijen hun samenwerking ervaren; er is geen interventie die op een controlegroep kan worden getoetst. Bovendien zijn de omstandigheden in de onderhoudsketen niet te standaardiseren voor experimenteel onderzoek.

Een survey maakt het mogelijk om brede patronen in kaart te brengen, maar biedt beperkt inzicht in de onderliggende afwegingen van samenwerkingspartners. Omdat dit onderzoek gericht is op het begrijpen van de mechanismen achter governance en samenwerking, is gekozen voor interviews. Deze methode sluit bovendien beter aan bij thema's als informatie-asymmetrie, opportunisme en vertrouwen, die centraal staan binnen Agency Theory (Eisenhardt, 1989). Relevante surveygegevens uit bestaande sectoronderzoeken zijn reeds benut ter onderbouwing van de probleemanalyse en vormen aanvullend contextmateriaal bij de interpretatie van de onderzoeksbevindingen.

Observatie is geschikt voor het bestuderen van gedrag in natuurlijke omgevingen. Dit onderzoek richt zich niet op individueel gedrag, maar op de organisatorische inrichting van samenwerking en de structuur van de keten. Observatie zou daar weinig aan toevoegen.

Gefundeerde theoriebenadering. Deze strategie is gericht op het ontwikkelen van nieuwe theorieën. In dit onderzoek worden juist bestaande kaders (TCE, Agency Theory, relationele governance) toegepast op een concrete praktijk. Het doel is om deze kaders te verrijken en aan te scherpen aan de hand van de praktijk, niet om vanuit het niets een nieuwe theorie te formuleren. De bestaande theorieën worden in dit onderzoek niet getoetst, maar onderzocht wordt hoe de veronderstelde mechanismen in de praktijk worden herkend.

Actie-onderzoek wordt ingezet wanneer een probleem al is gedefinieerd en directe interventie vereist is. Dit onderzoek staat in het teken van verkennen en begrijpen, niet van direct ingrijpen in de onderhoudspraktijk.

Gemengde methoden. De kern van dit onderzoek is kwalitatief; openbare benchmarkgegevens worden benut ter financiële positionering van de casussen. Alle negen onderzochte corporaties zijn opgenomen in de individuele resultaten van de Aedes-benchmark 2024, waarin per corporatie onder andere het aantal gewogen verhuureenheden en de instandhoudingskosten per verhuurbare eenheid over de afgelopen vijf jaren zijn gerapporteerd, inclusief een index ten opzichte van het sectorgemiddelde (Aedes, 2025). Door de tijdens de interviews genoemde jaarbudgetten per verhuurbare eenheid te leggen naast het eigen historische instandhoudingsniveau van de corporatie, kan per casus worden bezien of het genoemde budget hoger of lager uitvalt dan het eigen gemiddelde over de afgelopen vijf jaren. Deze ijking is geen causaal bewijs en vervangt de interpretatie van de interviews niet: de benchmarkcijfers betreffen 2024, de interviewgegevens 2025 en 2026, en de genoemde budgetten hebben niet allemaal dezelfde scope. Zij plaatst de ervaren werking van governance naast objectieve financiële kengetallen en versterkt daarmee de brontriangulatie die in paragraaf 3.6 is beschreven. De sectorcijfers die in hoofdstuk 1 zijn benut voor de probleemanalyse blijven daarbij contextmateriaal.

3.2 Kritische reflectie op beschikbare onderzoeksmaterialen

Voordat de keuze voor een dataverzamelingsmethode wordt gemaakt, is het relevant te reflecteren op de kwaliteit en beperkingen van de beschikbare bronnen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen wetenschappelijke literatuur, grijze literatuur, sector- en beleidsdocumenten en nieuwsbronnen. Deze bronsoorten vervullen ieder een andere functie binnen het onderzoek en wegen verschillend in de argumentatie: peer-reviewed literatuur draagt de theoretische fundering en het zwaarste gewicht, grijze literatuur dient voor de operationalisering en de verbinding met de praktijk, en sector-, beleids- en nieuwsbronnen dienen uitsluitend als context.

Wetenschappelijke literatuur (peer-reviewed)
De theoretische basis rust op Transaction Cost Economics (Williamson, 1979, 1985), Agency Theory (Eisenhardt, 1989) en relationele governance (Warsen, 2021), aangevuld met peer-reviewed empirische studies over de wisselwerking tussen contractuele en relationele sturing (Poppo & Zenger, 2002; Cao & Lumineau, 2015), vertrouwen (Mayer et al., 1995), procurement en governance in de bouw (Eriksson & Lind, 2014) en projectorganisatie in de Nederlandse bouw (Koolwijk et al., 2018). Ook het sectoronderzoek van Straub en Meijer (2025) wordt gebruikt om theoretische inzichten te vertalen naar de onderhouds- en renovatiepraktijk. Hoewel deze theorieën breed zijn toegepast, zijn zij niet allen specifiek ontwikkeld voor langdurige onderhoudssamenwerkingen binnen de corporatiesector.

Grijze literatuur
Adviesrapporten (Brink, 2023; Noordhuis et al., 2024), de masterscriptie van Jenniskens (2025). Daarnaast wordt het promotieonderzoek van Wiesweg (2024) benut. Deze bronnen worden niet gebruikt als zelfstandig bewijs voor de veronderstellingen, maar voor de operationalisering van begrippen en de aansluiting op de vastgoedpraktijk. Waar een grijze bron een theoretisch standpunt onderbouwt, wordt teruggegrepen op de peer-reviewed bronnen die deze publicatie zelf benut, zodat de theoretische argumentatie op de zwaarste categorie rust.

Sector- en beleidsdocumenten
Publicaties van onder meer Aedes, OnderhoudNL, Bouwend Nederland, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Volkshuisvesting Nederland worden gebruikt om de context van de corporatiesector en de onderhoudsopgave te beschrijven. Nieuwsbronnen dienen uitsluitend ter illustratie van de maatschappelijke actualiteit. Deze bronnen worden niet gebruikt als basis voor theoretische conclusies.

Hoewel de beschikbare literatuur waardevolle inzichten biedt in governance en samenwerking binnen de corporatiesector, ontbreekt vooralsnog een empirisch onderbouwd kader waarin formele governance, relationele governance en transparantie in onderlinge samenhang worden beschouwd als verklarende factoren voor de betaalbaarheid van vastgoedonderhoud. Met name inzicht in de wijze waarop deze mechanismen in de praktijk op elkaar inwerken is beperkt. Deze kennislacune vormt de aanleiding voor dit onderzoek. Daarom is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering met semigestructureerde interviews onder sleutelpersonen van woningcorporaties en onderhoudsbedrijven.

3.3 Selectie van onderzoeksmateriaal en respondenten

De keuze voor interviews als primaire dataverzameling brengt een bewuste selectie van respondenten met zich mee. Die selectie is gebaseerd op relevantie voor de deelvragen en op beschikbaarheid binnen netwerk en tijd.

De selectie van respondenten is doelgericht (purposive) en verloopt langs drie criteria (Sekaran & Bougie, 2020). Ten eerste worden organisaties geselecteerd die actief deelnemen aan langdurige ketensamenwerking, omdat alleen zij de governance- en ketenvormen uit het conceptuele model vanuit de praktijk kunnen toelichten. Ten tweede wordt bewust een mix van perspectieven benaderd: opdrachtgevers (corporaties), opdrachtnemers (onderhoudsbedrijven) en kennisdragers van de sector. Door deze perspectieven naast elkaar te leggen ontstaat een completer beeld van de manier waarop governance in de praktijk werkt, en wordt triangulatie tussen respondentgroepen mogelijk (zie paragraaf 3.6). Ten derde is de selectie begrensd door beschikbaarheid binnen netwerk en tijd; respondenten zijn daarom afkomstig uit met name Noord-Brabant en Limburg, met enkele uitzonderingen uit Den Haag en Delft.

De omvang van de steekproef is onderbouwd met de literatuur over verzadiging in kwalitatief onderzoek. Guest et al. (2006) laten zien dat thematische verzadiging in vergelijkbare studies doorgaans rond twaalf interviews wordt bereikt. In dit onderzoek zijn vijftien interviews afgenomen bij in totaal zeventien respondenten, waarbij twee gesprekken met twee respondenten tegelijk zijn gevoerd. Daarmee wordt de verzadigingsomvang uit de literatuur bereikt, terwijl de drie respondentgroepen (opdrachtgevers, opdrachtnemers en kennisdragers) gezamenlijk zijn gedekt.

De verdeling over de groepen is bewust scheef: negen opdrachtgevers tegenover drie opdrachtnemers. Deze verhouding sluit aan bij de onderzoeksopzet uit paragraaf 3.1, waarin elke casus is opgebouwd rond de langdurige onderhoudssamenwerking van één woningcorporatie, zodat per casus in eerste instantie het opdrachtgeversperspectief is gedekt. De interviews met opdrachtnemers zijn aanvullend ingezet om de bevindingen aan opdrachtgeverszijde te spiegelen en te verrijken met het perspectief van de uitvoerende partij. Deze verdeling heeft wel een consequentie voor de interpretatie: bevindingen over opdrachtnemers zijn gebaseerd op minder gesprekken dan die over opdrachtgevers, waardoor verschillen tussen beide groepen als indicatief worden beschouwd en niet zonder meer generaliseerbaar zijn. Eén van de geïnterviewde onderhoudspartijen is werkzaam bij Caspar de Haan Onderhoud & Renovatie, de organisatie waarvan de onderzoeker deel uitmaakt. Dit kan de interpretatie van de

uitspraken van deze respondent hebben beïnvloed: zijn bijdragen zijn daarom expliciet als perspectief van één partij gelezen en, voor de samenwerkingen waar mogelijk getoetst aan de uitspraken van de betrokken corporatie. Deze belangenverstrengeling is ook benoemd in paragraaf 6.6.

3.4 Dataverzameling

Interviews

De interviews zijn semigestructureerd afgenomen tussen juli en september 2026 en duurden circa 60 tot 120 minuten per gesprek. De interviews vonden plaats in Noord-Brabant en Limburg en, voor de buiten deze regio opererende casussen, in Den Haag en Delft. Afhankelijk van de praktische haalbaarheid zijn de gesprekken face-to-face of via Teams gevoerd. Alle respondenten zijn vooraf geïnformeerd over het doel van het onderzoek en hebben mondeling toestemming gegeven voor deelname, opname en anonieme verwerking van de gegevens. De toestemming is mondeling verkregen en niet schriftelijk vastgelegd. De gegevensverwerking is ingericht conform de AVG. De interviews zijn opgenomen, letterlijk getranscribeerd en opgeslagen, waarbij persoonsgegevens gescheiden zijn bewaard van de inhoudelijke gegevens. Respondenten zijn in de rapportage geanonimiseerd (C1 tot en met C9, O1 tot en met O3, K1 tot en met K3; zie bijlage A).

Waar in de interviews naar voren kwam dat bepaalde inzichten al beschikbaar waren via bestaande literatuur of jaarverslagen, werd hieraan in het gesprek geen onnodige tijd besteed. De interviews richten zich primair op de praktijkervaringen, percepties en onderliggende mechanismen rondom governance en transparantie die in de literatuur niet of onvoldoende belicht worden.

Documentatie

Naast de interviews zijn, waar beschikbaar, documenten van de deelnemende organisaties verzameld. Het gaat om samenwerkingsovereenkomsten, raamcontracten, handboeken en KPI- of dashboardoverzichten. Deze documenten bevatten informatie over formele afspraken, verantwoordelijkheden, prestatie-indicatoren, monitoring, kosten en planning binnen de onderhoudssamenwerking.

De beschikbaarheid van deze documenten verschilt per organisatie en samenwerking. Daarom zijn de documenten niet bij iedere respondent of casus op dezelfde manier gebruikt. Zij zijn gecodeerd met dezelfde deductieve codelijst als de interviews (paragraaf 3.5), waarbij uitsluitend passages zijn betrokken die inhoudelijk betrekking hebben op de onderzochte samenwerking.

Per casus is in bijlage B vastgelegd welke documenten zijn geanalyseerd en op welke codes zij betrekking hadden, zodat de documentanalyse navolgbaar is en aansluit bij de operationalisering in paragraaf 3.5.

Aanvullende secundaire data

Naast de interviews en de documenten van de deelnemende organisaties wordt gebruikgemaakt van openbare sectoronderzoeken (Aedes, Bouwend Nederland, OnderhoudNL), in het bijzonder de Aedes-benchmark 2024 die in paragraaf 3.1 is beschreven voor de financiële positionering van de casussen. Wetenschappelijke publicaties, waaronder Straub en Meijer (2025), Noordhuis et al. (2024) en Wiesweg (2024), vormen geen secundaire data maar het theoretisch kader van dit onderzoek en zijn als zodanig besproken in hoofdstuk 2 en paragraaf 3.2.

3.5 Data-analyse

De verzamelde interviewdata en documentatie zijn geanalyseerd door middel van deductieve codering, aangevuld met inductieve subcodes voor signalen die buiten de vooraf gedefinieerde categorieën vielen. De opzet volgt de analysemethode van Miles, Huberman en Saldaña (2019) en de coderingsprincipes van Saldaña (2021), aangevuld met de fasering van thematische analyse van Braun en Clarke (2006). Anara is ingezet als AI-ondersteund onderzoeksplatform voor het transcriberen, doorzoeken en analyseren van de interviewdata. Het platform ondersteunde bij het terugvinden van relevante tekstfragmenten, het identificeren van mogelijke thema's en het vergelijken van interviews. De uiteindelijke codering, interpretatie van de data en toewijzing van codes zijn echter handmatig door de onderzoeker uitgevoerd en vastgelegd in de coderingstabel. Het volledige codeboek, met per code de definitie, de toepassingsregels en een voorbeeldfragment uit de data, is opgenomen in bijlage C. De volledige coderingstabel met alle 991 gecodeerde fragmenten is opgenomen in bijlage G. Hoe de begrippen uit het conceptuele model in de interviews en in de documenten worden herkend, is geoperationaliseerd in tabel 1.

Operationalisering van de begrippen

De begrippen uit het theoretisch kader worden in dit onderzoek als volgt operationeel gemaakt. Per begrip is bepaald aan welke signalen het wordt herkend in de interviews en in de documentatie. Deze operationalisering vormt de basis voor de deductieve codelijst die in de volgende stappen wordt gebruikt (Jenniskens, 2025).

In de interviews gaat het om wat respondenten vertellen: de voorbeelden die zij noemen en de situaties die zij beschrijven. In de documentatie gaat het om wat partijen formeel hebben vastgelegd: contracten, raamovereenkomsten en KPI- of dashboardoverzichten. Waar beide over hetzelfde begrip spreken, worden zij naast elkaar gelegd (zie paragraaf 3.6).

Tabel 1. Operationalisering begrippen

Begrip	**Herkenbaar in interviews als…**	**Herkenbaar in documenten als…**	**Code**
Formele governance: contractueel kader	Contractvorm, looptijd, verlenging, wie levert wat	Raamovereenkomst, contractduur, verlengingsbepaling	FG1
Formele governance: afspraken en verantwoordelijkheden	Rollen, mandaten, risicoafspraken, wie draagt wat	Taakverdeling, risico- en vrijwaringsbepalingen	FG2
Formele governance: prestaties en prikkels	KPI's, prestatieafspraken, bonus-malus, sancties	KPI-overzicht, bonus-malusbepaling, sanctiebeding	FG3
Formele governance: monitoring en evaluatie	Rapportages, overlegstructuren, evaluaties, dashboards	Stuurgroep, jaarplan, evaluatieafspraken, audit	FG4
Formele governance: prijs en kosten	Tarieven, indexering, begrotingsafspraken, aanvullende kosten	Prijzenboek, indexeringsbepaling, meerwerkbepaling	FG5
Werkmechanisme: informatie delen (kosten, prestaties, planning)	Informatie actief delen over kosten, prestaties en planning (bijvoorbeeld cijfers laten zien, dashboards bespreken)	Bepalingen over informatie-uitwisseling en gezamenlijke rapportage	WM1
Werkmechanisme: gezamenlijke afstemming van planning en uitvoering	Planning en uitvoering gezamenlijk afstemmen (bijvoorbeeld afstemmingsoverleg, planning bespreken)	Afspraken over afstemmingsmomenten en gezamenlijke planning	WM2
Werkmechanisme: gezamenlijke monitoring van prestaties	Prestaties gezamenlijk volgen en beoordelen (bijvoorbeeld KPI's samen bespreken)	Gezamenlijke prestatiemonitoring en dashboardoverleg	WM3
Werkmechanisme: gezamenlijk probleem oplossen en bijsturen	Knelpunten gezamenlijk oplossen en bijsturen na afwijkingen	Overeenkomsten over verbetertrajecten en bijsturingsprocedures	WM4
Relationele governance: vertrouwen	Vertrouwen opbouwen, kwetsbaar zijn, iets loslaten	Zelden op papier; afwezigheid is op zichzelf een bevinding	R1
Relationele governance: communicatie en samenwerking	Openheid in overleg, informele afstemming, elkaar aanspreken	Afspraken over contact en afstemming	R2
Relationele governance: commitment en gedeelde doelen	Gezamenlijke doelen, investeren in de relatie	Gezamenlijke doelstellingen buiten het contract om	R3
Relationele governance: team en continuïteit	Vaste teams, personeelswisselingen, kennisbehoud	Afspraken over vaste contactpersonen, indien aanwezig	R4
Transparantie	Toegang tot cijfers, openboek, gelijkwaardige informatiepositie	Inzichtverplichtingen, dashboards, rapportage-eisen	T1
Uitkomsten: kosten, planning, prestaties, betaalbaarheid	Kloppen begroting en planning, verrassingen, bijsturen nodig, uitstel van opgaven	Realisatie versus begroting, gewijzigde meerjarenplanningen, meerjarenbegrotingen	U1

Informatie-asymmetrie is in de analyse niet als eigen code geïdentificeerd: de bevindingen laten zien dat het vraagstuk eerder over de beschikbaarheid, kwaliteit en bruikbaarheid van informatie gaat dan over een structurele informatievoorsprong van één partij; dit is vastgelegd als de inductieve code IND-INF. Opportunisme komt terug als belangenconflict (IND-CONFLICT). Transactiekosten, voorspelbaarheid en betaalbaarheid zijn gecodeerd als uitkomsten (U1), op basis waarvan de samenhang met de governance- en werkmechanismecodes in hoofdstuk 4 wordt geanalyseerd.

Tabel 1 (vervolg) - Inductieve codes

Begrip (inductief)	**Herkenbaar in interviews als…**	**Herkenbaar in documenten als…**	**Code**
Continuïteit van personen	Vertrek en instroom van vaste personen, gevolgen voor de relatie	Niet van toepassing	IND-CONT
Evaluatielus	Structurele evaluaties, leren van prestaties, terugkoppeling naar afspraken	Evaluatieverslagen, verbetervoorstellen	IND-EVAL
Informatiebeschikbaarheid	Informatie ontbreekt, is verouderd of is niet bruikbaar voor alle partijen	Ontbrekende of verouderde rapportages en dashboards	IND-INF
Gebruik van instrumenten	Of KPI's en handboeken daadwerkelijk worden benut voor sturing	Overeenkomsten tussen instrumenten en praktisch gebruik	IND-USE
Belangenconflict	Tegenstrijdige belangen binnen de samenwerking	Bepalingen die belangentegenstelling zichtbaar maken	IND-CONFLICT

De codes komen overeen met de categorieën in de coderingsstappen hieronder en zijn uitgewerkt in het codeboek en volledige coderingstabel in bijlage C en bijlage G. Signalen uit de interviews die niet binnen deze operationalisering passen, zijn tijdens de codering als inductieve subcode toegevoegd (Jenniskens, 2025).

Stap 1: Coderen en reduceren

Op basis van de theoretische concepten uit het conceptueel model is een deductieve codelijst opgesteld (tabel 1). De transcripties en de verkregen documentatie zijn gecodeerd aan de hand van vooraf gedefinieerde categorieën (Bijlage G): formele governance (FG1 tot en met FG5), transparantie (T1), relationele governance (R1 tot en met R4), de werkmechanismen (WM1 tot en met WM4) en uitkomsten (U1). Signalen die niet binnen deze categorieën pasten, zijn als inductieve subcode toegevoegd: continuïteit van personen (IND-CONT), de evaluatielus (IND-EVAL), informatiebeschikbaarheid (IND-INF), het gebruik van instrumenten (IND-USE) en belangenconflict (IND-CONFLICT).

