

Veranderen is voor anderen

Een onderzoek naar verandermanagement bij
woningcorporaties.

Change Feels Strange

A Study of Change Management for Housing
Corporations in the Netherlands

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
op gezag van de rector magnificus Prof.dr. S.W.J. Lamberts
en volgens besluit van het College voor Promoties.
De openbare verdediging zal plaatsvinden op donderdag 21 februari 2008 om 16.00 uur
door

Aldert Peter Dreimüller
geboren te Eindhoven.



Promotiecommissie

Promotoren:

Prof.dr. S.J. Magala
Prof.dr. K.S. Cameron

Overige leden:

Dr. Ph. van Engeldorp Gastelaars
Prof.dr. L.C.M.P. Meijs
Prof.dr.ir. J. van der Schaar

© roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, januari 2008

Uitgegeven door: Nestas Communicatie, Almere
Vormgeving: Freek Welink, X man ontwerp, Alphen a/d Rijn
Omslagontwerp: TypoDynamo.nl, Almere
Foto omslag: Rolf Hendriks, Almere
Eerste druk: januari 2008

ISBN: 978-90-76356-12-9

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en uitgever.

Correspondentie over uitgave/bestellen: Nestas communicatie
Postbus 1221, 1300 BE Almere, 036-5307700, nestas@nestas.nl, www.nestas.nl

Correspondentie of vragen over de inhoud: roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep
Maartveld 7, 6226 DA Maastricht, 043-8501699, info@roag.nl, www.roag.nl

Woord vooraf

De wereld verandert en de wereld van de corporaties vormt daarop geen uitzondering. Bovendien voltrekken de veranderingen zich in een steeds sneller tempo. Hierop adequaat reageren is de actuele opgave voor het huidige management van organisaties. De vraag is echter hoe dat het beste kan. De ontwikkelingen gaan door en volgen elkaar in hoog tempo op. Zekerheden van gisteren, blijken vandaag niet meer te werken. Voor het management is het een lastige opgave om te bepalen hoe beleid en bedrijf moeten worden veranderd om optimaal te functioneren. Beperkte aanpassingen en incidentele maatregelen (b)lijken onvoldoende. Een fundamentele koerswijziging is nodig. Dat betekent nieuwe doelen stellen en daarop een nieuwe strategie loslaten en realiseren. Voorwaar geen eenvoudige opdracht.

De ontwikkelingen in de sector volkshuisvesting zijn zichtbaar in de stijgende kwaliteit van de woningen, de bouwprojecten en de diensten. Maar ook in de PR, de kantoren en de voorzieningen van en bij corporaties zijn kwaliteitsverbeteringen merkbaar. Het gaat dan bijvoorbeeld over het aantal woningen in beheer, het eigen vermogen en de steeds beter opgeleide mensen die er werken. Ook is het zichtbaar aan de klanten (van primaire doelgroep naar nagenoeg alle doelgroepen), de werkwijze (van woningtoewijzing, via het aanbodmodel naar allerlei vormen van huur en koop) en de werkzaamheden (van puur bouwen en beheren, naar leefbaarheid, wonen en zorg, makelaardij en projectontwikkeling). Na de brutering, in 1995, is de verzelfstandiging van de corporaties ingezet. Corporaties – zo was de verwachting – zouden de opgaven in de volkshuisvesting zonder overheidssteun kunnen realiseren. De corporaties hebben die handschoen opgenomen en zijn vol energie aan de slag gegaan. En niet zonder succes. De huurverhogingpercentages waren in vergelijking met de periode daarvoor drastisch lager, nieuwbouw werd gerealiseerd zonder overheidssteun en corporaties waren niet blind voor de stedelijke problematiek van de leefbaarheid en de landelijke problematiek van de vergrijzing (wonen-zorg). Toch is er sprake van een groeiende kritiek op het functioneren van corporaties en dan vooral op de doeltreffendheid (het aantal nieuwbouw woningen) en de doelmatigheid (de kosten van de organisatie).