In totaal zijn 991 fragmenten gecodeerd, waarvan 86 fragmenten ten minste één werkmechanisme bevatten.

Stap 2: Vergelijken en structureren

De gecodeerde interviewdata en de verkregen documentatie van woningcorporaties en onderhoudsbedrijven zijn systematisch met elkaar vergeleken. De documentatie omvat samenwerkingsovereenkomsten, raamcontracten, handboeken en KPI- of dashboardoverzichten. Hierbij is onderzocht in hoeverre percepties en ervaringen ten aanzien van governance, transparantie en samenwerking overeenkomen of verschillen, zowel tussen respondentgroepen, corporaties en onderhoudspartijen, als tussen bronnen. Wat partijen vertellen en wat partijen hebben vastgelegd. Verschillen tussen bronnen zijn gebruikt om mogelijke spanningen tussen formele afspraken, beschikbare informatie en de dagelijkse praktijk zichtbaar te maken.

Stap 3: Interpreteren en relateren aan het conceptueel model

De bevindingen uit de codering zijn gekoppeld aan het theoretisch kader en het conceptueel model. Daarbij is onderzocht in hoeverre de drie beschreven veronderstellingen in de praktijk worden herkend en hoe governance en transparantie samenhangen met transactiekosten, voorspelbaarheid en betaalbaarheid van het onderhoud.

Bij de interpretatie is rekening gehouden met de herkomst van de gegevens. Contracten en KPI-overzichten geven inzicht in de formele inrichting en prestaties van de samenwerking, terwijl interviews inzicht geven in de ervaringen en interpretaties van de betrokkenen. De verschillende bronnen zijn daarom in samenhang geanalyseerd. Waar bronnen van elkaar afwijken, is dit in de resultaten benoemd. Daarbij zijn de inductieve codes, waaronder de evaluatielus en de continuïteit van personen, expliciet in de interpretatie meegenomen.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd langs een tweetal principes:

- Triangulatie: In dit onderzoek wordt triangulatie toegepast op de ervaringen van woningcorporaties en onderhoudsbedrijven, door deze met elkaar te vergelijken. Daarnaast wordt, waar beschikbaar, brontriangulatie toegepast door de informatie uit interviews te vergelijken met de contracten en KPI-overzichten over dezelfde thema's. Overeenkomsten en verschillen tussen de bronnen worden beschreven. Algemene sectorrapporten en beleidsdocumenten worden gebruikt als context en gelden in dit onderzoek niet automatisch als triangulatie van de interviewbevindingen (Yin, 2018).
- Methodologische transparantie: dit hoofdstuk beschrijft expliciet hoe de data zijn verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd, zodat de werkwijze controleerbaar is.

Daarnaast was overwogen om een member check uit te voeren, waarbij gecodeerde bevindingen aan respondenten waren teruggekoppeld. Door de tijdslimiet van het onderzoek is deze check niet meer uitgevoerd. De interpretatie rust daarmee volledig op de analyse van de onderzoeker, wat is opgenomen als beperking (paragraaf 3.7).

3.7 Beperkingen en uitkomst

Dit onderzoek kent een aantal methodologische beperkingen. De opzet is beschrijvend en exploratief: causale verbanden tussen governance en betaalbaarheid kunnen niet worden aangetoond, wel is onderzocht hoe partijen de samenhang tussen sturing en uitkomsten ervaren. De verdeling over de respondentgroepen is ongelijk, met negen corporaties tegenover drie onderhoudspartijen en drie kennispartijen, waardoor verschillen tussen groepen als indicatief worden beschouwd en niet zonder meer generaliseerbaar zijn. De codering is door één onderzoeker uitgevoerd, zonder peer debriefing of member check: dit beperkt de betrouwbaarheid van de codering en daarmee van de interpretatie.

Daarnaast vullen respondenten betaalbaarheid verschillend in, van budgetbeheersing op korte termijn tot bredere opvattingen met levensduurkosten en de kosten van afstemming en monitoring. Deze variëteit beperkt de onderlinge vergelijkbaarheid van de antwoorden over betaalbaarheid; de uitspraken zijn daardoor contextgebonden geïnterpreteerd.

De beschikbaarheid van documentatie verschilt per casus, waardoor de formele inrichting van samenwerkingen niet overal met documenten kon worden geverifieerd. Ten slotte zijn de casussen geografisch geconcentreerd in Noord-Brabant en Limburg, met enkele uitzonderingen, waardoor de bevindingen niet zonder meer generaliseerbaar zijn naar andere delen van Nederland. Deze beperkingen gelden op onderzoeksniveau.

De beperkingen die specifiek bij de resultaten horen, zoals de uitsplitsing van de documentanalyse en de kwalitatieve aard van de matrix in figuur 9, worden in paragraaf 4.12 uiteengezet. Alle beperkingen worden in paragraaf 6.6 samengevat.

De uitkomst van dit onderzoek is een verbeterd inzicht in de manier waarop governance-mechanismen de betaalbaarheid van onderhoud beïnvloeden. Het onderzoek levert een theoretische bijdrage op, in de vorm van een praktische bijdrage, een instrumentenreview voor de inrichting van samenwerking (zie paragraaf 6.8).

4. Resultaten

4. Resultaten

De resultaten zijn gebaseerd op vijftien interviews met in totaal zeventien respondenten: medewerkers van negen woningcorporaties, drie onderhoudspartijen en drie kennis- en sectorpartijen. Twee interviews zijn met telkens twee respondenten gelijktijdig afgenomen. Om de anonimiteit te waarborgen worden in dit hoofdstuk uitsluitend respondentcodes gebruikt; namen van personen en organisaties worden nergens vermeld.

De interviews zijn deductief geanalyseerd aan de hand van de codes uit de operationalisering (paragraaf 3.5, tabel 1): formele governance, transparantie, relationele governance, de werkmechanismen en uitkomsten, aangevuld met vijf inductieve codes.

De achtergrond van de respondenten wordt weergegeven in drie tabellen. Tabel 2 bevat een overzicht van de woningcorporaties (C1-C9), inclusief omvang, grootteklasse, uitgaven aan onderhoud en renovatie en de betrokken capaciteit. Tabel 3 laat de ijking zien t.o.v. de Aedes benchmark. Tabel 4 beschrijft de kenmerken van de samenwerkingen, waaronder de contractvorm en het aantal betrokken partijen per corporatie. Tabel 5 geeft een overzicht van de onderhoudspartijen (O1-O3), inclusief hun omvang en relevante interviewkenmerken. Voor de kennis- en sectorpartijen (K1-K3) is geen vergelijkbaar overzicht opgenomen, omdat zij geen specifieke casus of samenwerking vertegenwoordigen. Hun bijdrage aan dit onderzoek heeft uitsluitend een ondersteunende en contextuele functie.

4.1 Respondenten

De VHE-aantallen zijn gebaseerd op openbare gegevens over DAEB-woningen in 2024. Voor de indeling naar omvang is aangesloten bij de door RIGO gehanteerde grootteklassen: XS (< 2.500 VHE), S (2.500-5.000 VHE), M (5.000-10.000 VHE), L (10.000-25.000 VHE) en XL (> 25.000 VHE). Aangezien uitsluitend DAEB-woningen zijn meegenomen, kunnen de aantallen afwijken van de totale woningvoorraad van corporaties (RIGO, 2026). Budgetten en FTE-aantallen zijn afkomstig uit interviews en aanvullende documentatie en zijn niet in alle gevallen op dezelfde wijze afgebakend. Om de anonimiteit van respondenten en organisaties te waarborgen, zijn de aantallen VHE's, budgetten en FTE's afgerond.

Tabel 2. Respondenten tabel

Code	VHE's in 2024	Categorie	FTE (Circa)	Genoemd bedrag	Periode	Scope van het "genoemde bedrag"
C1	5.000	M	7	Circa €10 mln.	Per jaar	Onderhoud en renovatie (onderdelen niet uitgesplitst)
C2	13.000	L	13	Circa 15 mln.	Per jaar	Onderhoud en renovatie
C3	3.000	S	9	Circa €10 mln.	Per jaar	Onderhoud en renovatie (onderdelen niet uitgesplitst)
C4	34.000	XL	60 tot 65	Circa €66 mln.	Per jaar	Totaal van onderhoud en renovatie
C5	10.000	L	5	Circa €58 mln.	Programmatotaal	Verduurzamingsprogramma
C6	4.000	S	N.B.	€11,5 mln. onderhoud + €5,2 mln. verduurzaming	Per jaar	Onderhoud en verduurzaming
C7	24.000	L	N.B.	€125 miljoen totaal, waarvan Circa €12,5 mln.(renovatie)	Per jaar	Totaal, inclusief renovatie
C8	34.000	XL	13	Circa €20–21 mln.	Per jaar	Deelbudget: DO, MO en BKT
C9*	18.000	L	50 (verband)	€650 mln.	Programmatotaal over 8 jaar	Programma van samenwerkingsverband

Noot. *= de gesproken corporatie werkt in een samenwerkingsverband van vijf corporaties en de genoemde kosten en FTE betreffen het hele verband. Bedragen zijn benaderingen door respondenten, afgerond ter bescherming van de anonimiteit. De bedragen verschillen in periode (jaarbudget versus programmatotaal) en scope (alleen onderhoud versus onderhoud plus verduurzaming of renovatie) en zijn daarom onderling niet rechtstreeks vergelijkbaar.

De normalisatie per verhuurbare eenheid staat in tabel 3. De indicatie van C2 – in de laatste kolom - is een schatting van de auteur, gebaseerd op de genoemde FTE en omvang.

Tabel 3. IJking van de casussen tegen de Aedes-benchmark 2024

Casus	VHE (2024)	Genoemd jaarbudget (interview)	Indicatief € per VHE per jaar	Instandhoudingskosten per VHE per jaar, 5-jarig gemiddelde (bandbreedte)
C1	5.000	Circa €10 mln.	Circa €2.000	€3.000 tot €3.500
C2	13.000	Onvoldoende precies genoemd	N.B.	€3.000 tot €3.500
C3	3.000	Circa €10 mln.	Circa €3.330	€2.500 tot €3.000
C4	34.000	Circa €66 mln.	Circa €1.940	€2.500 tot €3.000
C5	10.000	Programmatotaal €58 mln.	N.B.	€3.500 tot €4.000
C6	4.000	€16,7 mln. (€11,5 mln. onderhoud + €5,2 mln. verduurzaming)	Circa €4.180 (of €2.880 alleen onderhoud)	€3.000 tot €3.500
C7	24.000	Circa €125 mln.	Circa €5.210	€3.500 tot €4.000
C8	34.000	Circa €20-21 mln. (deelbudget)	N.B.	€3.500 tot €4.000
C9	18.000	€650 mln. over 8 jaar (circa €81 mln. per jaar)	N.B.	€3.000 tot €3.500

Noot. De kolom VHE bevat de afgeronde aantallen verhuureenheden uit tabel 2, gebaseerd op openbare gegevens over DAEB-woningen in 2024; afronding is toegepast ter bescherming van de anonimiteit, waardoor de indicatieve bedragen een marge hebben. De kolom "Instandhoudingskosten" geeft het door de Aedes-benchmark gerapporteerde 5-jarige gemiddelde per verhuurbare eenheid per jaar in bandbreedtes van €500; exacte bedragen zijn niet opgenomen om herleidbaarheid van individuele corporaties te voorkomen (Aedes, 2025). Deze kolom is daardoor niet afhankelijk van de afronding. De kolom "Indicatief € per VHE per jaar" is berekend door het genoemde jaarbudget te delen door het aantal verhuureenheden. De budgetten verschillen in periode en scope en zijn daarom niet onderling vergelijkbaar. De casuscodes komen overeen met het respondenten- en casussenoverzicht in bijlage A; de koppeling van de casuscodes aan de onderzochte corporaties is door de auteur vastgelegd in een vertrouwelijke lijst en is niet openbaar gemaakt.

Ter positionering van de casussen zijn de openbare benchmarkgegevens van Aedes over 2024 naast de interviewgegevens gelegd (Aedes, 2025). Voor alle negen casussen is de betreffende corporatie in de benchmark opgenomen. De bandbreedtes voor instandhoudingskosten tonen dat de onderzochte corporaties een breed scala beslaan: de laagste band is €2.500 tot €3.000 (C3 en C4) en de hoogste €3.500 tot €4.000 (C5, C7 en C8).

Voor de casussen waar dit rekenkundig mogelijk was, valt op dat de genoemde jaarbudgetten van C6 en C7 aanzienlijk boven het eigen 5-jarig gemiddelde voor instandhouding liggen, respectievelijk circa 25 procent (inclusief verduurzaming) en circa 47 procent hoger. Dit past bij de versnelde verduurzamings- en renovatieopgave die in de interviews is beschreven. Bij C3 ligt het genoemde budget circa 19 procent boven het eigen historische niveau, terwijl de genoemde budgetten van C1 en C4 circa 38 respectievelijk 29 procent onder dat niveau uitkomen. Bij C6 is de uitsplitsing verhelderend: het genoemde onderhoudsbudget alleen ligt circa 14 procent onder het eigen gemiddelde, maar samen met de verduurzamingsinvestering wordt dat ruim gecompenseerd. Dit is indicatief: de interviewcijfers betreffen 2025 en 2026, hebben niet allemaal dezelfde scope, en bij C8 en C9 betreft het bedrag een deelbudget respectievelijk een programmatotaal, zodat daar geen vergelijking per verhuurbare eenheid mogelijk is.

Tabel 4. De corporatie en haar samenwerking

Code	Samenwerkingsvorm	Contractduur	Aantal partijen
C1	Verduurzaming; daarnaast PO en mutatie via langdurige samenwerkingen	4 jaar	2 (verduurzaming) onderhoudspartijen; 1-op-1 voor PO en mutatie onderhoudspartijen
C2	Renovatieketen; aparte RGS-selectie voor planmatig onderhoud; aparte NPO-samenwerking	15 jaar (renovatie)	4 (renovatie) onderhoudspartijen; overige samenwerkingen apart
C3	NPO-ketensamenwerking met jaarplan/KPI's; verduurzaming	Meerjarig; verlenging 2027 aangehouden	2 (NPO) onderhoudspartijen; 2 (verduurzaming) onderhoudspartijen
C4	Meerdere ketens: DO, gevel, daken, installaties, renovatie	Verschilt per keten	Circa 30 strategische partners in totaal
C5	DO via regisseur; verduurzamingstrein	DO 5 jaar en Renovatie 6 jaar	1 (DO); 2–3 (verduurzaming) onderhoudspartijen
C6	Nieuwe ketensamenwerking; DO op regie	Duur 4 jaar en bij DO onbepaalde tijd	2 onderhoudspartijen RENO en 3 onderhoudspartijen DO (NPO).
C7	Portfolio-brede RGS-constructie	Langlopend, varieert	5 onderhoudspartijen + 3 installatiepartners
C8	Gecombineerd raamcontract DO, MO en BKT	4 jaar	3 onderhoudspartijen
C9	Bouwstroom (meerdere corporaties en onderhoudspartijen) met openboekconstructie	8 jaar (4+2+2)	5 corporaties + 5 onderhoudspartijen

Tabel 5. Onderhoudspartijen

Code	Omvang	Overige informatie uit het interview
O1	Regionaal actief	Betrokken bij meerdere langjarige ketens; één samenwerking circa €13 mln. per jaar over twee bouwcombinaties; tweede keten circa 100 woningen per jaar; contracten van 3 jaar (verlengd) tot 15 jaar
O2	Regionaal actief	Langlopende renovatiesamenwerking van circa 9 jaar, nu in tweede fase; meerdere partners, extra partner toegevoegd vanwege omvang en complexiteit; directietafel circa 6 keer per jaar, kernteams elke 2–3 weken
O3	Landelijk georganiseerd met regionale vestigingen	Verduurzamingsketen van 7 jaar (circa halverwege) met 4 ketenpartners en een doel van circa 300 woningen per jaar (max. 3% afwijking); daarnaast abonnementsvormen en schildercyclus van 6 naar 8 jaar; onafhankelijke procesbegeleider toetst de KPI-rapportage

De kennis- en sectorpartijen (K1–K3) zijn niet in deze contexttabellen opgenomen. Zij vertegenwoordigen geen woningcorporatie of onderhoudspartij en hebben geen eigen samenwerking in de onderzochte steekproef; hun bijdragen worden als contextueel perspectief in de resultaten verwerkt.

4.2 Formele governance

4.2.1 Formele afspraken verschillen in vorm en gebruik

De interviews laten zien dat formele governance in de praktijk verschillende vormen aanneemt. Vrijwel alle respondenten verwijzen naar overeenkomsten, contracten en afspraken, maar de manier waarop deze worden gebruikt verschilt aanzienlijk. In sommige samenwerkingen vormen KPI's, overlegstructuren en procedures een actief onderdeel van de dagelijkse sturing. In andere gevallen functioneren contracten vooral als een kader voor de samenwerking of als vangnet wanneer zich problemen voordoen.

C2 beschrijft een langjarige raamovereenkomst waarin per project aanvullende afspraken worden gemaakt. Risico's worden gezamenlijk gedragen, maar een bonus-malusregeling is bewust nog niet ingevoerd. Volgens de respondent moet eerst een stabiele samenwerking ontstaan voordat dergelijke instrumenten effectief kunnen worden ingezet.

Bij C3 fungeert de samenwerkingsovereenkomst als overkoepelend kader voor het jaarplan en de KPI's. De respondent plaatst daarbij een kritische kanttekening bij algemene verbeterclausules die onvoldoende aansluiten op de dagelijkse praktijk van de samenwerking.

Ook C5 werkt met KPI's op het gebied van procesoptimalisatie, financiën, huurderstevredenheid en servicelevels.



Figuur 7. KPI's van C5 aangaande Dagelijks onderhoud
Noot. Eigen bewerking.

C8 beschikt wel over KPI's en een bonus-malusregeling, maar geeft aan dat deze regeling nog niet is toegepast. Volgens de respondent moeten de KPI's eerst verder worden aangescherpt voordat zij effectief kunnen worden gebruikt.

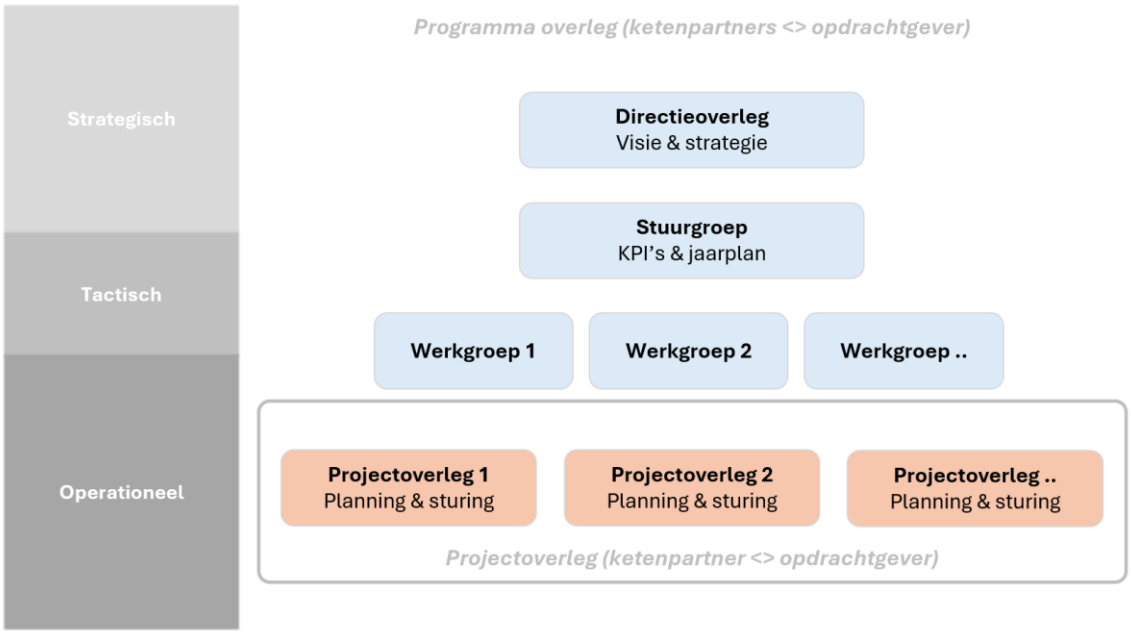
C6 kiest voor een relatief beperkte formele inrichting. Praktische afspraken zijn vastgelegd in een gezamenlijk handboek, terwijl het dagelijks onderhoud grotendeels op regiebasis wordt uitgevoerd. De nieuw op te zetten ketensamenwerking van C6 is overigens wel uitgebreid met KPI's ingericht. Dit toont dat ook binnen één corporatie de formele inrichting per samenwerking sterk kan verschillen. C9 beschrijft juist een uitgebreid systeem van afspraken op samenwerkings-, raamcontract- en projectniveau. Opvallend is dat binnen deze samenwerking geen KPI's zijn afgesproken, ondanks de betrokkenheid van meerdere corporaties. Daarnaast is de respondent kritisch op de bonus-malusregeling. Volgens hem wordt deze vooral ervaren als een systeem waarin de nadruk ligt op het mislopen van een bonus, waardoor deze in de praktijk eerder voelt als een malus.

De onderhoudspartijen noemen vergelijkbare formele elementen, zoals contracten, tarieven, risicoverdeling, KPI's en rapportages. O1 geeft aan dat risico's in veel gevallen grotendeels bij de opdrachtgever blijven liggen en dat afspraken over aanvullende kosten niet alle situaties afdekken. O3 beschrijft een samenwerking met duidelijke productie- en KPI-afspraken, maar zonder bonus-malusregeling.

De onderhoudspartijen O1 tot en met O3 zijn verbonden aan meerdere van de negen casussen: O1 bij C2, C4 en C6; O2 bij C1 en C6; en O3 bij C2 en C4 (zie bijlage A). Voor de casussen C1, C2, C4 en C6 is zowel de corporatie als de betrokken onderhoudspartij geïnterviewd; voor deze vier casussen vormt de vergelijking tussen beide perspectieven triangulatie binnen dezelfde samenwerking. Voor bevindingen waarin onderhoudsperspectieven worden vergeleken met corporaties waaraan zij niet zijn gekoppeld, betreft het een vergelijking tussen verschillende samenwerkingen; die worden in dit hoofdstuk als indicatief gepresenteerd.

De resultaten laten zien dat formele governance in vrijwel alle onderzochte samenwerkingen aanwezig is. De inhoud en mate van toepassing verschillen echter aanzienlijk. Waar sommige organisaties actief sturen op KPI's en prestatieafspraken, gebruiken andere partijen formele afspraken vooral als kader voor de samenwerking. De aanwezigheid van formele instrumenten zegt daarmee niet automatisch iets over de mate waarin deze daadwerkelijk worden ingezet voor sturing en verbetering (zie figuur 8).

Figuur 8 zet de negen onderzochte samenwerkingen schematisch naast elkaar. Deze lopen echter sterk uiteen, van dagelijks onderhoud op regiebasis tot een volledig hiërarchisch ingerichte renovatieorganisatie. Zo is bij acht van de negen casussen een directieoverleg aanwezig (bij C6 is dit in ontwikkeling), hebben alle negen casussen een stuurgroepoverleg, is er bij zeven casussen sprake van werkgroepen (afwezig bij C1 en C3) en hebben alle casussen projectteamoverleg (zie bijlage A). Deze variatie in organisatorische inrichting is de achtergrond waartegen de bevindingen in de rest van dit hoofdstuk moeten worden gelezen: wat in de ene samenwerking een bewuste keuze is, beperkte formalisering, is in de andere een fase, instrumenten die nog niet in gebruik zijn.



Figuur 8. Schematische weergave inrichting ketensamenwerking
Noot. Eigen bewerking.

4.2.2 De contracten: prikkels, sancties en risicoallocatie

Naast de interviews zijn de beschikbare samenwerkingsovereenkomsten en raamcontracten geanalyseerd. Deze documentatie betreft zes casussen (C1 tot en met C5 en C8) en omvat in totaal tien overeenkomsten (zie bijlage B). In geen van deze overeenkomsten is een bonus-malusregeling opgenomen. Dit betekent niet dat bonus-malusregelingen in de onderzochte samenwerkingen ontbreken: C8 beschrijft in het interview een bonus-malusregeling die nog niet is toegepast, en C9 is kritisch op de bestaande regeling. Deze regelingen maken kennelijk geen deel uit van de geanalyseerde contractdocumentatie. Het verschil tussen wat in de contracten staat en wat respondenten beschrijven, is daarmee zelf een bevinding: formele prikkels zijn niet in alle samenwerkingen contractueel verankerd in de bestudeerde documentatie. De sturing op prestaties is wel formeel geregeld, maar in andere vormen. Bij C3 worden KPI's vastgelegd in het jaarplan en maandelijks gerapporteerd aan de stuurgroep. Bij het niet behalen ervan volgt een verbeterplan en bij het uitblijven van verbetering volgt besluitvorming in de stuurgroep over vervolgstappen. Bij de verduurzamingstrein van C5 is een gele-kaartmechaniek opgenomen en kunnen vervolgprojecten bij onvoldoende evaluatie worden ontbonden. De gecontracteerde sancties zijn daarmee gericht op gesprek, verbetering en uiteindelijke beëindiging, en niet op financiële bijsturing.

De bonus-malusregeling die C8 in het interview noemt (paragraaf 4.2.1), komt daarmee niet uit de geanalyseerde documentatie: in de beschikbare C8-documenten zijn geen KPI- of bonus-malusbepalingen gecodeerd, wat overeenkomt met het patroon rond FG3 in figuur 9. O

ok de kritiek van de respondent van C9 op bonus-malusregelingen berust op het interview, omdat voor deze casus geen contractdocumentatie beschikbaar was.

Ook de risicoallocatie is in de contracten expliciet geregeld. In de zes bestudeerde overeenkomsten ligt de primaire risicodraging formeel bij de opdrachtnemer. Zoals vrijwaring van claims van huurders en derden, verzekerings- en garantieverplichtingen en de verantwoordelijkheid voor prijsstijgingen. Waar de opdrachtgever risico draagt, is dit beperkt en expliciet omschreven, zoals huurderving bij vertraging en onverwachte omstandigheden. Een voorbeeld hiervan is de contractclausule die Bouwend Nederland in 2022 heeft ontwikkeld naar aanleiding van de oorlog in Oekraïne (Bouwend Nederland, 2022): als opdrachtgevers hiermee akkoord gaan, heeft de aannemer recht op vergoeding van de extra bouwkosten die door de oorlog worden veroorzaakt en, bij leveringsproblemen, op verlenging van de oplevertermijn zonder dat boeteclausules in werking treden. Deze modelclausule maakt geen deel uit van de zes geanalyseerde casuscontracten, maar illustreert hoe opdrachtgevers risico's zoals marktverstoring expliciet en beperkt kunnen omschrijven.

O1 geeft in het interview echter aan dat risico's in de praktijk grotendeels bij de opdrachtgever blijven liggen en dat afspraken over aanvullende kosten niet alle situaties afdekken. De gecontracteerde risicoverdeling komt daarmee niet overeen met de ervaring die O1 beschrijft.



Figuur 9. Formele governance in de interviews en documentatie
Noot. De figuur toont per casus de formele governancecodes FG1 tot en met FG5. De markering per cel geeft aan of de code in het interview is genoemd, in de documentatie van de casus voorkomt en in de praktijk wordt benut voor sturing.

Figuur 9 combineert beide databronnen. De getallen geven per casus het aantal interviewfragmenten per formele governancecode, en de markering geeft aan of de code ook in de documentatie van de betreffende casus is gecodeerd (bijlage B). Drie patronen vallen op. Ten eerste zijn FG1, FG2, FG4 en FG5 de codes die in dezelfde zes casussen (C1 tot en met C5 en C8) zowel in de interviews als in de documenten zijn gecodeerd; de formele basis van de samenwerkingen is daarmee breed gedocumenteerd. Alleen FG3 (KPI's en prestaties) volgt op een smaller patroon: deze code is gecodeerd in de documentatie van C1 tot en met C5, maar niet in die van C8, terwijl C8 in het interview juist de meeste KPI-fragmenten heeft (33). Ten tweede valt op dat C6 en C7 relatief veel formele fragmenten hebben zonder dat daar documentatie aan gekoppeld kon worden (respectievelijk 14 fragmenten over prijs en kosten en 23 over contractvorm en looptijd). Bij deze casussen rust de formele inrichting uitsluitend op wat respondenten hebben verteld. Ten derde heeft C8 de hoogste dichtheid op de formele codes (onder meer 41 fragmenten over contractvorm en looptijd), wat samenhangt met de uitgebreide raamcontract- en jaarplandocumentatie die voor deze casus beschikbaar was, zij het zonder gecodeerde KPI- of prestatiebepalingen. Dit bevestigt het beeld uit paragraaf 4.2.1: de aanwezigheid van formele instrumenten varieert niet alleen, maar ook de documentaire onderbouwing ervan verschilt sterk tussen de samenwerkingen. De betekenis van dit verschil komt in hoofdstuk 5 aan de orde.

4.2.3 Vergelijking met eerdere studies

De bevindingen sluiten aan bij eerdere studies. Noordhuis et al. (2024) laten zien dat ketensamenwerkingen in de praktijk soms blijven steken bij de contractvorming, en Jenniskens (2025) onderscheidt contractuele elementen, gericht op structuur, beheersing en prestaties, van relationele elementen die het samenwerkingsproces ondersteunen. Dit beeld wordt in de interviews herkend, in twee gedaanten: sommige samenwerkingen blijven steken bij de contractvorming zonder prestatieafspraken, terwijl andere wel KPI's kennen die in de praktijk weinig sturing geven. De vergelijking met deze studies en de verklaring van dit verschil worden in paragraaf 5.1 uitgewerkt.

4.3 Relationele governance

4.3.1 De relatie vult formele afspraken aan

Uit de interviews blijkt dat relationele governance zich vooral uit in regelmatig overleg, gedeelde doelstellingen, vroegtijdige betrokkenheid, onderlinge aanspreekbaarheid en het gezamenlijk oplossen van problemen (zie figuur 10). Respondenten beschrijven de relatie daarbij niet als vervanging van formele afspraken, maar als een aanvulling daarop.

C1 omschrijft de gewenste samenwerking als zowel zakelijk als relationeel. Formele afspraken blijven volgens de respondent noodzakelijk, maar moeten worden aangevuld met ruimte voor contact, afstemming en wederzijds begrip.

C4 vat deze balans samen als: *"hard op de inhoud, zacht op de relatie"*.

Bij C3 krijgt de relationele kant ook concreet vorm in de organisatie van de samenwerking. Medewerkers van samenwerkingspartners werken periodiek op locatie van de opdrachtgever, waardoor contacten laagdrempeliger worden. Daarnaast geeft de respondent aan dat vertrouwen niet alleen op bestuurlijk niveau ontstaat, maar bewust wordt doorgegeven aan de medewerkers die dagelijks met elkaar samenwerken.

Ook C5 benadrukt het belang van persoonlijke relaties. Volgens deze respondent maakt het kennen van elkaar het eenvoudiger om elkaar aan te spreken op afspraken, knelpunten bespreekbaar te maken en gezamenlijk naar oplossingen te zoeken.

Niet iedere respondent beschrijft een relatie die direct goed functioneert. C8 geeft aan dat de samenwerking in het verleden meer weg had van een vechthuwelijk.

C8: *"We bleven in een soort vechthuwelijk zitten met de aannemer op dat vlak."*

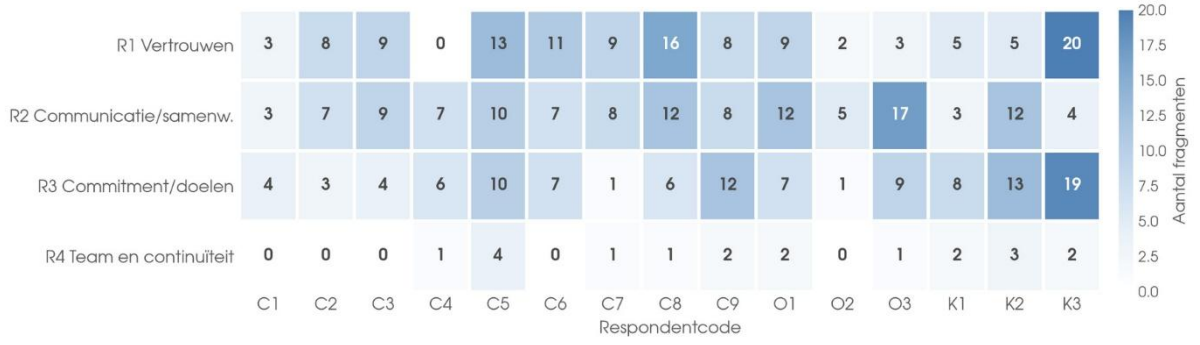
Dit heeft bijna tien jaar geduurd voordat voldoende vertrouwen was opgebouwd. C9 benadrukt eveneens dat samenwerking uiteindelijk mensenwerk blijft. Vertrouwen moet volgens deze respondent niet alleen ontstaan tussen directies, maar juist ook tussen projectleiders en andere medewerkers die dagelijks met elkaar samenwerken.

De onderhoudspartijen herkennen dezelfde elementen. O1 beschrijft gezamenlijke doelstellingen als een belangrijke ontwikkeling ten opzichte van een traditionele opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie.

O1 vertelde dan ook in het interview: *"Het is zo gelijkwaardig dat zelfs de opdrachtgever niet over KPI's spreekt, maar over gezamenlijke doelstellingen."*

O2 geeft aan dat vertrouwen zich pas geleidelijk heeft ontwikkeld en tijd nodig had om te groeien. O3 benadrukt het belang van vroegtijdig investeren in onderlinge relaties, elkaar leren kennen en actief contact zoeken wanneer problemen of afwijkingen ontstaan.

De resultaten laten zien dat relationele governance in alle onderzochte samenwerkingen aanwezig is, maar dat de mate waarin deze is ontwikkeld verschilt. Vooral vertrouwen, wederzijds begrip en persoonlijk contact worden door respondenten genoemd als factoren die bijdragen aan een constructieve samenwerking en het gezamenlijk omgaan met uitdagingen die niet volledig in contracten kunnen worden vastgelegd.



Figuur 10. Relationele governance in de interviews (aantal gecodeerde fragmenten per respondent)
Noot. Eigen bewerking.

De figuur toont per respondent het aantal gecodeerde interviewfragmenten per relationele governancecode (R1 tot en met R4); de codes zijn gedefinieerd in tabel 1 en de coderingstabel in bijlage G.

4.3.2 De relatie is niet vanzelfsprekend gelijkwaardig

De interviews laten zien dat relationele governance niet vanzelf ontstaat en ook onder druk kan komen te staan. Verschillende respondenten geven aan dat belangenverschillen, communicatieproblemen en organisatorische dynamiek invloed kunnen hebben op de kwaliteit van de samenwerking.

O1 merkt op dat partijen bij spanningen soms terugvallen op hun eigen organisatiebelangen, waardoor de samenwerking minder open wordt en communicatie eenzijdiger kan verlopen.

O3 herkent dit beeld en geeft aan dat partijen soms informatie of oplossingen voor zichzelf houden, terwijl juist openheid en kennisdeling belangrijk zijn voor gezamenlijk verbeteren.

Ook aan opdrachtgeverszijde worden situaties beschreven waarin de relatie onder druk komt te staan. C4 geeft aan dat partijen soms buiten de formele overlegstructuren om in kleinere groepen afstemming zoeken, waardoor niet alle betrokkenen dezelfde informatiepositie hebben. Volgens de respondent kan dit ten koste gaan van de openheid en transparantie binnen de samenwerking. C2 noemt daarnaast verschillen in productiebelangen en benodigde flexibiliteit als bron van spanning, met name tijdens de ontwikkelfase van een samenwerking.

De resultaten laten daarmee zien dat relationele governance meer omvat dan een goede persoonlijke verstandhouding. Voor een duurzame samenwerking is het ook van belang dat teams, afdelingen en organisaties als geheel op een constructieve manier met elkaar samenwerken. Wanneer belangen uiteenlopen of informatie niet wordt gedeeld, kan dit de werking van relationele governance beperken.

4.3.3 Vergelijking met eerdere studies

De bevindingen sluiten aan bij eerdere studies. Straub en Meijer (2025) beschrijven vertrouwen als een belangrijke succesfactor binnen strategische samenwerkingen in de sociale huursector, en Noordhuis et al. (2024) wijzen op het verschil tussen het formeel aangaan van een langjarige samenwerking en het daadwerkelijk veranderen van de dagelijkse manier van samenwerken. Respondenten geven hieraan invulling door factoren te noemen die deze ontwikkeling bemoeilijken, zoals personeelswisselingen, verschillende belangen, gebrekkige communicatie en verschillen tussen management, projectleiding en uitvoering. De vergelijking met deze studies wordt in paragraaf 5.1.2 uitgewerkt.

4.3.4 Vergelijking tussen corporaties en onderhoudspartijen

Corporaties en onderhoudspartijen beschrijven relationele governance vanuit een verschillend perspectief. Corporaties leggen de nadruk op de organisatorische inrichting van de samenwerking. Zij noemen bijvoorbeeld overlegstructuren, vaste teams, medewerkers die periodiek op locatie werken en het belang van het uitdragen van vertrouwen binnen de organisatie.

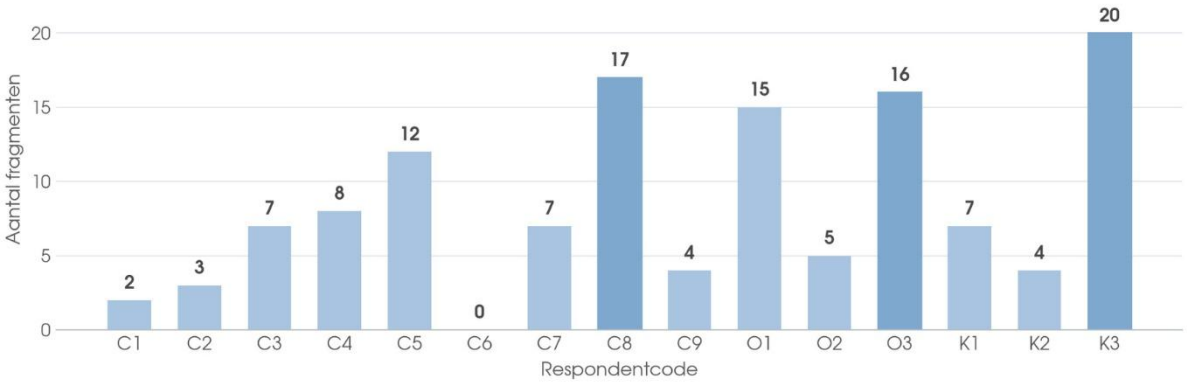
Onderhoudspartijen richten zich vaker op de inhoud van de relatie. Zij benadrukken het belang van gelijkwaardigheid, wederzijdse aanspreekbaarheid en het gezamenlijk oplossen van problemen.

Daarnaast benoemen zij situaties waarin de relatie onder druk kan komen te staan, bijvoorbeeld wanneer informatie wordt achtergehouden of partijen vooral handelen vanuit hun eigen belang.

Ondanks deze verschillen wijzen beide groepen op hetzelfde onderliggende principe. Relationele governance wordt niet gezien als vervanging van formele afspraken, maar als een aanvulling daarop. Waar corporaties die aanvulling vooral zoeken in de organisatorische inrichting van de samenwerking, leggen onderhoudspartijen meer nadruk op het gedrag en de interactie tussen betrokkenen. Beide perspectieven onderstrepen het belang van vertrouwen, communicatie en wederzijdse betrokkenheid voor een goed functionerende samenwerking.