Corporaties staan aan de vooravond van fundamentele ontwikkelingen. Zoals we later uitgebreid zullen onderbouwen, is er sprake van een toenemende spanning tussen de wijze waarop de corporaties functioneren en de maatschappij daarover oordeelt. Dat verschil van inzicht kan niet blijven bestaan en zal worden rechtgezet. Het is enkel een kwestie van tijd. Hoe is nog niet te voorzien, maar wel dat er een oplossing komt en dat dit niet zonder slag of stoot zal gaan. Een climax lijkt onvermijdelijk. Het kan er toe leiden dat de corporaties het stuur uit handen moeten geven en dat de rijksoverheid – net als in het verleden – gaat bepalen wat er moet gebeuren op het gebied van de volkshuisvesting. En dat pakt voor de klanten van corporaties (meer precies de primaire doelgroep, de kansarmen aan de onderkant van onze samenleving) niet altijd goed uit, zo toont de geschiedenis aan. Corporaties kunnen het initiatief houden en van binnenuit veranderen. Dit proefschrift maakt duidelijk hoe het management daar handen en voeten aan kan geven.

Deze redenering is de motivatie voor deze studie. Tevens levert het een bijdrage aan methoden voor onderzoek naar de organisatiecultuur en de discussie en aanpassing daarvan. Op basis hiervan wordt een bijdrage geleverd aan een bijstelling van methoden van cultuuronderzoek in organisaties. Het moge duidelijk zijn dat deze studie een aanpak biedt voor het management om de koers van de onderneming (lees corporatie) daadwerkelijk aan te passen aan de veranderende omstandigheden in haar omgeving en dat is zowel in het belang van de mensen die er werken als in het belang van de mensen waarvoor zij werken.

Dankbetuiging

In de afgelopen jaren heb ik voor de totstandkoming van de serie managementboeken voor corporaties en voor de voorliggende studie veel steun en medewerking gekregen van diverse instellingen en mensen. Graag noem ik:

- Voor de managementreeks: Aedes (Willem van Leeuwen) voor de onderkenning van de problematiek en de steun voor de boekenserie en het recente cultuuronderzoek, Atrivé voor de inhoudelijke uitwerking van de thema's kwaliteit (Eppie Fokkema), Human Resource Management (Frans Jozef Snoecks), organisatiecultuur (Martijn de Loor en Jan van Vucht), Johan ter Heegde (ModulOr) en Friso Wittebol (QG Consulting) voor de bedrijfsprocessen en Nestas Communicatie (Liesbeth Vermeulen en Floris Schneemann) als uitgever,
- Voor dit promotieonderzoek: Kim Cameron (hoogleraar aan de Universiteit van Michigan Ann Arbor), Frits van Engeldorp Gastelaars (hoofddocent Erasmus Universiteit Rotterdam), Slavek Magala en Lucas Meijs (beiden hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) en Jan van der Schaar (RIGO en hoogleraar volkshuisvesting aan de Universiteit van Amsterdam),
- Voor de medewerking aan het onderzoek: de 15 directeur/bestuurders van corporaties en klanten van de Rotterdamse Organisatie Advies Groep (roAg) die meegedaan hebben aan de interviews, Jan van Beekhuizen, Johan Dijk, André van 't Hoff, Jan Huisman, Jaap Kloet, Harrie Kuipers, Grischa Lowinsky, Jannie van Offeren, Johan Oude Engberink, Ed Penninks, Harrie Rietveld, Pierre Sponselée, Frans van Velzen, Jack Vincken, Gert Weenink, natuurlijk de 150 corporaties die hebben meegewerkt aan de Aedes-enquête en aan de vele klanten uit mijn adviespraktijk die de afgelopen jaren betrokken zijn geweest bij de beleids- en cultuurtrajecten,
- Voor de specifieke feedback van de criticasters en advocaten van de duivel: Jan Bouman, Johan Conijn, Henk Draaisma, Moniek Derks, Roelof Kuijk, Ton Mans, Jan van der Moolen en Erik Staal, waarmee ik heb gesproken over de actuele situatie in de volkshuisvesting.
- Voor het geduld, de steun, de aanmoediging en het vertrouwen: mijn vrienden en familie en dan speciaal natuurlijk Joke en Baukje & Wouter.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Woord vooraf | 3 |
| Inhoudsopgave | 5 |
| 1. Inleiding en probleemstelling | 9 |
| 1.1. Aanleiding: Groeiende kritiek op corporaties | 9 |
| 1.2. Probleemstelling en doelstelling | 10 |
| 1.3. Probleemstelling en methodologie | 12 |
| 1.3.1. Methodologie “Van realisme naar idealisme” | 14 |
| 1.3.2. Methodologie “Van idealisme naar realisme” | 16 |
| 2. Van realisme naar idealisme: Aanpassen of transformeren? | 19 |
| 2.1. Referentiekader: Organisatie-ontwikkeling versus organisatie-transformatie | 19 |
| 2.1.1. Veranderen | 22 |
| 2.1.2. Transformeren | 27 |
| 2.1.3. Organisatiegedrag vóór de transformatie | 36 |
| 2.2. Lens 1: Beschrijving van de organisatie-ontwikkeling bij corporaties | 38 |
| 2.2.1. Historisch perspectief | 38 |
| 2.2.2. Product- en projectontwikkeling bij corporaties | 44 |
| 2.2.3. De ontwikkeling van beleid en verantwoording bij corporaties | 45 |
| 2.2.4. Samenvatting | 47 |
| 2.3. Lens 2: Analyse van de kritiek op de corporaties | 48 |
| 2.3.1. Zijn corporaties re-actieve organisaties? | 51 |
| 2.3.2. Welke stappen van een normale reactie zijn gezet? | 57 |
| 2.3.3. Samenvatting | 61 |
| 2.4. Lens 3: Ervaring van directeur/bestuurders met organisatie-ontwikkeling | 63 |
| 2.4.1. De methode roAg | 64 |
| 2.4.2. Ervaring met de methode roAg | 65 |
| 2.4.3. Ervaring met de implementatie van strategie, BSC en ondernemingsplan | 68 |
| 2.4.4. Verklaringen voor het gedrag van de sector volgens de directeur/bestuurders | 71 |
| 2.4.5. Samenvatting | 76 |
| 2.5. Conclusies | 78 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3. | Van idealisme naar realisme 1: Aanpassen & optimaliseren | 81 |
| 3.1. | Het proces van strategische beleidsvorming & ontwikkelen | 82 |
| 3.1.1. | Richten: doel en strategie bepalen | 84 |
| 3.1.2. | Verrichten: de strategie meetbaar maken | 88 |