4.4 Transparantie

Transparantie blijkt in de interviews niet gelijk te worden gesteld aan volledige openheid of een openboekadministratie (zie figuur 11). Respondenten beschrijven verschillende manieren waarop informatie wordt gedeeld, afhankelijk van het doel van de samenwerking en de aard van de informatie.



Figuur 11. Transparantie in de interviews (aantal gecodeerde fragmenten per respondent)

Noot. Eigen bewerking.

De figuur toont per respondent het aantal gecodeerde interviewfragmenten voor transparantie (T1); de code is gedefinieerd in tabel 1 en op basis van de coderingstabel in bijlage C.

De spreiding in figuur 11 is groot: bij C6 is geen enkele uitspraak als transparantie gecodeerd, wat past bij de regiebasis van deze samenwerking, terwijl C8 en de onderhoudspartijen relatief veel transparantiefragmenten tellen.

C2 noemt een dashboard waarin partijen gezamenlijk prestaties en resultaten bespreken. Daarnaast worden projectbegrotingen extern getoetst om meer zekerheid te krijgen over de juistheid van de financiële informatie. Dit dashboard is ten tijde van de interviews nog in aanbouw en de KPI-definities zijn nog niet definitief. C3 beschrijft een verregaande digitalisering van informatie-uitwisseling, waarbij gegevens over werkzaamheden en bonnen geautomatiseerd beschikbaar worden gesteld aan samenwerkingspartners.

Meerdere respondenten plaatsen daarbij kanttekeningen bij de grenzen van transparantie. C4 maakt een expliciet onderscheid tussen inzicht in project- of contractkosten enerzijds en informatie over de omzet van individuele bedrijven anderzijds. Volgens de respondent kan dergelijke bedrijfsgevoelige informatie vanwege mededingingsregels niet zonder meer worden gedeeld. Ook C8 geeft aan dat kostentransparantie wel onderdeel is van de afspraken, maar in de praktijk lastig uitvoerbaar blijkt.

Daarbij ligt de nadruk volgens de respondent niet op controle of verantwoording, maar op het gezamenlijk begrijpen waar kosten ontstaan en hoe deze kunnen worden beïnvloed.

C9 beschrijft de meest vergaande vorm van financiële openheid binnen de onderzochte samenwerkingen. In deze samenwerking hebben partijen inzicht in de financiële gegevens van zowel de aannemer als de betrokken onderaannemers. Deze openheid is gekoppeld aan een vaste winstafspraak en heeft als doel discussies over kosten en marges zoveel mogelijk te beperken. Opvallend is dat ook andere samenwerkingen expliciete inzichtverplichtingen bevatten. In de NPO-overeenkomst van C3 hebben partners zonder beperking zicht op processen, besturingsmethodiek, planning, voortgang en financiën. Het onderscheid met C9 zit echter in de financiële diepgang, want alleen bij C9 omvat de openheid de boekhouding van de aannemer en onderaannemers en is deze gekoppeld aan een vaste winstafspraak.

Ook de onderhoudspartijen benadrukken het belang van informatie-uitwisseling. O1 waardeert de openheid van opdrachtgevers over beschikbare budgetten, omdat dit het mogelijk maakt om vroegtijdig mee te denken over alternatieven en scenario's.

O3 wijst erop dat transparantie wederkerig is. Volgens de respondent ontstaan informatieproblemen niet alleen doordat opdrachtgevers gegevens onvoldoende delen, maar ook doordat onderhoudspartijen informatie die zij zelf verzamelen niet altijd goed beschikbaar maken voor andere betrokkenen.

De bevindingen sluiten aan bij het onderzoek van Noordhuis et al. (2024), waarin gedeelde informatie, datakwaliteit, gezamenlijke monitoring en continu verbeteren worden genoemd als belangrijke onderdelen van ketensamenwerking. Tegelijkertijd laten zij zien dat informatiedeling en monitoring in de praktijk niet vanzelfsprekend goed zijn ontwikkeld. Dit beeld wordt in de interviews herkend. Waar sommige samenwerkingen gebruikmaken van dashboards, geautomatiseerde informatie-uitwisseling of openboekafspraken, worstelen andere partijen met onvolledige, vertraagde of moeilijk vergelijkbare informatie.

Ook tussen corporaties en onderhoudspartijen zijn verschillen zichtbaar. Corporaties beschrijven transparantie vooral als een instrument dat binnen de samenwerking wordt georganiseerd, bijvoorbeeld via dashboards, externe begrotingstoetsing of geautomatiseerde gegevensuitwisseling.

Onderhoudspartijen beschrijven transparantie vaker als een wederkerig proces, waarbij beide partijen verantwoordelijk zijn voor het delen van relevante informatie. Zij benadrukken zowel het belang van openheid over budgetten als de uitdagingen die ontstaan wanneer informatie ontbreekt of onvoldoende beschikbaar wordt gesteld.

4.5 Vertrouwen

Vertrouwen is volgens de respondenten geen vast gegeven, maar iets dat zich in de loop van de samenwerking ontwikkelt en voortdurend onderhoud vraagt. Verschillende respondenten geven aan dat vertrouwen groeit naarmate partijen elkaar beter leren kennen en positieve ervaringen met elkaar opdoen.

C2 beschrijft hoe vertrouwen toeneemt wanneer partijen vaker samenwerken en meer inzicht krijgen in elkaars werkwijze en kwaliteit. Ook C3 ziet vertrouwen als een belangrijk onderdeel van de dagelijkse samenwerking. Tegelijkertijd geeft deze respondent aan dat op bepaalde onderdelen, zoals gezamenlijke opleveringen, controle noodzakelijk blijft. C6 werkt voor het dagelijks onderhoud op regiebasis, maar benadrukt dat deze werkwijze alleen mogelijk is zolang het onderlinge vertrouwen behouden blijft. C8 beschrijft vertrouwen als iets dat tijd kost om op te bouwen en geeft aan dat het jaren duurde voordat een stevige vertrouwensbasis was ontstaan

De onderhoudspartijen herkennen dit beeld. O1 noemt vertrouwen essentieel om belangenverschillen en problemen openlijk bespreekbaar te maken. O2 beschrijft hoe de aanvankelijke terughoudendheid van de opdrachtgever afnam nadat de kwaliteit van het geleverde werk gedurende langere tijd zichtbaar was geworden. O3 benadrukt de kwetsbaarheid van vertrouwen en wijst erop dat fouten of een sterke nadruk op controle invloed kunnen hebben op de relatie.

Een opvallende bevinding is dat vertrouwen en controle niet als tegenpolen worden gezien. Meerdere respondenten geven aan dat beide naast elkaar bestaan. C4 stelt dat consistente prestaties ervoor kunnen zorgen dat minder controle op detailniveau nodig is. C7 beschrijft een situatie waarin vertrouwen wordt gecombineerd met controle op resultaten. C9 koppelt financiële openheid en vaste winstafspraken aan het beperken van eigenbelang, maar wijst tegelijkertijd op het risico dat partijen te afhankelijk worden van één samenwerkingspartner.

Corporaties en onderhoudspartijen benaderen vertrouwen vanuit een enigszins verschillend perspectief, al is deze vergelijking indicatief gezien het beperkte aantal geïnterviewde onderhoudspartijen (zie paragraaf 4.12).

De geïnterviewde corporaties beschrijven vertrouwen vooral als iets dat actief kan worden opgebouwd door middel van vaste teams, regelmatig contact en het leveren van consistente kwaliteit. De geïnterviewde onderhoudspartijen benadrukken in hun beschrijvingen juist de kwetsbaarheid van vertrouwen: fouten, intensieve controle of gebrekkige communicatie kunnen het vertrouwen onder druk zetten, en het verminderen van controle ervaren zij als een zichtbaar teken van vertrouwen.

Deze bevinding sluit aan bij eerdere studies waarin vertrouwen als belangrijke succesfactor wordt beschreven. De vergelijking met de literatuur volgt in paragraaf 5.1.2. De interviews laten daarbij zien dat vertrouwen niet losstaat van formele afspraken en controlemechanismen. Juist de combinatie van vertrouwen, contact en duidelijke afspraken lijkt bij te dragen aan een stabiele samenwerking.

4.6 Informatie-asymmetrie

De interviews laten zien dat informatie niet altijd voldoende beschikbaar, actueel of gedetailleerd is om prestaties, kosten en onderhoudsopgaven goed te beoordelen. Opvallend is dat respondenten daarbij vooral wijzen op beperkingen in de kwaliteit en beschikbaarheid van informatie, en minder op situaties waarin één partij structureel over meer informatie beschikt dan de andere. Verschillende corporaties geven aan dat hun informatiepositie tekortkomingen kent. Zo beschrijft C2 dat externe kostentoetsing wordt ingezet om meer inzicht te verkrijgen in de opbouw van kosten, terwijl ook niet altijd volledig zicht bestaat op de achterliggende keuzes en uitgangspunten van KPI's. C3 geeft aan dat objectieve prestatiegegevens in het verleden beperkt beschikbaar waren, waardoor prestaties regelmatig werden beoordeeld op basis van ervaring en inschattingen. Ook op inhoudelijk niveau blijken informatiebeperkingen aanwezig. C6 noemt dat het niet altijd duidelijk is of kostenstijgingen het gevolg zijn van marktontwikkelingen of van wijzigingen in de scope van werkzaamheden. Daarnaast ontbreekt soms voldoende inzicht in elkaars financiële uitgangspunten, waardoor dezelfde informatie verschillend kan worden geïnterpreteerd.

Ook andere partijen herkennen deze problematiek. O1 noemt situaties waarin gegevens niet tijdig beschikbaar zijn voor besluitvorming, terwijl K3 aangeeft dat opdrachtgevers niet altijd beschikken over actuele en gedetailleerde informatie over de technische staat van hun vastgoed. Dit bemoeilijkt het plannen, begroten en prioriteren van onderhoudswerkzaamheden. Opvallend is dat zowel corporaties als onderhoudspartijen de belangrijkste beperkingen vooral bij de informatiepositie van de opdrachtgever signaleren.

Twee kanttekeningen zijn daarbij op hun plaats. Ten eerste zijn informatie-asymmetrie en opportunistisch gedrag via zelfrapportage in interviews moeilijk waar te nemen: een partij die over meer informatie beschikt, zal die voorsprong zelden zelf benoemen. Ten tweede zijn negen van de twaalf geïnterviewde casusrespondenten opdrachtgevers, waardoor het overwicht van ervaringen met een tekortschietende informatiepositie deels de samenstelling van de respondentengroep weerspiegelt. Dat opdrachtgevers een gebrek aan informatie ervaren, is daarmee niet per se in tegenspraak met informatie-asymmetrie in de klassieke zin; het kan ook wijzen op een informatievoorsprong aan de uitvoeringskant. Op basis van dit materiaal kan dat onderscheid niet worden vastgesteld. Wat de interviews wel laten zien, is dat het gesignaleerde vraagstuk vooral over de beschikbaarheid, kwaliteit en bruikbaarheid van informatie voor alle betrokken partijen gaat; dit is in de codering vastgelegd als de inductieve code informatiebeschikbaarheid (zie paragraaf 3.5).

4.7 Opportunisme

Opportunisme wordt relatief weinig expliciet benoemd. Respondenten beschrijven vaker situaties waarin contracten, informatie of belangen zodanig zijn ingericht dat ruimte ontstaat voor gedrag dat in het eigen voordeel kan uitpakken. Het gaat daarbij meestal om potentiële risico's en kwetsbaarheden binnen de samenwerking, niet om vastgestelde gevallen van bewust misleidend of contractbrekend gedrag.

C3 beschrijft bijvoorbeeld situaties waarin de kosten van werkzaamheden tijdens de uitvoering aanzienlijk konden oplopen. De respondent schrijft dit echter niet uitsluitend toe aan bewuste keuzes van de onderhoudspartij, maar wijst ook op de complexiteit van de werkzaamheden en de beschikbare informatie. Ook C8 benoemt verschillen in doelstellingen tussen corporatie en onderhoudspartner, waarbij de corporatie gericht is op betaalbaarheid en de onderhoudspartij ruimte nodig heeft voor een gezonde winstmarge.

Verschillende respondenten noemen daarnaast risico's die binnen de sector kunnen voorkomen. C9 wijst op situaties waarin een inschrijver tekortkomingen in een uitvraag signaleert, maar deze niet direct bespreekt en later als meerwerk opvoert. K3 noemt strategisch inschrijven op basis van onvolledige specificaties als een vergelijkbaar risico. Beide respondenten beschrijven deze situaties als mogelijke kwetsbaarheden binnen het systeem en niet als concrete ervaringen binnen de onderzochte samenwerkingen.

Ook de onderhoudspartijen benoemen situaties waarin belangen kunnen botsen. O1 geeft aan dat spanning kan ontstaan wanneer partijen vooral handelen vanuit hun eigen projectbelang of productieplanning. O3 merkt op dat ideeën, kennis of informatie soms niet direct worden gedeeld, maar noemt daarbij geen voorbeelden van contractbreuk of bewust misleidend gedrag.

Op basis van de interviews lijken corporaties opportunistische risico's vooral te verbinden aan meerwerk, kostenontwikkelingen en wijzigingen in de omvang van werkzaamheden, terwijl de geïnterviewde onderhoudspartijen vaker de nadruk leggen op de inrichting van de samenwerking, zoals risicoverdeling, financiële prikkels en tegengestelde belangen. Deze vergelijking is indicatief gezien het beperkte aantal geïnterviewde onderhoudspartijen. Opvallend is dat respondenten in beide groepen zelden spreken over bewust ongewenst gedrag van de andere partij; de beschreven voorbeelden gaan vooral over situaties waarin belangen uiteen kunnen lopen of waarin de inrichting van contracten en afspraken ruimte laat voor gedrag dat gunstig is voor één van de betrokken partijen.

De resultaten bieden daarmee slechts beperkte ondersteuning voor het beeld van opportunisme als dominant probleem binnen de onderzochte samenwerkingen. Daarbij geldt dat opportunistisch gedrag zich via zelfrapportage in interviews zelden laat waarnemen: partijen benoemen hun eigen gedrag of dat van hun partner niet snel als opportunistisch, zodat de afwezigheid van zulke uitspraken geen bewijs is van de afwezigheid van het gedrag. De resultaten laten vooral zien dat veel van de beschreven situaties voortkomen uit verschillende belangen, onduidelijke informatie of de inrichting van contractuele afspraken.

4.8 Transactiekosten

Respondenten associëren transactiekosten vooral met voorbereiding, contractering, overleg, monitoring, controle en bijsturing. C1 wijst op tijdverlies door interne besluitvorming en procesafstemming. C2 noemt de ontwikkelperiode (concretiseringsfase) en het opstellen van KPI's en standaarddocumenten als tijdsintensief. Volgens C4 ontstaat overhead wanneer de keten als één organisatie wordt ingericht, terwijl de coördinatie verschuift van de corporatie naar de ketenpartners. C7 ziet aanbestedingen en controle als belangrijke bronnen van transactiekosten en plaatst vraagtekens bij de meerwaarde van het controleren van zeer kleine dagelijks onderhoudsbonnen.

Tegelijkertijd worden ook besparingen genoemd. C9 geeft aan dat één langjarige aanbesteding meerdere afzonderlijke aanbestedingen kan vervangen. C8 ervaart dat een pakketprijs de administratieve verwerking van losse bonnen vermindert, hoewel de contractvorming en KPI-monitoring zelf eveneens tijd vragen.

Onderhoudspartijen leggen andere accenten. O1 noemt overleg en rapportages als legitieme kostenposten, maar ziet deze omslaan in administratieve lasten wanneer het doel ervan onvoldoende duidelijk is. O2 verwijst naar extra uitleg, rapportages en inzet van kostendeskundigen bij discussies over marktconformiteit. O3 lokaliseert transactiekosten vooral in de planvoorbereiding, waar veel informatieverzameling en onderzoek nodig zijn voordat besluitvorming mogelijk is.

Ook de kennis- en sectorpartijen herkennen dit beeld. K1 en K3 benadrukken dat langjarige programma's en het hergebruik van processen de kosten van herhaald aanbesteden kunnen verminderen. K3 noemt daarbij een verbeterpotentieel van 5 tot 35 procent door het terugdringen van faalkosten en inefficiënte samenwerking. Dit getal is de indicatieve inschatting van deze respondent, gebaseerd op diens eigen sectoronderzoek; de bandbreedte is breed en de onderbouwing heeft geen peer-review doorlopen, zodat het hier als ordegrootte dient en niet als resultaat van dit onderzoek.

Vergelijking van beide perspectieven laat zien dat corporaties transactiekosten vooral koppelen aan de inrichting en beheersing van de samenwerking, zoals voorbereiding, aanbesteding, keteninrichting en controle. Onderhoudspartijen ervaren transactiekosten vaker binnen de uitvoering van de samenwerking, bijvoorbeeld door rapportages, administratieve verwerking, marktconformiteitsdiscussies en planvoorbereiding.

Ook hier geldt dat deze vergelijking indicatief is gezien het beperkte aantal geïnterviewde onderhoudspartijen. Beide groepen benoemen echter dezelfde oplossingsrichting: standaardisatie en langjarige afspraken verminderen herhaalwerk en daarmee transactiekosten, hoewel de inrichting hiervan aanvankelijk juist een extra investering in tijd en capaciteit vraagt.

Dit past bij het onderscheid van Jenniskens (2025) tussen contractuele mechanismen, die direct ingrijpen op kosten en doorlooptijd, en relationele mechanismen, die via het samenwerkingsproces hun effect hebben.

4.9 Voorspelbaarheid

Voorspelbaarheid wordt door respondenten op verschillende manieren geïnterpreteerd. Voor sommigen staat het gelijk aan een beperkte afwijking tussen begroting en realisatie, terwijl anderen het verbinden aan tijdige informatievoorziening, planmatige uitvoering en het vermogen om gezamenlijk bij te sturen. C4 richt zich op het beheersen van afwijkingen tussen begroting en realisatie. C9 ervaart juist grote verschillen tussen geplande en gerealiseerde productie en werkt daarom met een ambitieuze operationele planning naast een realistischer financiële prognose. C1 beschrijft een project waarbij de uitvoeringsperiode aanzienlijk werd verkort, met gevolgen voor budget, financiering en bewoners.

Tegelijkertijd erkennen respondenten dat voorspelbaarheid grenzen kent. C2 wijst op schommelende materiaalprijzen en veranderende projectstrategieën, terwijl C3 weersomstandigheden, bewonersgedrag en onverwachte technische situaties noemt als factoren die de uitvoering beïnvloeden. C6 accepteert dat kosten soms verschuiven tussen begrotingsjaren en dat het renovatietempo indien nodig moet worden aangepast. O3 koppelt voorspelbaarheid aan de beschikbaarheid van betrouwbare informatie en onderhoudsgegevens, maar benadrukt dat nieuwe inzichten en aanvullende wensen gedurende het proces tot wijzigingen in de planning kunnen leiden.

De sectorrespondenten leggen een ander accent. K1 beschrijft voorspelbaarheid voor onderhoudspartijen vooral als de zekerheid dat aangekondigde projecten daadwerkelijk worden uitgevoerd. Voor opdrachtnemers is niet alleen de inhoud van het werk relevant, maar ook de continuïteit van de werkstroom.

De vergelijking tussen beide perspectieven laat zien dat corporaties en onderhoudspartijen het begrip voorspelbaarheid verschillend invullen, al is deze vergelijking indicatief gezien het beperkte aantal geïnterviewde onderhoudspartijen (zie paragraaf 4.12). Corporaties richten zich vooral op de mate waarin begrotingen, planningen en gerealiseerde resultaten overeenkomen. Onderhoudspartijen leggen meer nadruk op continuïteit, betrouwbare informatie en tijdige communicatie over wijzigingen. Voorspelbaarheid blijkt daarmee geen eenduidig begrip, maar een combinatie van twee samenhangende perspectieven: beheersbaarheid voor de opdrachtgever en continuïteit voor de opdrachtnemer. Deze perspectieven vullen elkaar aan, maar kunnen ook spanning veroorzaken wanneer financiële of organisatorische doelen niet volledig samenvallen.

4.10 Betaalbaarheid

Betaalbaarheid heeft in de interviews geen éénvormige betekenis. De financiële druk verschilt tussen corporaties. C6 beschrijft de druk het scherpst: onderhoudskosten en investeringen naderen de grenzen van de kasstroom en leiden tot verlaging van budgetten en uitstel van werkzaamheden. C9 zegt dat hogere kosten en rente ertoe leiden dat minder woningen via de bouwstroom worden aangepakt dan eerder was voorzien. C5 beschrijft betaalbaarheid als reden om met partners samen te werken, maar zegt tegelijk iedere euro nodig te hebben voor de nieuwbouwopgave. C4 ervaart de financiële druk minder acuut dan andere corporaties en beschrijft kostenbeheersing vooral via toetsing en interne controle.

Respondenten vullen betaalbaarheid daarbij zelf verschillend in. Voor C2 is betaalbaarheid primair budgetbeheersing: 'Onderhoud en renovatie zou voor mij betaalbaar moeten zijn als we het uiteindelijk gewoon uit eigen middelen kunnen financieren.' C9 benadrukt juist dat 'betaalbaar en voorspelbaar volgens mij heel andere dingen zijn' en rekent met totale levensduurkosten: 'Je kunt TCO op allerlei afwegingen doen, dat kan je op materiaalniveau doen, de kwaliteit van je dakbedekking.' O1 stelt de toetsingsvraag aan de orde: niet toetsen 'puur op de begrotingen', maar kijken of het hele traject 'voldoende waarde toevoegt'. O3 verbindt beide begrippen: 'Als je voorspelbaarheid kunt verhogen, dan wordt het betaalbaarder.' De kennispartijen plaatsen daarbij de indirecte kosten in perspectief: K1 schat de transactiekosten op circa tien procent van het geheel, terwijl K3 stelt dat de opgave 'met een TCO-bril' moet worden doordacht om verrassingen in de uitvoering te beperken.

Aan de opdrachtnemerskant wordt betaalbaarheid gekoppeld aan de keuzes die onderhoudskosten over de tijd beïnvloeden. O1 noemt het beperken van ingrepen tot wat daadwerkelijk nodig is. O2 wijst op de spanning tussen een vast budget per woning en projecten waarvan de omvang of complexiteit sterk varieert. O3 beschrijft dat betere voorspelbaarheid en langere onderhoudscycli kunnen helpen om uitgaven beheersbaarder te maken, maar kwantificeert de besparing niet.

In de vergelijking tussen beide zijden van de keten beschrijven corporaties betaalbaarheid als de spanning tussen opgave en beschikbare middelen, met sterk uiteenlopende financiële druk tussen corporaties onderling. Onderhoudspartijen beschrijven betaalbaarheid vooral via de keuzes die kosten over de tijd beïnvloeden: wat je nu onderhoudt of juist uitstelt, vaste prijzen versus wisselende projectomvang, en de verhouding tussen planmatig en dagelijks onderhoud. Ook deze vergelijking is indicatief gezien het beperkte aantal geïnterviewde onderhoudspartijen. Beide perspectieven zijn nodig: corporaties sturen op de totale middelen, onderhoudspartijen op de kostenopbouw van de uitvoering.

4.11 Bevindingen en terugkoppeling naar de deelvragen

Tabel 6. De belangrijkste begrippen en hun bevindingen

Begrip	Hoofdbevinding	Nuance
Formele governance	De mate van formalisering loopt uiteen van gelaagde contract- en KPI-structuren tot samenwerking op regie met beperkte contractuele uitwerking.	Formele afspraken zijn niet altijd actief: KPI's en bonus-malusregelingen kunnen bestaan zonder dat ze in de praktijk worden gebruikt.
Relationele governance	Overleg, gedeelde doelen, continuïteit en elkaar aanspreken zijn belangrijke onderdelen van de samenwerking.	Relationele samenwerking is kwetsbaar bij personeelswisselingen, onduidelijke interne rollen en verschillende belangen.
Transparantie	Dashboards, rapportages, externe begrotingstoetsing en in één geval openboek bieden verschillende vormen van informatie-uitwisseling.	Openheid is niet overal volledig en individuele bedrijfscijfers kunnen volgens respondenten niet altijd worden gedeeld.
Vertrouwen	Vertrouwen groeit doorgaans door ervaring, betrouwbare uitvoering en contact tussen de betrokken medewerkers.	Vertrouwen vervangt controle niet automatisch, respondenten combineren vertrouwen vaak met resultaatcontrole of formele afspraken.
Informatie-asymmetrie	Respondenten benoemen vooral beperkingen in de beschikbaarheid en kwaliteit van informatie over kosten, prestaties en vastgoed.	De resultaten wijzen minder op een structurele informatievoorsprong van één partij en meer op een algemeen gebrek aan bruikbare informatie binnen de samenwerking.
Opportunisme	Respondenten noemen risico's rond eigenbelang, meerwerk, verborgen kosten en het achterhouden van informatie.	De beschreven situaties worden meestal verklaard vanuit uiteenlopende belangen, contractuele prikkels of onduidelijkheden in de samenwerking. Voorbeelden van bewust opportunistisch gedrag worden slechts beperkt genoemd.
Transactiekosten	Voorbereiding, aanbesteding, rapportage, controle en overleg kosten tijd en geld.	Standaardisering en langjarige samenwerking kunnen herhaalwerk verminderen, maar de inrichting kost aanvankelijk extra tijd.
Voorspelbaarheid	Betere informatie, planning en monitoring helpen partijen vooruitkijken en bijsturen.	Marktprijzen, bewonerssituaties, scopewijzigingen en politieke keuzes blijven belangrijke bronnen van onzekerheid.
Betaalbaarheid	De financiële druk verschilt sterk tussen corporaties en wordt verbonden aan budgetten, kasstroom, capaciteit en uitstel van werk.	Een efficiëntere samenwerking garandeert niet vanzelf een betaalbaardere uitkomst; projectvolume en externe kostenontwikkelingen tellen ook mee.

Tabel 6 vat de belangrijkste bevindingen per begrip samen. De resultaten geven in de eerste plaats antwoord op de praktijkgerichte deelvragen. Deelvraag 1, over de wijze waarop formele en relationele governance-elementen worden toegepast en ervaren, is behandeld in de paragrafen 4.2 tot en met 4.5. Daaruit blijkt dat formele afspraken breed aanwezig zijn, maar niet altijd actief worden gebruikt. Daarnaast beschrijven zowel corporaties als

onderhoudspartijen de onderlinge relatie als een belangrijk, maar kwetsbaar onderdeel van de samenwerking.

Tabel 7 zet de context, de formele instrumenten en het gebruik daarvan, de relationele elementen en de ervaren uitkomsten per casus naast elkaar (Miles, Huberman en Saldaña, 2019). De uitgebreide versie van tabel 7 is opgenomen in Bijlage D.

Tabel 7. Gecomprimeerde case-ordered matrix

Casus	Formele instrumenten	Relationele elementen	Voorspelbaarheid	Betaalbaarheid
C1	Raamovereenkomst, handboek, KPI's	Zakelijk-familiair vertrouwen	Verkorte uitvoeringsperiode	Geen acute druk
C2	Raamcontracten, KPI's, dashboard	Vertrouwen door herhaling	Materiaalprijzen, strategie	Niet benoemd
C3	NPO, jaarplan, KPI's	Vertrouwen op werkvloer	Weer, bewoners, techniek	Kostenstijging uitvoering
C4	EGW-II, KPI-bijlagen	Hard op inhoud, zacht op relatie	Afwijkingen beheersen	Interne controle
C5	Regisseurmodel, KPI's, gele kaart	Persoonlijke relaties	Niet benoemd	Sterke betaalbaarheidsdruk
C6	Regiebasis, handboek	Vertrouwen randvoorwaarde	Budgetverschuivingen	Hoge financiële druk
C7	Portfolio-RGS	Vertrouwen én controle	Niet benoemd	Niet benoemd
C8	Raamcontracten, jaarplannen	Vertrouwen na conflicten	Kostentransparantie lastig	Niet benoemd
C9	Openboek-afspraken	Vertrouwen meerdere niveaus	Productie-onzekerheid	Hogere kosten en rente

Deelvraag 2, over de impact van stijgende onderhoudskosten op de samenwerking, komt terug in de paragrafen over informatie-asymmetrie, opportunisme en betaalbaarheid. De resultaten laten zien dat kostenstijgingen leiden tot scherpere afwegingen rondom budgetten, planning en scope. In enkele samenwerkingen wordt de financiële druk ook genoemd als reden om te kiezen voor of vast te houden aan langdurige samenwerking: C5 beschrijft betaalbaarheid als reden om met partners samen te werken, en de kennispartijen benadrukken dat langjarige programma's de kosten van herhaald aanbesteden verminderen (paragraaf 4.8). De bredere claim dat kostenstijgingen partijen stimuleren tot intensievere samenwerking kan op basis van dit materiaal niet worden ondersteund.

Op dit verband is in het interviewprotocol bovendien een suggestieve vraag gesteld ('Leidt dit tot extra spanning, of juist tot intensievere samenwerking?'), waardoor uitspraken van respondenten hierover met voorzichtigheid zijn te lezen.

Deelvraag 3, over de combinatie van sturingsmechanismen die leidt tot een betaalbare en voorspelbare uitvoering van onderhoud, kan op basis van de resultaten niet eenduidig worden beantwoord. Wel blijkt dat partijen formele afspraken, relationele elementen en informatie-uitwisseling op verschillende manieren combineren. De gekozen invulling hangt onder meer samen met de contractvorm, de fase van de samenwerking en de financiële omstandigheden. In hoofdstuk 5 wordt dit verband verder geanalyseerd.

De theoretische deelvragen worden in dit hoofdstuk niet afzonderlijk beantwoord. De bijbehorende theorieën zijn behandeld in hoofdstuk 2. De relatie tussen de empirische bevindingen, de theorie en het conceptuele model staat centraal in hoofdstuk 5.

4.12 Beperkingen van de resultaten

De resultaten kennen enkele beperkingen die bij de interpretatie in acht moeten worden genomen. Ten eerste is de verdeling van de respondentgroepen ongelijk. Er zijn negen corporaties, drie onderhoudspartijen en drie kennispartijen geïnterviewd. Hierdoor zijn de bevindingen over onderhoudspartijen gebaseerd op minder gesprekken dan de bevindingen over corporaties. Verschillen tussen beide groepen moeten daarom als indicatief worden beschouwd en zijn niet zonder meer generaliseerbaar.

Ten tweede zijn de kennispartijen ingezet als bron van context en vergelijking. Zij vertegenwoordigen geen specifieke onderzochte samenwerking en zijn daarom anders gebruikt dan de corporaties en onderhoudspartijen.

Ten derde verschilt de beschikbare documentatie per casus. Sommige samenwerkingen beschikken over uitgebreide contracten, KPI-overzichten en aanvullende documentatie, terwijl voor andere casussen vooral interviews beschikbaar waren. Hierdoor kon de formele inrichting van samenwerkingen niet altijd met documenten worden geverifieerd. Deze variatie hangt samen met de mate van formalisering: samenwerkingen met een uitgebreide contractuele inrichting zijn doorgaans ook uitgebreider gedocumenteerd, terwijl bij samenwerkingen op regiebasis het interview de voornaamste bron vormt. De documentanalyse vertegenwoordigt daardoor de formeel georganiseerde samenwerkingen sterker dan de relationeel gestuurde.

Daarnaast verschillen de financiële gegevens in afbakening en tijdshorizon. Zo is een jaarlijks onderhoudsbudget niet rechtstreeks vergelijkbaar met de totale waarde van een meerjarig onderhoudsprogramma. Daarnaast betreft een deel van de bestudeerde overeenkomsten een conceptversie of modeldocument met invulvelden, bijvoorbeeld bij de verduurzamingstrein van C5. Voor deze samenwerkingen geeft de documentanalyse het beoogde kader weer en niet per definitie de uiteindelijk werkende variant.

Ten vierde betreft de matrix in figuur 9 een kwalitatieve weergave van onderwerpen die tijdens de interviews zijn besproken. Het ontbreken van een onderwerp in de matrix betekent daarom niet automatisch dat dit onderwerp in de praktijk afwezig is.

Daarnaast bevat het interviewprotocol een suggestieve vraag over de relatie tussen kostenstijgingen en samenwerkingsintensiteit. Uitspraken van respondenten over dit verband zijn daarom met voorzichtigheid geïnterpreteerd.

Tot slot is de codering uitgevoerd door één onderzoeker. Om de navolgbaarheid van de analyse te vergroten, zijn de relevante passages uit de interviews per bevinding vastgelegd en gekoppeld aan de gebruikte codes.

Deze beperkingen doen echter niet af aan het feit dat de resultaten een samenhangend beeld geven van de onderzochte samenwerkingen. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen geïnterpreteerd in relatie tot het conceptuele model. Daarbij staat de samenhang tussen formele governance, relationele governance en transparantie centraal, evenals de wijze waarop deze via verschillende werkmechanismen doorwerken op transactiekosten, voorspelbaarheid en betaalbaarheid binnen de samenwerking.

5. Discussie

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit hoofdstuk 4 geïnterpreteerd aan de hand van het theoretisch kader en het conceptuele model. Centraal staat de vraag welke formele en relationele governance-mechanismen volgens betrokkenen bijdragen aan de betaalbaarheid en voorspelbaarheid van onderhoud binnen ketensamenwerkingen in de sociale huursector.

Daarbij is onderzocht in hoeverre de bevindingen aansluiten bij de theoretische veronderstellingen en welke nuanceringen vanuit de praktijk naar voren komen. Omdat dit onderzoek verkennend en kwalitatief van aard is, gaat het om interpretaties op basis van de verzamelde data en niet om het vaststellen van oorzaak-gevolgrelaties.

Een centrale bevinding loopt als rode draad door dit hoofdstuk: In alle onderzochte samenwerkingen zijn formele en relationele governance-instrumenten aanwezig, maar hun effectiviteit lijkt vooral afhankelijk van de wijze waarop partijen deze in de praktijk toepassen. Niet de aanwezigheid van contracten, KPI's, overlegstructuren of vertrouwensrelaties blijkt doorslaggevend, maar de mate waarin afspraken, informatie en dagelijks handelen op elkaar aansluiten. Juist die samenhang lijkt bepalend voor de bijdrage van governance aan de voorspelbaarheid, beheersbaarheid en betaalbaarheid van onderhoud.

5.1 Governance werkt pas wanneer het wordt toegepast

5.1.1 Formele governance

De resultaten bevestigen het belang van contracten, verantwoordelijkheidsverdelingen, KPI's en overlegstructuren. Tegelijkertijd blijkt dat de aanwezigheid van dergelijke instrumenten niet automatisch leidt tot betere sturing. KPI's, bonus-malusafspraken en verbeterplannen zijn in verschillende samenwerkingen aanwezig, maar worden in de praktijk niet altijd actief gebruikt.

Hiermee wordt de eerste veronderstelling genuanceerd. Vanuit de Agency Theory wordt verondersteld dat monitoring bijdraagt aan het verminderen van informatie-asymmetrie en het sturen van gedrag. De resultaten laten echter zien dat er een verschil bestaat tussen het aanwezig zijn van een instrument en het daadwerkelijk functioneren ervan. Wanneer prestatie-indicatoren wel bestaan maar geen rol spelen in overleg of besluitvorming, dragen zij beperkt bij aan de beoogde effecten. De aanwezigheid van formele instrumenten kan dan de indruk wekken dat prestaties worden beheerst, terwijl relevante informatie in de praktijk onvoldoende wordt benut.

Een vergelijkbaar onderscheid tussen formele inrichting en feitelijke werking is zichtbaar bij de risicoverdeling. Hoewel contracten verantwoordelijkheden en risico's formeel vastleggen, geven respondenten aan dat risico's in de praktijk soms anders worden ervaren of verdeeld. Dit wijst erop dat de inhoud van afspraken en de wijze waarop partijen deze toepassen niet altijd samenvallen.

Deze bevinding sluit aan bij Noordhuis et al. (2024), die constateren dat organisaties binnen ketensamenwerkingen vaak verder zijn in het vastleggen van contractuele afspraken dan in het structureel monitoren en benutten van prestatie-informatie. Op basis van de resultaten zijn hiervoor twee mogelijke verklaringen denkbaar. Enerzijds kunnen beperkingen in systemen, informatie of capaciteit het actief monitoren van prestaties bemoeilijken. Anderzijds kunnen formele instrumenten vooral worden ingezet voor verantwoording richting bestuurders, toezichthouders en andere stakeholders. Dit onderzoek biedt onvoldoende basis om vast te stellen welke verklaring het zwaarst weegt.

Wel laten de resultaten zien dat de effectiviteit van formele governance niet zozeer wordt bepaald door de aanwezigheid van instrumenten, maar door de mate waarin deze daadwerkelijk onderdeel zijn van de dagelijkse samenwerking. De kloof tussen formele afspraken en feitelijke toepassing blijkt daarbij een belangrijke verklaring voor verschillen tussen samenwerkingen.

5.1.2 Relationele governance

Relationele governance lijkt partijen te helpen om formele afspraken in de praktijk werkbaar te maken. Vertrouwen, regelmatig contact, elkaar aanspreken en het gezamenlijk oplossen van problemen voorkomen dat iedere afwijking direct leidt tot een discussie over contractuele afspraken. Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat vertrouwen tijd kost om op te bouwen en kwetsbaar is voor fouten, gebrekkige communicatie en personeelswisselingen.

De resultaten wijzen daarnaast op een minder lineair verband tussen vertrouwen en controle dan vooraf werd verondersteld. Verschillende respondenten geven aan dat vertrouwen zich pas ontwikkelde nadat partijen gedurende langere tijd hadden laten zien dat afspraken werden nagekomen en prestaties werden geleverd. Dit suggereert dat vertrouwen niet alleen een voorwaarde voor succesvolle samenwerking is, maar zich ook gedurende de samenwerking kan ontwikkelen. Dit inzicht bevestigt een gevestigd inzicht uit de literatuur in deze specifieke sectorcontext: vertrouwen ontstaat als uitkomst van herhaalde, succesvolle interactie (Poppo et al., 2016).

Ook onderzoek naar contractuele en relationele governance laat zien dat formele afspraken en de relatie elkaar wederzijds versterken (Poppo & Zenger, 2002). De bijdrage van dit onderzoek ligt hier niet in een nieuw inzicht, maar in de bevestiging van dit verband binnen de context van langdurige onderhoudssamenwerkingen, aangevuld met de bevinding dat vertrouwen in deze praktijk kwetsbaar is voor personeelswisselingen.

Een tweede bevinding betreft de continuïteit van samenwerking. Het opgebouwde vertrouwen blijkt vaak sterk verbonden aan de relaties tussen individuele medewerkers en teams. Hierdoor kunnen personeelswisselingen een directe invloed hebben op de kwaliteit van de samenwerking. Hoewel deze persoonsgebonden relaties een belangrijke kracht vormen van relationele governance, maken zij samenwerkingen tegelijkertijd kwetsbaar. In de onderzochte casussen zijn nauwelijks expliciete mechanismen aangetroffen waarmee deze relationele continuïteit structureel wordt geborgd.

De resultaten suggereren daarmee dat relationele governance niet zozeer bestaat uit vertrouwen alleen, maar uit het vermogen van partijen om vertrouwen over langere tijd op te bouwen, te behouden en minder afhankelijk te maken van individuele personen. Juist daarin lijkt een belangrijke voorwaarde te liggen voor duurzame samenwerking.

5.2 Transparantie ondersteunt, maar vervangt governance niet

In het conceptuele model wordt transparantie gezien als een belangrijke voorwaarde voor effectieve governance. De resultaten ondersteunen dit uitgangspunt, maar laten ook zien dat transparantie geen zelfstandig werkend mechanisme is.

Openheid over kosten, prestaties en afwijkingen kan bijdragen aan betere besluitvorming en een meer gelijkwaardige informatiepositie. Transparantie ontstaat echter niet vanzelf doordat informatie beschikbaar is. Zij krijgt pas betekenis wanneer partijen informatie daadwerkelijk delen, bespreken en benutten in hun samenwerking.

De resultaten suggereren daarnaast dat transparantie en vertrouwen elkaar wederzijds versterken. Partijen blijken eerder bereid informatie te delen wanneer vertrouwen aanwezig is, terwijl openheid op haar beurt kan bijdragen aan verdere vertrouwensopbouw.

Hiermee wordt in de praktijk herkend wat in paragraaf 2.1.6 als terugkoppellus is beschreven: transparantie functioneert zowel als randvoorwaarde voor governance als deels als uitkomst van die governance.

Opvallend is dat zowel corporaties als onderhoudspartijen situaties ervaren waarin relevante informatie ontbreekt. Respondenten ervaren de informatievoorsprong daardoor niet als structureel bij één partij liggend, maar als verschillend per onderwerp en situatie; of er daadwerkelijk geen structurele asymmetrie bestaat, kan op basis van deze resultaten niet worden vastgesteld. De uitdaging lijkt daarom minder te liggen in het bezit van informatie en meer in de beschikbaarheid, kwaliteit en het gezamenlijke gebruik ervan.

5.3 Werkmechanismen verklaren hoe governance in de praktijk doorwerkt

De resultaten laten zien dat governance niet zozeer werkt via losse instrumenten, maar via de mechanismen waarmee partijen dagelijks samenwerken. Het gaat daarbij om het delen van informatie, het afstemmen van werkzaamheden, het monitoren van prestaties en het gezamenlijk oplossen van problemen. Juist deze werkmechanismen lijken te bepalen in hoeverre formele en relationele governance daadwerkelijk effect hebben.

Dit verklaart waarom vergelijkbare governance-instrumenten in de onderzochte casussen tot verschillende uitkomsten kunnen leiden. Een overlegstructuur draagt bijvoorbeeld alleen bij aan betere samenwerking wanneer relevante informatie wordt gedeeld, afwijkingen bespreekbaar zijn en partijen daadwerkelijk besluiten nemen over vervolgstappen. Ook prestatiemeting heeft pas waarde wanneer de uitkomsten worden gebruikt voor evaluatie en verbetering.

Vanuit dit perspectief krijgen informatie-asymmetrie en opportunistisch gedrag een andere betekenis. Informatie-asymmetrie blijkt geen vast kenmerk van één partij. Corporaties geven aan soms beperkte kennis te hebben van kosten, prijsopbouw of de technische staat van vastgoed, terwijl onderhoudspartijen juist wijzen op ontbrekende informatie aan opdrachtgeverszijde. De resultaten wijzen daardoor minder op een structurele informatievoorsprong van één partij en meer op beperkingen in de beschikbaarheid en kwaliteit van informatie binnen de samenwerking. Verborgen informatie en verborgen gedrag, de centrale probleemgebieden van de Agency Theory, zijn per definitie moeilijk waarneembaar in interviews, zeker omdat de meerderheid van de geïnterviewde casusrespondenten opdrachtgever is.

Op basis van dit materiaal kan de afwezigheid van informatie-asymmetrie dan ook niet worden vastgesteld. Wat de resultaten laten zien is dat respondenten informatie-asymmetrie in de praktijk vooral ervaren als een beschikbaarheids- en kwaliteitsprobleem, in plaats van als een structurele voorsprong van één partij (zie paragraaf 4.6).

Ook opportunistisch gedrag blijkt minder eenduidig dan de theorie vaak veronderstelt. Respondenten noemen risico's zoals meerwerk, het achterhouden van informatie of handelen vanuit eigen belang. Tegelijkertijd worden knelpunten in de praktijk vaker toegeschreven aan onduidelijke informatie, capaciteitsgebrek of veranderende omstandigheden dan aan bewust strategisch gedrag. Dit onderscheid is relevant, omdat een governance-systeem dat primair is ingericht op het voorkomen van opportunisme weinig effect zal hebben wanneer problemen vooral voortkomen uit andere oorzaken. Effectieve governance vraagt daarom niet alleen om passende sturingsmechanismen, maar ook om inzicht in de achterliggende oorzaken van gedrag en samenwerking.

5.4 Transactiekosten en voorspelbaarheid

De interviews maken duidelijk dat samenwerking niet direct leidt tot lagere transactiekosten. Het opzetten van een samenwerking vraagt investeringen in tijd, capaciteit en middelen. Denk hierbij aan het ontwikkelen van gezamenlijke werkwijzen, prestatie-indicatoren, overlegstructuren en rapportages. De voordelen van deze investeringen worden vaak pas zichtbaar nadat partijen langere tijd hebben samengewerkt.

Respondenten wijzen daarbij onder meer op het beperken van herhaalde aanbestedingsprocedures (zie figuur 12). Hierdoor kunnen kosten voor marktbenadering, contractvorming, overdracht en afstemming afnemen. Daarnaast blijft opgebouwde kennis van projecten, processen en vastgoed behouden, waardoor minder tijd nodig is voor coördinatie en opstart van werkzaamheden. De resultaten suggereren dat dergelijke voordelen zich vooral voordoen wanneer samenwerkingen voldoende lang bestaan om de initiële investeringen te compenseren, de terugverdientijd zelf is niet gemeten.

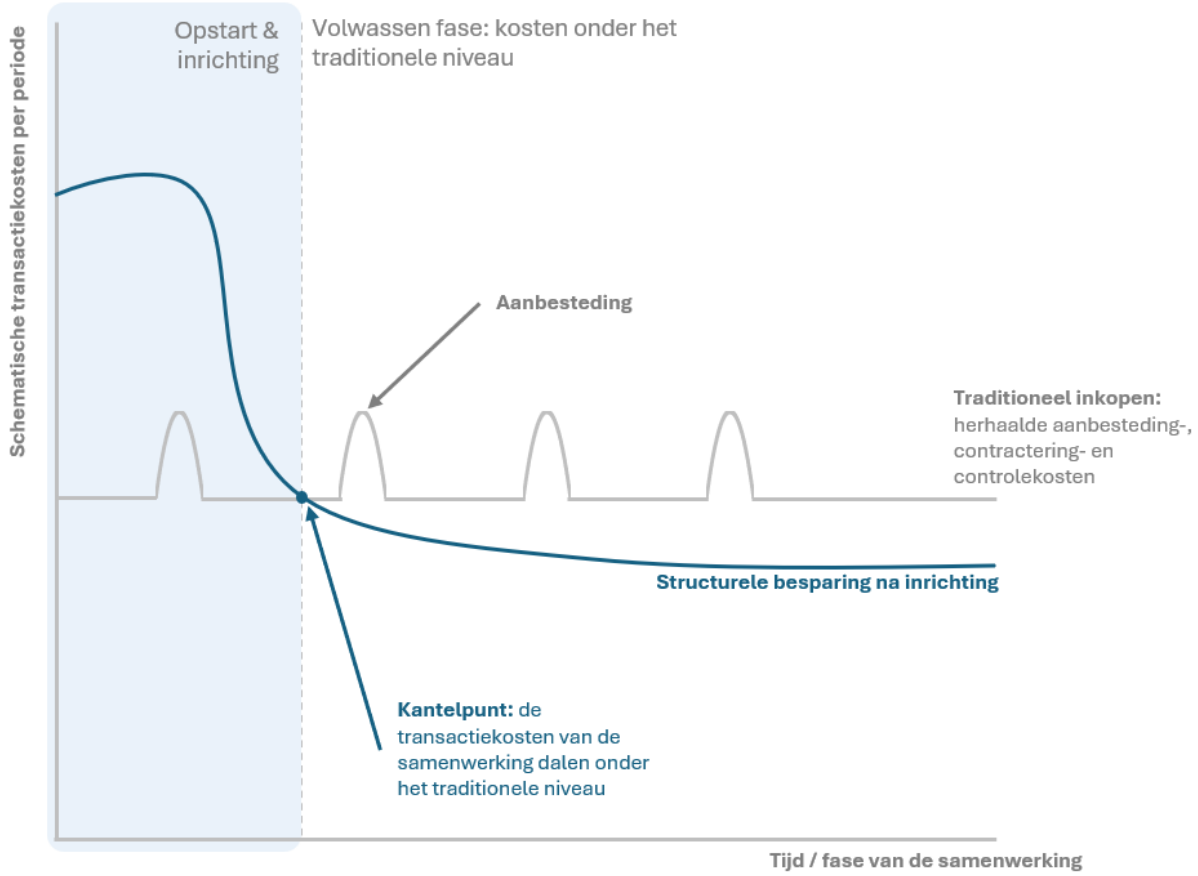
Er zijn in dit onderzoek geen gegevens verzameld over het verloop van transactiekosten in de tijd. Figuur 12 is daarom een theoretische schets op basis van de literatuur (Williamson, 1979), geen empirisch resultaat.

De resultaten laten daarnaast zien dat voorspelbaarheid door corporaties en onderhoudspartijen verschillend wordt geïnterpreteerd. Corporaties kijken vooral naar de voorspelbaarheid van budgetten en gerealiseerde kosten, terwijl onderhoudspartijen zich meer richten op de voorspelbaarheid van de werkvoorraad en de continuïteit van opdrachten.

Onder financiële druk kunnen deze belangen met elkaar botsen. Wanneer corporaties investeringen uitstellen of budgetten aanpassen, neemt hun financiële flexibiliteit toe. Tegelijkertijd vermindert daarmee de voorspelbaarheid voor onderhoudspartijen die hun capaciteit en planning op de verwachte werkvoorraad hebben afgestemd. Wat voor de ene partij meer zekerheid oplevert, kan voor de andere partij juist extra onzekerheid creëren.

Governance-instrumenten lossen deze spanning niet volledig op. Zij kunnen helpen om verwachtingen te managen en risico's bespreekbaar te maken, maar nemen de onderliggende onzekerheid niet weg. Risico's blijven daardoor binnen de samenwerking aanwezig en worden vaker beheerst of herverdeeld dan volledig geëlimineerd.

De resultaten suggereren daarom dat voorspelbaarheid niet moet worden gezien als een vaste uitkomst van samenwerking. In complexe onderhoudsopgaven zijn aanpassingen in planning, budgetten en werkzaamheden vaak onvermijdelijk. Voorspelbaarheid ontstaat dan niet doordat er niets verandert, maar doordat veranderingen tijdig worden gesignaleerd, besproken en gezamenlijk worden verwerkt in nieuwe afspraken.



Figuur 12. Schematische weergave van de ontwikkeling van transactiekosten over de tijd. Noot. Eigen bewerking. Theoretische schets op basis van de literatuur (Williamson, 1979).

De opstartinvestering van de samenwerking tegenover de terugkerende kosten bij traditioneel inkopen, met het kantelpunt waarop de kosten van de samenwerking onder het traditionele niveau dalen.
Binnen dit onderzoek zijn geen gegevens over het verloop van transactiekosten verzameld, het kantelpunt is enkel een illustratie en geen meting.

5.5 Betaalbaarheid is geen automatisch gevolg van samenwerking

De resultaten bieden geen ondersteuning voor de gedachte dat samenwerking automatisch leidt tot goedkoper onderhoud. Respondenten beschrijven juist een praktijk waarin stijgende kosten, beperkte budgetten en toenemende verduurzamingsopgaven voortdurend druk zetten op de betaalbaarheid van onderhoud.

Deze respondentdefinities zijn te leggen naast de onderzoeksdefinitie uit paragraaf 2.1.1, waarin betaalbaarheid de mate is waarin onderhouds- en renovatieactiviteiten binnen vooraf vastgestelde financiële kaders uitvoerbaar blijven, en waarin ook de kosten van afstemming, contractvorming, monitoring en bijsturing tot de beoordeling behoren. Overeenkomst is er in de kern: ook de respondenten reduceren betaalbaarheid niet tot de laagste prijs van een afzonderlijke activiteit. Het verschil zit in de tijdshorizon en de expliciet: de meeste respondenten benoemen vooral het financiële kader, zoals financiering uit eigen middelen of het verantwoorden van marktconforme prijzen richting het bestuur, terwijl slechts enkele respondenten, met name C9 en K3, levensduurkosten en de kosten van afstemming en monitoring expliciet meewegen, zoals de onderzoeksdefinitie dat voorschrijft.

Hoewel samenwerking kan bijdragen aan efficiëntere processen, betekent dit niet automatisch dat de totale onderhoudskosten dalen. Verschillende respondenten geven aan dat werkzaamheden worden uitgesteld, programma's worden afgeschaald of minder woningen kunnen worden aangepakt dan oorspronkelijk gepland. Daarnaast ervaren onderhoudspartijen spanning tussen langdurige prijsafspraken en een werkvolume dat in de praktijk kan fluctueren.

Deze bevindingen vragen om een nuancering van de veelgehoorde aanname dat ketensamenwerking aanzienlijke besparingen oplevert. Respondenten benoemen voordelen zoals minder faalkosten, kortere doorlooptijden en efficiëntere samenwerking, maar de resultaten bieden onvoldoende basis om vast te stellen in welke mate deze voordelen daadwerkelijk leiden tot lagere totale onderhoudskosten.

Deze nuancering sluit aan bij Straub en Meijer (2025), die strategische partnerschappen beschrijven als een manier om renovatieprocessen te verbeteren en te versnellen door kennis, competenties en middelen van de aanbodzijde beter te benutten. Hoewel hun casestudie wijst op hogere renovatietempo's en tevredenheid over het proces, laten de interviews zien dat dergelijke voordelen niet automatisch leiden tot lagere kosten. Respondenten wijzen eveneens op opstartkosten, uitstel van werkzaamheden, budgettaire beperkingen en onzekerheid over toekomstige projectvolumes. De resultaten suggereren daarmee dat betaalbaarheid niet uitsluitend wordt bepaald door efficiencywinst binnen de samenwerking, maar ook door externe financiële randvoorwaarden en de omvang van de maatschappelijke opgave waarvoor corporaties staan.

Daar komt bij dat de bijdrage van samenwerking aan betaalbaarheid in de onderzochte casussen moeilijk objectief vast te stellen is. In meerdere samenwerkingen ontbreken structurele prestatiemetingen, waardoor niet kan worden aangetoond of langdurige samenwerking daadwerkelijk betere resultaten oplevert dan traditionele vormen van marktbenadering.

De resultaten wijzen daarom niet op een directe relatie tussen samenwerking en lagere kosten, maar op een meer indirect effect. Governance lijkt vooral bij te dragen aan het beperken van onnodige kosten die voortkomen uit miscommunicatie, herstelwerkzaamheden, herhaalde aanbestedingen of inefficiënte samenwerking. Betaalbaarheid is daarmee geen automatisch resultaat van samenwerking, maar een uitkomst die wordt beïnvloed door meerdere factoren, waarvan governance er één is.

5.6 De werking van governance hangt af van de context

De resultaten laten zien dat hetzelfde governance-instrument niet in iedere samenwerking tot dezelfde uitkomsten leidt. Dat sluit aan bij de literatuur, waarin wordt beschreven dat de effectiviteit van governance afhankelijk is van de context waarin deze wordt toegepast. In de onderzochte samenwerkingen verschillen de omstandigheden onder meer in contractvorm, looptijd, omvang, complexiteit en ontwikkelingsfase.

Deze contextfactoren vormen een belangrijke verklaring voor de verschillen die in hoofdstuk 4 naar voren kwamen. Bij relatief gestandaardiseerde onderhoudsopgaven kunnen duidelijke werkafspraken en voorspelbare volumes bijdragen aan efficiëntie en beheersbaarheid. Bij complexere of meer dynamische opgaven ontstaat juist meer behoefte aan afstemming, transparantie en ruimte om afspraken gedurende de samenwerking aan te passen.

Ook de omvang en de breedte van de samenwerking verschillen tussen de casussen. De onderzochte samenwerkingen lopen uiteen van kleinschalige 1-op-1-relaties tot constructies met meerdere corporaties en een even groot of groter aantal onderhoudspartijen. De resultaten suggereren dat deze variatie samenhangt met de wijze waarop de governancemix wordt ingericht. In de kleinschalige samenwerkingen lijken relationele sturing en regie te domineren, waarbij het dagelijkse contact tussen een beperkt aantal personen de afstemming behelst. In de samenwerkingen met meerdere partijen is juist een uitgebreidere formele structuur aanwezig, zoals gelaagde afspraken op samenwerkings-, contract- en projectniveau, fasering van opgaven en in één geval openboekafspraken.

Dit past bij de theoretische verwachting uit de Transaction Cost Economics dat frequentie, onzekerheid en asset specificity de keuze en inrichting van sturingsmechanismen bepalen (Williamson, 1979, 1985). Met negen casussen is deze samenhang indicatief en niet als causaal verband getoetst. De verschillen tussen casussen zijn per casus uiteengezet in tabel 7 (paragraaf 4.11).

De duur van een samenwerking blijkt daarnaast ook van belang. Langdurige samenwerkingen bieden mogelijkheden om kennis op te bouwen, processen te verbeteren en wederzijds vertrouwen te ontwikkelen. Deze voordelen ontstaan echter niet vanzelf. Zonder structurele evaluatie en monitoring blijven leerervaringen vaak onbenut. De meerwaarde van een langdurige samenwerking hangt daardoor niet alleen af van de looptijd, maar ook van de wijze waarop partijen invulling geven aan de samenwerking.

Daarnaast wijzen de contractdocumenten op institutionele randvoorwaarden die mede van invloed zijn op de inrichting van governance. Verschillen in exclusiviteit, werkverdeling en aanbestedingsrechtelijke kaders beïnvloeden de onderlinge afhankelijkheid van partijen en de ruimte om de samenwerking vorm te geven. Deze onderwerpen kwamen in de interviews beperkt naar voren, waardoor zij binnen dit onderzoek niet verder konden worden verdiept.

De resultaten laten daarnaast zien dat corporaties en onderhoudspartijen de samenwerking vanuit verschillende perspectieven bekijken. Corporaties spreken vaker over planning, budgetten, verantwoording en risicobeheersing, terwijl onderhoudspartijen meer nadruk leggen op uitvoerbaarheid, risicoverdeling en continuïteit van werk. Deze verschillen wijzen niet noodzakelijk op tegenstrijdige belangen, maar laten wel zien dat de positie van partijen binnen de samenwerking invloed heeft op wat zij als belangrijk ervaren.

De resultaten suggereren daarmee dat er geen universele governance-structuur bestaat die onder alle omstandigheden effectief is. De werking van governance blijkt afhankelijk van de context waarin deze wordt toegepast en van de manier waarop partijen daar gezamenlijk invulling aan geven.

5.7 Terugkoppeling naar de theoretische veronderstellingen

Veronderstelling 1 stelde dat formele governance kan bijdragen aan het verminderen van informatie-asymmetrie en opportunistisch gedrag, waardoor transactiekosten afnemen en voorspelbaarheid toeneemt (Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989). De resultaten ondersteunen deze gedachte gedeeltelijk. Formele instrumenten leveren alleen een bijdrage wanneer zij actief worden gebruikt en onderdeel zijn van de dagelijkse sturing. Contracten, KPI's en overlegstructuren die wel bestaan maar niet worden toegepast, dragen nauwelijks bij aan de beoogde effecten. In sommige gevallen creëren zij zelfs de indruk dat zaken beheerst worden, terwijl relevante informatie in de praktijk onvoldoende wordt benut. Daarbij geldt dat dit onderzoek, conform de onderzoeksopzet in hoofdstuk 3, niet tot doel heeft causale verbanden vast te stellen, maar inzicht te verkrijgen in de wijze waarop betrokkenen de samenhang tussen deze factoren ervaren.

Veronderstelling 2 veronderstelde dat relationele governance leidt tot meer vertrouwen, minder controle en lagere transactiekosten. De resultaten ondersteunen het belang van vertrouwen, maar laten ook zien dat vertrouwen en controle elkaar niet vervangen. Respondenten beschrijven juist situaties waarin beide naast elkaar bestaan. Bovendien lijkt vertrouwen vaak pas te ontstaan nadat partijen gedurende langere tijd hebben laten zien dat afspraken worden nagekomen. Hierdoor lijkt vertrouwen niet alleen een oorzaak van succesvolle samenwerking, maar ook een gevolg daarvan. De veronderstelling wordt daarmee niet verworpen, maar wel aangescherpt (Warsen, 2021).

Veronderstelling 3 stelde dat transparantie als randvoorwaarde de werking van zowel formele als relationele governance versterkt. Deze veronderstelling wordt door de respondenten herkend en ondersteund, maar de resultaten nuanceren tevens de wijze waarop transparantie werkt. Transparantie blijkt meer te omvatten dan het beschikbaar stellen van informatie alleen. De onderzochte samenwerkingen laten zien dat transparantie pas effectief wordt wanneer informatie gezamenlijk wordt geïnterpreteerd en gebruikt voor besluitvorming. Dit is een aanvulling op de veronderstelling, geen correctie daarop.

Daarnaast functioneert transparantie, conform de in paragraaf 2.1.6 beschreven terugkoppellus, zowel als randvoorwaarde voor vertrouwen en samenwerking als deels als resultaat van een reeds bestaande vertrouwensrelatie.

Gezamenlijk wijzen de resultaten erop dat formele governance, relationele governance en transparantie niet onafhankelijk van elkaar functioneren. De werking van deze mechanismen ontstaat vooral door hun onderlinge samenhang. Daarmee ondersteunt het onderzoek de hoofdlijnen van het conceptueel model, maar suggereert het tevens dat sprake is van wederkerige relaties en terugkoppelingen die complexer zijn dan de oorspronkelijke lineaire veronderstellingen deden vermoeden (Noordhuis et al., 2024; Straub & Meijer, 2025).

5.8 Ondersteuning van het conceptuele model

De resultaten bieden in grote lijnen ondersteuning voor het conceptuele model. Governance lijkt inderdaad invloed uit te oefenen via mechanismen zoals informatie-uitwisseling, afstemming, monitoring en gezamenlijk probleemoplossend vermogen. Transparantie ondersteunt deze mechanismen, terwijl transactiekosten en voorspelbaarheid functioneren als tussenliggende factoren richting betaalbaarheid.

Tegelijkertijd laat dit onderzoek zien dat de relaties binnen het model minder lineair zijn dan vooraf werd verondersteld. De werking van governance hangt sterk af van de context van de samenwerking. Factoren zoals contractvorm, complexiteit van de opgave, looptijd van de samenwerking en de mate van volwassenheid beïnvloeden of governance-mechanismen daadwerkelijk effect hebben.

Daarnaast raakt dit onderzoek aan een element dat in het conceptuele model bewust buiten beschouwing is gelaten: de evaluatiecyclus, het vermogen van partijen om gezamenlijk te leren en continu te verbeteren. Zoals in paragraaf 2.2.3 is benoemd, is deze cyclus vooraf als begrenzing van het model vastgesteld en maakt zij geen onderdeel uit van het onderzoek. De casussen geven wel aanwijzingen die bij dit punt passen: in meerdere casussen bleek informatie wel beschikbaar te zijn, maar ontbraken structurele evaluaties of instrumenten om van prestaties te leren, waardoor beschikbare informatie onvoldoende werd benut voor verbetering van de samenwerking.

Dit betekent niet dat het conceptuele model onjuist is. Wel geven deze aanwijzingen steun aan het vooraf vermoede idee dat een terugkoppeling of lus tussen resultaten, evaluatie en aanpassing van afspraken een zinvolle aanvulling op het model zou kunnen zijn. Governance blijkt in de onderzochte samenwerkingen namelijk niet alleen een systeem van afspraken en relaties, maar ook een proces waarin partijen voortdurend leren, bijsturen en opnieuw afspraken maken. In hoeverre een dergelijke cyclus in het model thuishoort, wordt in hoofdstuk 6 meegenomen als suggestie voor de praktijk en vervolgonderzoek, niet als bevinding van dit onderzoek.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat niet de aanwezigheid van formele of relationele governance centraal staat, maar de mate waarin afspraken, informatie en dagelijks handelen met elkaar in verbinding staan. Juist die verbinding bepaalt uiteindelijk of governance bijdraagt aan voorspelbaarheid, beheersbaarheid en betaalbaarheid van onderhoud.

6. Conclusies

6. Conclusies

Dit hoofdstuk sluit het onderzoek af door de balans op te maken. Eerst wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord, daarna worden de deelvragen en de veronderstellingen teruggekoppeld. Vervolgens wordt het conceptuele model geëvalueerd en wordt de wetenschappelijke bijdrage van het onderzoek geformuleerd. Daarna worden de beperkingen van het onderzoek samengevat en volgt een reflectie op het onderzoeksproces, met aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek.

6.1 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidde:

Welke formele en relationele governance-mechanismen worden binnen langdurige ketensamenwerkingen ervaren als bepalend voor de betaalbaarheid en voorspelbaarheid van onderhoud in de sociale huursector?

De resultaten laten zien dat niet de aanwezigheid van governance-instrumenten bepalend wordt ervaren, maar de mate waarin afspraken, informatie en dagelijks handelen op elkaar aansluiten. Alle onderzochte samenwerkingen beschikken over formele instrumenten, zoals contracten, overlegstructuren en in sommige gevallen KPI's. De verschillen tussen samenwerkingen hangen echter minder samen met de aanwezigheid van deze instrumenten dan met de wijze waarop zij in de praktijk worden gebruikt. Governance is daarmee geen garantie voor voorspelbaarheid of betaalbaarheid, maar werkt alleen wanneer zij actief onderdeel is van de dagelijkse samenwerking.

De mechanismen die door respondenten het vaakst als bepalend worden ervaren, zijn het gezamenlijk gebruiken van informatie, het opbouwen van vertrouwen door bewezen prestaties, het behouden van continuïteit in de samenwerking en het gezamenlijk omgaan met veranderingen en onzekerheden. Deze mechanismen blijken in de praktijk nauw met elkaar samen te hangen. Gezamenlijk gebruik van informatie draagt pas bij aan transparantie en sturing wanneer partijen informatie gezamenlijk interpreteren en vertalen naar acties. Vertrouwen ontstaat daarbij niet alleen als voorwaarde voor samenwerking, maar ontwikkelt zich ook doordat partijen gedurende langere tijd laten zien dat afspraken worden nagekomen. Daarnaast blijkt vertrouwen voor een belangrijk deel verbonden aan de relaties tussen mensen, waardoor personeelswisselingen een directe invloed kunnen hebben op de kwaliteit van de samenwerking.

Tabel 8 zet de mechanismen die respondenten als bepalend ervaren naast elkaar, met het type mechanisme, de bijdrage aan betaalbaarheid of voorspelbaarheid en de context waarin zij volgens respondenten werken.

Tabel 8. Mechanismen en bijdrage in context

Mechanisme	Type	Bijdrage aan	Onder welke context
KPI's die periodiek in de stuurgroep worden besproken	Formeel	Voorspelbaarheid	Samenwerking met jaarplan en stuurgroepoverleg (C3)
Escalatie via verbeterplan bij niet halen van KPI's	Formeel	Voorspelbaarheid	Meerjarige NPO-samenwerking (C3)
Openboek met vaste winstafspraak	Formeel	Betaalbaarheid	Bouwstroom meerdere corporaties en onderhoudspartijen, langlopend (C9)
Langjarige looptijd en raamovereenkomst	Formeel	Betaalbaarheid en voorspelbaarheid	Grotere, planmatige opgaven (C2, C8)
Pakketprijs	Formeel	Betaalbaarheid	Raamcontract DO, MO en BKT (C8)
Vaste teams en continuïteit van personen	Relationeel	Voorspelbaarheid	Alle samenwerkingen, met name meer partijen (O2, C9)
Samenwerken van medewerkers op locatie van de opdrachtgever	Relationeel	Voorspelbaarheid	Kleinschalige 1-op-1-samenwerking (C3)
Vroege betrokkenheid van partners	Relationeel	Betaalbaarheid en voorspelbaarheid	Renovatie- en verduurzamingsprogramma's (O3, C9)
Vertrouwen opgebouwd door bewezen prestaties	Relationeel	Betaalbaarheid en voorspelbaarheid	Langlopende samenwerkingen na de startfase (C8, O2)
Gezamenlijke doelstellingen in plaats van KPI's	Relationeel	Betaalbaarheid en voorspelbaarheid	Gelijkwaardige langdurige samenwerking waarin de relatie de sturing draagt (O1)

Voorspelbaarheid ontstaat daarbij niet doordat omstandigheden stabiel blijven, maar doordat afwijkingen tijdig worden gesignaleerd, besproken en verwerkt in nieuwe afspraken.

Voor transactiekosten geldt bovendien een duidelijke tijdsdimensie. Het opzetten van een samenwerking vraagt investeringen in overleg, afstemming, systemen en het ontwikkelen van gezamenlijke werkwijzen. De voordelen hiervan, zoals minder faalkosten, lagere coördinatiekosten en het beperken van herhaalde aanbestedingsprocedures, worden volgens respondenten vaak pas zichtbaar nadat partijen gedurende langere tijd hebben samengewerkt. Een kloof tussen formele sturing en feitelijke toepassing kan bovendien leiden tot onnodige administratieve lasten zonder dat de beoogde voordelen worden gerealiseerd.

Voor de betaalbaarheidsvraag betekent dit dat verbetering niet noodzakelijk hoeft te worden gezocht in nieuwe instrumenten, maar ook kan liggen in het beter benutten van de instrumenten die reeds beschikbaar zijn.

Twee nuanceringen horen bij dit antwoord. Ten eerste is de effectiviteit van governance sterk contextafhankelijk: factoren zoals contractvorm, complexiteit van de opgave, looptijd van de samenwerking, de omvang en breedte van de samenwerking en organisatorische volwassenheid van de corporatie bepalen welke combinatie van governance-mechanismen passend en effectief is. Een instrument dat in de ene samenwerking goed functioneert, levert elders niet automatisch dezelfde resultaten op. Ten tweede biedt samenwerking op zichzelf geen absolute zekerheid over kostenontwikkeling: externe ontwikkelingen, zoals stijgende materiaalprijzen, hogere financieringslasten en de omvang van de verduurzamingsopgave, hebben eveneens invloed op de kosten. Governance kan bijdragen aan het beperken van onnodige kosten en het vergroten van de voorspelbaarheid van onderhoud, maar de resultaten laten zien dat deze bijdrage vooral afhankelijk is van de wijze waarop partijen bestaande instrumenten gebruiken en verbinden in de dagelijkse samenwerking.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat formele en relationele governance-mechanismen vooral effectief worden wanneer zij worden verbonden aan de dagelijkse uitvoeringspraktijk. Niet de aanwezigheid van contracten, KPI's of overlegstructuren blijkt doorslaggevend, maar de mate waarin partijen informatie delen, vertrouwen opbouwen, gezamenlijk leren en in staat zijn om veranderingen tijdig te verwerken. Juist deze combinatie van formele afspraken, relationele kwaliteit en praktisch handelen wordt door respondenten ervaren als bepalend voor de voorspelbaarheid en betaalbaarheid van onderhoud binnen ketensamenwerkingen in de sociale huursector.

6.2 Terugkoppeling naar de deelvragen

Theoretische deelvraag 1. *Welke formele en relationele governance-mechanismen worden in de literatuur onderscheiden binnen langdurige samenwerkingen?*

Deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 2. De literatuur onderscheidt aan de formele kant contracten, monitoring, KPI's en prestatieafspraken, risicoallocatie en financiële prikkels, gedragen door Transaction Cost Economics en Agency Theory. Aan de relationele kant onderscheidt zij vertrouwen, gedeelde normen, commitment en open communicatie, gedragen door relationele governance. Transparantie functioneert daarin niet als los mechanisme maar als randvoorwaarde waaronder beide vormen pas werken. De resultaten van dit onderzoek bevestigen dit onderscheid, maar plaatsen er één cruciale nuance naast: het onderscheid gaat over de vorm van mechanismen, en juist de vorm zegt weinig over de werking.

Theoretische deelvraag 2**.** *Op welke wijze beïnvloeden formele governance (monitoring, KPI's, risicoallocatie) en relationele governance (vertrouwen, commitment, communicatie) de gedragsmechanismen (informatie-asymmetrie, opportunisme) en transactiekosten?*

Via het gebruik ervan, niet alleen met aanwezigheid. Formele instrumenten blijken informatie-asymmetrie en opportunistisch gedrag uitsluitend te beïnvloeden wanneer zij onderdeel zijn van de dagelijkse sturing: een KPI die bestaat maar nooit wordt besproken verkleint de informatie-asymmetrie niet. Of zo'n kloof tussen instrument en gebruik ook meetbare kosten met zich meebrengt, is in dit onderzoek niet onderzocht en vormt een hypothese voor vervolgonderzoek. Relationele mechanismen werken hierbij in lijn met de literatuur over relationele governance, waarin vertrouwen beschreven wordt als uitkomst van herhaalde, succesvolle interactie (Gulati, 1995; Poppo et al., 2016): vertrouwen lijkt in deze praktijk te ontstaan door bewezen presteren, waarna de behoefte aan controle geleidelijk daalt. Of de causaliteit exact zo verloopt, kan met dit onderzoeksontwerp niet worden vastgesteld. Opportunisme bleek daarbij geen dominant probleem: de beschreven risico's komen vooral voort uit uiteenlopende belangen, onduidelijke informatie en de inrichting van contracten, niet uit bewust gedrag. Voor de transactiekosten geldt dat zij fasegebonden zijn: de inrichting kost vooraf tijd en capaciteit, terwijl de baten pas later zichtbaar worden.

Theoretische deelvraag 3. *Hoe verhouden formele en relationele governance-mechanismen zich, op basis van de theorie, tot de betaalbaarheid en voorspelbaarheid van onderhoud?*

Op basis van de theorie werken formele mechanismen direct door in transactiekosten en voorspelbaarheid (Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989), en relationele mechanismen indirect via vertrouwen en afstemming (Poppo & Zenger, 2002). De resultaten nuanceren beide routes: de bijdrage van governance aan betaalbaarheid loopt vooral indirect. Governance draagt bij aan het beperken van onnodige kosten die voortkomen uit miscommunicatie, herstelwerkzaamheden, herhaalde aanbestedingen en inefficiënte samenwerking, maar garandeert geen lagere totale onderhoudskosten: externe ontwikkelingen zoals stijgende materiaalprijzen, financieringslasten en de omvang van de verduurzamingsopgave hebben mede invloed op de betaalbaarheid. Voorspelbaarheid ontstaat evenmin als vaste uitkomst van een contractvorm, maar als proces van tijdig signaleren, bespreekbaar maken en gezamenlijk verwerken van afwijkingen.

Beide vormen van governance dragen daarmee bij als noodzakelijke voorwaarden, terwijl externe financiële krachten en de omvang van de opgave mede bepalen of betaalbaarheid daadwerkelijk wordt bereikt.

Praktische deelvraag 1. *Op welke wijze worden formele en relationele governance-elementen in de praktijk van langdurig vastgoedonderhoud toegepast en ervaren?*

Formele elementen zijn breed aanwezig maar niet overal actief: samenwerkingen beschikken over contracten, overlegstructuren en KPI's, terwijl de mate van benutting sterk verschilt en sommige instrumenten geheel onbenut blijven. Een bonus-malusregeling wordt alleen door C8 in het interview genoemd en is in geen van de geanalyseerde overeenkomsten opgenomen; de contracten regelen sancties via gesprek, verbeterplannen en uiteindelijke beëindiging in plaats van via financiële bijsturing. Relationele elementen, overleg, gedeelde doelen, vaste teams en vroegtijdige betrokkenheid, worden door beide zijden van de keten als dragend ervaren, maar de relatie is kwetsbaar bij personeelswisselingen, onduidelijke interne rollen en uiteenlopende belangen. Corporaties zoeken de aanvulling op het contract vooral in de organisatorische inrichting, onderhoudspartijen meer in gedrag en interactie.

Praktische deelvraag 2. *Hoe ervaren woningcorporaties en onderhoudsbedrijven de impact van de huidige stijgende onderhoudskosten op hun samenwerking?*

Tweeledig. Kostenstijgingen leiden tot scherpere afwegingen rondom budgetten, planning en scope: werkzaamheden worden uitgesteld, programma's afgeschaald en minder woningen aangepakt dan gepland. In enkele samenwerkingen wordt de financiële druk genoemd als reden om te kiezen voor of vast te houden aan langdurige samenwerking. De bredere claim dat kostenstijgingen partijen stimuleren tot intensievere samenwerking kan op basis van dit materiaal niet worden ondersteund (paragraaf 4.11). Onderhoudspartijen ervaren daarbij een spanning tussen langdurige prijsafspraken en een werkvolume dat kan fluctueren: wat voor de corporatie financiële flexibiliteit oplevert, is voor de opdrachtnemer verlies van voorspelbaarheid van de werkvoorraad.

Praktische deelvraag 3. *Welke combinatie van formele en relationele governance leidt volgens betrokkenen in de praktijk tot de meest betaalbare en voorspelbare uitvoering van onderhoud?*

Er is geen eenduidige combinatie, en dat is een bevinding in plaats van een tekortkoming. Partijen combineren formele afspraken, relationele elementen en informatie-uitwisseling op uiteenlopende wijzen, van gelaagde contracten met KPI-structuren tot samenwerking op regiebasis. Welke combinatie werkt hangt af van de contractvorm, de complexiteit van de opgave, de duur en omvang en de fase en volwassenheid van de samenwerking. De gedeelde noemer over alle casussen heen is niet een specifieke mix, maar de mate waarin afspraken, informatie en dagelijks handelen op elkaar aansluiten; juist die verbinding, en niet de keuze voor een bepaalde instrumentatie, blijkt bepalend voor betaalbaarheid en voorspelbaarheid. Op basis van de onderzochte casussen kan een voorlopige typologie worden onderscheiden. Kleinschalige en relatief gestandaardiseerde samenwerkingen worden vooral gekenmerkt door relationele sturing en regie, terwijl formele afspraken een ondersteunende kaderfunctie vervullen. In grotere of meerpartijensamenwerkingen is juist sprake van een meer gelaagde formele structuur, met afspraken op verschillende organisatieniveaus en in één geval openboekafspraken. Gezien het beperkte aantal onderzochte casussen (n = 9) moet deze indeling echter als indicatief worden beschouwd (tabel 7; zie ook paragraaf 5.6).

6.3 Terugkoppeling naar de veronderstellingen

Veronderstelling 1 wordt voorwaardelijk ondersteund: formele instrumenten dragen bij wanneer zij actief in de dagelijkse sturing worden benut (paragraaf 5.7). Veronderstelling 2 wordt aangescherpt: vertrouwen is zowel voorwaarde als uitkomst van samenwerking, en vertrouwen en controle bestaan naast elkaar (paragraaf 5.7). Veronderstelling 3 wordt ondersteund en aangescherpt: transparantie werkt pas wanneer informatie gezamenlijk wordt geïnterpreteerd, en is deels ook een uitkomst van de samenwerking (paragraaf 5.7).

6.4 Het conceptuele model in balans

De resultaten ondersteunen het conceptuele model in grote lijnen. Governance werkt via werkmechanismen door in transactiekosten en voorspelbaarheid, en transparantie ondersteunt die mechanismen. Tegelijkertijd zijn de relaties minder lineair dan vooraf verondersteld, doordat de context de werking bepaalt.

Daarnaast raakten de resultaten aan een element dat in het model bewust buiten beschouwing is gelaten: een terugkoppellus waarmee partijen wat zij leren terugkoppelen naar de afspraken en de inrichting van de samenwerking. Zoals in paragraaf 2.2.3 is benoemd, is deze cyclus vooraf als begrenzing van het model vastgesteld; de casussen geven wel aanwijzingen die bij dit punt passen, doordat informatie in meerdere casussen beschikbaar was maar structurele evaluaties om van prestaties te leren ontbraken.

Daarnaast wijzen de documenten op institutionele randvoorwaarden die het model niet bevat, zoals verschillen in exclusiviteit tussen partners en de aanbestedingsrechtelijke positie van de corporatie. Daarmee bieden de resultaten niet alleen ondersteuning voor het model, maar ook aanknopingspunten voor verdere theoretische aanscherping.

6.5 Wetenschappelijke bijdrage

Dit onderzoek levert drie bijdragen. Ten eerste wordt de kloof tussen formele inrichting en feitelijke benutting van instrumenten empirisch zichtbaar gemaakt door interviews en documentanalyse naast elkaar te leggen. Eerdere studies beschrijven deze kloof (Noordhuis et al., 2024) of onderscheiden formele en relationele elementen zonder hun feitelijke benutting te toetsen (Jenniskens, 2025; Straub & Meijer, 2025); dit onderzoek laat per casus zien welke instrumenten uit de documentatie blijken en hoe respondenten hun gebruik ervaren. Ten tweede laten de resultaten zien dat respondenten in deze context informatie-asymmetrie vooral ervaren als een beschikbaarheids- en kwaliteitsprobleem. Dit stelt de kernveronderstelling van de Agency Theory ter discussie, zonder haar te weerleggen, omdat asymmetrie zelf via zelfrapportage moeilijk waarneembaar is (zie paragraaf 5.3). Ten derde laten de bevindingen zien dat de werking van governance contextafhankelijk is. Er bestaat dus geen universele combinatie van mechanismen, dit hangt af van contractvorm, complexiteit, duur, omvang, fase en volwassenheid van de samenwerking.

6.6 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek biedt inzicht in factoren die samenhangen met succesvolle ketensamenwerking binnen planmatig onderhoud en renovatie, maar kent ook beperkingen. De belangrijkste beperking betreft het onderzoeksontwerp. Hoewel samenhangen zichtbaar zijn tussen vertrouwen, transparantie, continuïteit en ervaren prestaties, kan niet worden vastgesteld of deze factoren daadwerkelijk de oorzaak zijn van de gevonden resultaten. Daarnaast ontbreekt een systematische vergelijking met traditioneel georganiseerde projecten, waardoor niet kan worden vastgesteld in hoeverre de uitkomsten specifiek aan ketensamenwerking zijn toe te schrijven.

Daarnaast kent het onderzoek beperkingen die ieder hun spoor in de conclusies achterlaten. De codering is door één onderzoeker uitgevoerd, zonder peer debriefing of member check; andere coderingskeuzes kunnen andere patronen zichtbaar maken, hoewel het codeboek (bijlage C) de keuzes navolgbaar maakt. De respondenten zijn geselecteerd via het eigen netwerk van de onderzoeker, en de onderzoeker is zelf professioneel betrokken bij de sector; samenwerkingen met gunstige ervaringen kunnen daardoor oververtegenwoordigd zijn, wat de generaliseerbaarheid van de conclusies beperkt. Informatie-asymmetrie en opportunistisch gedrag zijn via zelfrapportage, met het risico van sociale wenselijkheid, moeilijk waar te nemen; de conclusies hierover zijn daarom voorzichtig geformuleerd (paragraaf 4.6 en 4.7). Daarnaast is één van de geïnterviewde onderhoudspartijen (O1) werkzaam bij de organisatie van de onderzoeker; de uitspraken van deze respondent kunnen daardoor niet volledig los worden gezien van die relatie, wat vooral relevant is voor de bevindingen over de risicoverdeling en de ervaren transactiekosten (paragraaf 4.2.2 en 4.8).

Verder zijn de bevindingen grotendeels gebaseerd op bestaande samenwerkingen en op de ervaringen van betrokken respondenten. Hierdoor bestaat het risico dat succesvolle samenwerkingen relatief sterk vertegenwoordigd zijn en dat percepties van betrokkenen invloed hebben op de resultaten. Ook verschillen de onderzochte cases in omvang, looptijd en context, terwijl financiële gegevens niet altijd uniform beschikbaar waren. Tot slot betreft dit onderzoek een momentopname binnen Noord-Brabant en Limburg, waardoor ontwikkelingen door de tijd heen en de generaliseerbaarheid naar andere situaties beperkt zijn.

Daarnaast kent het onderzoek een beperking die samenhangt met de herkomst van de kennis die in het theoretisch kader en de interviews is benut. Twee kennisrespondenten zijn (mede)auteur van de twee belangrijkste empirische bronnen van dit onderzoek. De bevindingen uit de interviews kunnen daardoor deels voortkomen uit dezelfde onderzoeksactiviteiten als waarop het theoretisch kader is gebaseerd.

Wanneer bevindingen overeenkomen met deze literatuur, is dat daarmee niet zonder meer een onafhankelijke bevestiging. Dit risico op circulariteit is bij de interpretatie betrokken.

6.7 Reflectie op het onderzoeksproces

Het onderzoek verliep deels anders dan gepland. De selectie van respondenten verliep via mijn eigen netwerk in de vastgoedsector, waarin ik als professional werkzaam ben bij Caspar de Haan, als Commercieel manager in het Managementteam. Daardoor kwamen vooral opdrachtgevers aan het woord; bij een volgende ronde zou ik de casusselectie anders opzetten, zodat per samenwerking zowel opdrachtgever als opdrachtnemer wordt geïnterviewd, en zou ik meer onderhoudspartijen benaderen. Ook zou ik de documentopvraging eerder en gestandaardiseerd aanpakken, omdat de beschikbaarheid van documentatie pas tijdens de analyse zichtbaar werd. Mijn dubbelrol van professional en onderzoeker vroeg om een expliciete scheiding: bevindingen zijn steeds getoetst aan interviews, documentanalyse en verschillen tussen respondentgroepen, en eigen verwachtingen zijn als aannames genoteerd en niet als data behandeld.

Mijn professionele betrokkenheid bood toegang tot praktijkkennis en respondenten, maar vroeg om een expliciete scheiding tussen mijn rol als professional en mijn rol als onderzoeker. Eigen verwachtingen zijn daarom vooraf als aannames genoteerd, en bevindingen zijn tijdens de analyse steeds getoetst aan interviews, documentanalyse en verschillen tussen respondentgroepen; zij zijn niet als data behandeld.

6.8 Aanbevelingen voor de praktijk

Voor corporaties betekent dit in de kern: instrumenten jaarlijks toetsen op gebruik, en het evaluatiemoment vast verankeren aan de contractkalender, zoals bij C3 waar de verlenging in 2027 is aangehouden. Daarnaast wijzen de bevindingen over informatiebeschikbaarheid op het belang van professioneel opdrachtgeverschap: respondenten signaleren beperkingen in de informatiepositie van de opdrachtgever (paragraaf 4.6), en onderhoudspartijen waarderen openheid over budgetten omdat die vroegtijdig meedenken over alternatieven mogelijk maakt (paragraaf 4.4). Investeringen in vastgoeddata, prestatie-informatie en heldere kaders lijken daarmee een voorwaarde voor het goed functioneren van ketensamenwerking.

Voor onderhoudspartijen geldt de aanbeveling om verzamelde informatie actief beschikbaar te stellen aan de tegenpartij (paragraaf 4.4) en bij te dragen aan het overdrachtsprotocol bij personeelswisselingen (paragraaf 4.3).

Voor de eigen organisatie, als onderhoudspartij, volgt een trekkersrol in plaats van een afwachtende houding: het instrumentenreview uit bijlage E zelf bij een klantsamenwerking aangeboden en gezamenlijk invullen, het overdrachtsprotocol uit bijlage E mede vormgeven, en bij elke rapportage expliciet benoemen welk sturingsdoel deze dient. Daarmee voorkomt de partij dat rapportage en overleg omslaan in administratieve lasten zonder sturingsrendement, en versterkt zij tegelijk de continuïteit van de relatie. De concrete aanbevelingen zijn per doelgroep, bijbehorende bevinding, eerste stap en verwacht effect samengevat in tabel 9.

Tabel 9. Aanbevelingen voor de praktijk

Aanbeveling	Doelgroep en eigenaar	Conform bevinding	Eerste stap	Verwacht effect
Beoordeel instrumenten op gebruik, niet op aanwezigheid	Corporatie (stuurgroep)	Paragraaf 4.2.1 en 5.1.1	Instrumentenreview opnemen in de eerste stuurgroep na het jaarplan (bijlage E)	Voorspelbaarheid: instrumenten sturen pas wanneer zij besproken worden
Houd een vast evaluatiemoment per jaar, gekoppeld aan de contractverlenging	Corporatie en onderhoudspartij gezamenlijk	Paragraaf 5.8	Verlengingsmoment in de contractkalender markeren als vast evaluatiemoment	Voorspelbaarheid en betaalbaarheid: leren wordt geborgd in de afspraken
Stel een overdrachtsprotocol op bij personeelswisselingen	Beide partijen	Paragraaf 4.3 en 5.1.2	Protocol opstellen met kennisoverdracht en kennismaking van de opvolger met de andere partij(en)	Continuïteit van vertrouwen en samenwerking
Herijk de risicoverdeling periodiek	Corporatie en onderhoudspartij	Paragraaf 4.2.2	Risicoverdeling als vast agendapunt in het jaarlijkse evaluatiemoment	Betaalbaarheid: verrassingen over aanvullende kosten nemen eerder af
Investeer in betrouwbare prestatie-informatie en vastgoeddata	Corporatie	Paragraaf 4.6	Inventariseren welke prestatiegegevens ontbreken of verouderd zijn	Betere sturing op prestaties en kosten
Maak verzamelde informatie actief beschikbaar voor de tegenpartij	Onderhoudspartij	Paragraaf 4.4	Per rapportagecyclus vaststellen welke informatie voor de opdrachtgever bruikbaar is	Transparantie en vertrouwen
Neem als onderhoudspartij een trekkersrol in de instrumentenreview en het overdrachtsprotocol, en benoem bij rapportages expliciet het sturingsdoel	Eigen organisatie (onderhoudspartij)	Paragraaf 4.4, 4.3 en 4.8	Bijlage E bij een bestaande klantsamenwerking aanbieden en gezamenlijk invullen	Vertrouwen en continuïteit; rapportage levert sturing op in plaats van administratieve lasten
Leg vooraf vast welke informatie wel en niet wordt gedeeld, en koppel vergaande openheid aan een vaste winstafspraak	Corporatie en onderhoudspartij gezamenlijk	Paragraaf 4.4	In het jaarplan vastleggen welke informatie open is	Transparantie en vertrouwen

De checklist "instrumentenreview" voor stuurgroepen is als bijlage E opgenomen; deze ondersteunt de jaarlijkse herijking van KPI's, risicoverdeling en informatieafspraken."

6.9 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek biedt diverse aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Ten eerste betreft dit onderzoek een momentopname. Ketensamenwerkingen ontwikkelen zich vaak over meerdere jaren, waarbij vertrouwen, rollen, verantwoordelijkheden en prestaties veranderen. Aangezien de onderzochte samenwerkingen op één moment in de tijd zijn onderzocht, wordt de dynamiek van deze ontwikkeling niet volledig zichtbaar. Vervolgonderzoek met een longitudinaal ontwerp kan meer inzicht bieden in hoe deze ontwikkeling zich in de praktijk over tijd manifesteert.

Ten tweede verdient de ontwikkeling van transactiekosten over de tijd verdere aandacht, met name de verhouding tussen opstartinvesteringen en de baten die partijen gedurende de samenwerking realiseren. Daarnaast verdient de hypothese nadere toetsing dat een kloof tussen formele sturing en feitelijke toepassing leidt tot verborgen kosten, ook wel schijnbeheersing genoemd: instrumenten die bestaan maar niet worden benut genereren administratieve lasten zonder sturingsrendement. In dit onderzoek zijn dergelijke kosten niet gemeten en door respondenten niet als zodanig benoemd.

Daarnaast kan nader onderzoek zich richten op de evaluatielus die bij de opzet van dit onderzoek bewust buiten het model is gelaten (paragraaf 2.2.3). De rol van evaluatie en leren binnen ketensamenwerkingen en de mate waarin dit bijdraagt aan prestaties, voorspelbaarheid en betaalbaarheid. Ook verdient het perspectief van onderhoudspartijen verdere verdieping, met name ten aanzien van de ervaren risicoverdeling en de verschillen tussen contractuele en feitelijke risico's in de praktijk. Verder is dyadisch onderzoek een logische vervolgstap: binnen één samenwerking worden zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer ondervraagd, zodat de ervaringen binnen dezelfde relatie naast elkaar kunnen worden gelegd. Ten slotte kan de gevonden samenhang tussen de benutting van instrumenten en de ervaren voorspelbaarheid en betaalbaarheid kwantitatief worden getoetst, bijvoorbeeld via een survey onder een grotere groep corporaties.

Verder kunnen de institutionele randvoorwaarden van ketensamenwerking nader worden onderzocht, waaronder de invloed van exclusiviteit, marktwerking en de aanbestedingsrechtelijke positie van woningcorporaties. Tot slot ligt een verbreding van het perspectief voor de hand, door andere regio's in Nederland te betrekken, zodat kan worden vastgesteld in hoeverre de gevonden patronen ook buiten Noord-Brabant en Limburg zichtbaar zijn.

Referentielijst

Aedes. (2024). *Jaarverslag 2023*. https://aedes.nl/media/document/aedesjaarverslag-2023-met-controleverklaring

Aedes. (2025). *Aedes-benchmark 2025: Belangrijkste resultaten en individuele resultaten corporaties*. https://aedes.nl/aedes-benchmark/aedes-benchmark-2025-belangrijkste-resultaten

Aedes. (2026). *Onderzoeksresultaten kostenstijging instandhouding*. https://aedes.nl/media/document/onderzoeksresultaten-kostenstijginginstandhoudingpdf

Autoriteit woningcorporaties. (2026). Handboek beleidswaarde. https://www.ilent.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/autoriteit-woningcorporaties/publicaties-cijfers-en-wetgeving/publicaties/handboek-beleidswaarde/handboek-beleidswaarde.pdf

Autoriteit woningcorporaties & Waarborgfonds Sociale Woningbouw. (2024). *Gezamenlijk beoordelingskader*. https://www.ilent.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/autoriteit-woningcorporaties/publicaties-cijfers-en-wetgeving/publicaties/gezamenlijk-beoordelingskader-aw-wsw---december-2024/Gezamenlijk+beoordelingskader+Aw+WSW+december+2024.pdf

Bankvall, L., Bygballe, L. E., Dubois, A., & Håkansson, H. (2010). Interdependence in private construction projects: A study of contractor–supplier relations. *Construction Management and Economics, 28*(9), 923–935. https://doi.org/10.1080/01446193.2010.489055

Bouwend Nederland. (2022, 10 maart). *Gevolgen Russische invasie in Oekraïne voor de bouwsector*. https://www.bouwendnederland.nl/nieuws/algemeen/gevolgen-russische-invasie-in-oekraine-voor-de-bouwsector

Bouwend Nederland. (2024). *Economische krimp en gemengde vooruitzichten in de bouwketen in voorjaar 2024*. https://www.bouwendnederland.nl/nieuws/algemeen/economische-krimp-en-gemengde-vooruitzichten-in-de-bouwketen-in-voorjaar-2024

BrabantWonen. (2023, 18 december). *BrabantWonen sluit overeenkomst met vier ketenpartners*.

https://www.brabantwonen.nl/actueel/2023/12/18/brabantwonen-sluit-overeenkomst-met-vier-ketenpartners

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brink. (2023). *Rapportage meerwaarde RGS: Onderzoek naar de meerwaarde van RGS* [Rapport]. Brink, in opdracht van Stichting RGS en Stichting VGO-keur.

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A meta-analytic approach to implications for interorganizational performance. *Journal of Operations Management, 33–34*, 15–42. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.001

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review, 23*(4), 660–679. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57–74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Eriksson, P. E., & Lind, H. (2014). Framework for Structuring Procurement Contracts. (2014). *Construction Economics and Building*, *14*(4), 71-84. https://doi.org/10.5130/AJCEB.v14i4.4196

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Gruis, V., Nieboer, N., & Thomas, A. (2004). Strategic asset management in the social rented sector: Approaches of Dutch and English housing associations. *Urban Studies, 41*(7), 1229-1248. https://doi.org/10.1080/0042098042000214792

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal, 38*(1), 85–112. https://doi.org/10.5465/256729

Jenniskens, T. J. A. (2025). *The impact of contractual and relational governance elements on the objectives within Bouwstroom initiatives* (Master's thesis, Delft University of Technology). TU Delft Repository. https://resolver.tudelft.nl/uuid:e1b30d5d-d202-4e62-8537-42bbba21053d

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Koolwijk, J. S. J., van Oel, C. J., Wamelink, J. W. F., & Vrijhoef, R. (2018). Collaboration and integration in project-based supply chains in the construction industry. *Journal of Management in Engineering, 34*(3), Article 04018001. https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000592

Macneil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.). *Nationale prestatieafspraken*. https://www.volkshuisvestingnederland.nl/onderwerpen/corporaties-en-regelgeving/nationale-prestatieafspraken

Noordhuis, M., Vervoort, J., & Hengeveld, A. (2024). *Ketensamenwerking van theorie naar praktijk* [Rapport]. Ketensamenwerking Interim & Advies & AVW2. https://ketensamenwerking.blog/wp-content/uploads/2024/08/Ketensamenwerking-van-theorie-naar-praktijk-DEF.pdf

NOS. (2025, 23 november). *Nieuwbouw knelt: Corporaties lijden per huurder 48 euro verlies*. https://nos.nl/artikel/2591232-nieuwbouw-knelt-corporaties-lijden-per-huurder-48-euro-verlies

OnderhoudNL. (2022, oktober). *Akkoord lonen onderhoudsbranche: +10,3% per 1 januari 2023*. https://www.onderhoudnl.nl/nieuws/okt-2022/akkoord-lonen-onderhoudsbranche-103-per-1-1-23-onderhoudnl

OnderhoudNL. (2025, 17 juni). *Tekort vakmensen in schilders- en onderhoudsbranche: OnderhoudNL zet in op regionale samenwerking*. https://www.onderhoudnl.nl/nieuws/jun-2025/tekort-vakmensen-in-schilders-en-vastgoedonderhoud-onderhoudnl-zet-in-op-regionale-samenwerking

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal, 23*(8), 707–725. https://doi.org/10.1002/smj.249

Poppo, L., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2016). *When can you trust "trust"? Calculative trust, relational trust, and supplier performance*. *Strategic Management Journal, 37*(4), 724-741. https://doi.org/10.1002/smj.2374

RIGO. (2026). *Weten wat er speelt, doen wat nodig is: Onderzoek naar lokale verankering van woningcorporaties en hun schaalgrootte* [Rapport; in opdracht van het Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, Aedes en VNG]. https://aedes.nl/media/document/rigo-onderzoek-weten-wat-er-speelt-doen-wat-nodig

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review, 19*(1), 90–118. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Straub, A. (2009). Cost savings from performance-based maintenance contracting. *International Journal of Strategic Property Management, 13*(3), 205–217. https://doi.org/10.3846/1648-715X.2009.13.205-217

Straub, A., & Meijer, F. M. (2025). Sustainable retrofit of Dutch social housing: The role and future of multi-year programs and strategic partnerships. *Buildings, 15*(9), Article 1501. https://doi.org/10.3390/buildings15091501

Vastgoedjournaal. (2025, 20 november). *Corporaties komen 48 euro per maand per woning te kort*. https://vastgoedjournaal.nl/news/70891/corporaties-komen-48-euro-per-maand-per-woning-te-kort

Volkshuisvesting Nederland. (2026, 29 januari). *Maatregelen nodig tegen tekort woningcorporaties van € 19,4 miljard*. https://www.volkshuisvestingnederland.nl/actueel/nieuws/2026/01/29/maatregelen-nodig-tegen-tekort-woningcorporaties-van-%E2%82%AC-194-miljard

Vrijhoef, R., & Koskela, L. (2000). The four roles of supply chain management in construction. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 6*(3–4), 169–178. https://doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00013-7

Warsen, R. (2021). *Putting the pieces together: A governance perspective on the design and implementation of public-private partnerships* (Doctoral dissertation, Erasmus University Rotterdam). Erasmus University Repository.

https://repub.eur.nl/pub/131577/warsen-r-2021-putting-the-pieces-together-phd-dissertation.pdf

Wiesweg, N. (2024). *Extending the supply chain in (corporate) real estate: A transaction cost theory approach to data-driven real estate management* (Doctoral dissertation, Technische Universität Berlin). DepositOnce. https://doi.org/10.14279/depositonce-22327

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics, 22*(2), 233–261. https://doi.org/10.1086/466942

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Yuan, H. X., & Wang, X. Q. (2013). Design of lean supply chain for real estate operations. In *International Asia Conference on Industrial Engineering and Management Innovation* (pp. 1003–1011). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38445-5_104