| 3.1.3. | Inrichten: de strategie realiseren | 89 |
| 3.1.4. | Inrichten: kwaliteitsbeleid | 90 |
| 3.2. | Managementmodellen in historisch perspectief | 93 |
| 3.2.1. | Boston Consulting Groep: Stars, cash cows, dogs and question marks | 93 |
| 3.2.2. | Blake & Mouton: The Managerial Grid | 94 |
| 3.2.3. | Cameron & Quinn: Het concurrerende waarden model (1) | 96 |
| 3.2.4. | Denison: Doeltreffendheid en de organisatiecultuur | 98 |
| 3.2.5. | Koopman & Pool: Besluitvorming en organisatiecultuur | 99 |
| 3.2.6. | Hardjono: Het vierfasenmodel | 101 |
| 3.2.7. | Nelson & Burns: Re-actieve organisaties | 103 |
| 3.3. | Managementmodellen in cultureel perspectief | 105 |
| 3.3.1. | Deal & Kennedy | 107 |
| 3.3.2. | De Caluwé & Vermaak | 109 |
| 3.3.3. | Handy en Harrison | 112 |
| 3.3.4. | Ichak Adizes | 117 |
| 3.3.5. | Hampden-Turner | 118 |
| 3.3.6. | Trompenaars en Hampden-Turner | 119 |
| 3.4. | Dichotome modellen | 121 |
| 4. | Van idealisme naar realisme 2: Transformeren & excelleren | 123 |
| 4.1. | Het proces van strategische beleidsvorming & transformeren | 124 |
| 4.1.1. | Bedrijfsprocessen | 124 |
| 4.1.2. | Human Resource Management | 126 |
| 4.2. | De organisatiecultuur meten | 131 |
| 4.2.1. | Vier cultuurtypen | 132 |
| 4.2.2. | De cultuurvragenlijst voor corporaties | 140 |
| 4.3. | Intermezzo: de organisatiecultuur gemeten (bij corporaties) | 146 |
| 4.3.1. | Veronderstellingen | 146 |
| 4.3.2. | Het onderzoek en de resultaten | 149 |
| 4.3.3. | Samenvatting | 152 |
| 4.4. | Bedrijfsvoering en transformatie | 153 |
| 4.4.1. | Kenmerken van transformatie | 153 |
| 4.4.2. | Ondernemingsplanning en transformatie | 158 |
| 4.4.3. | Organisatiecultuur & transformatie | 159 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 5. | Samenvatting, conclusies en aanbevelingen | 163 |
| 5.1. | Inleiding en probleemstelling | 163 |
| 5.2. | Probleemstelling: Gaan corporaties mee met hun tijd? | 165 |
| 5.2.1. | Referentiekader: Organisatie-ontwikkeling versus organisatie-transformatie | 165 |
| 5.2.2. | Lens 1: Beschrijving van de organisatie-ontwikkeling bij corporaties | 168 |
| 5.2.3. | Lens 2: Analyse van de kritiek op de corporaties | 168 |
| 5.2.4. | Lens 3: Ervaring van directeur/bestuurders met organisatie-ontwikkeling | 169 |
| 5.2.5. | Samenvatting | 170 |
| 5.3. | Antwoord 1: aanpassen & optimaliseren | 172 |
| 5.3.1. | Het proces van strategische beleidsvorming | 172 |
| 5.3.2. | Strategische beleidsvorming in historisch perspectief | 175 |
| 5.4. | Antwoord 2: transformeren & excelleren | 177 |
| 5.4.1. | Bedrijfsprocessen en HRM | 177 |
| 5.4.2. | Organisatiecultuur meten | 178 |
| 5.4.3. | Organisatiecultuur bij corporaties gemeten | 180 |
| 5.4.4. | Het transformatieproces | 182 |
| 5.5. | Conclusies | 185 |
| 6. | Summary | 189 |
| 6.1. | Introduction, research questions and methodology | 189 |
| 6.2. | Are social housing companies preserving the status quo? | 191 |
| 6.2.1. | Organizational development versus organizational transformation | 191 |
| 6.2.2. | Method 1: Description of the organizational-development of corporations | 195 |
| 6.2.3. | Method 2: Analysis of the criticism on housing corporations | 196 |
| 6.2.4. | Method 3: Experiences of the board of directors with organizational-development | 198 |
| 6.2.5. | Summary | 199 |
| 6.3. | First answer: Adapt & optimize | 200 |
| 6.3.1. | The process of strategic policymaking | 200 |
| 6.3.2. | Strategic policy formulation from a historical perspective | 203 |
| 6.4. | Second answer: Transform & excel | 205 |
| 6.4.1. | Corporate processes and HRM | 205 |
| 6.4.2. | Measuring organizational culture | 206 |
| 6.4.3. | Measuring organizational culture with corporations | 208 |
| 6.4.4. | The transformation process | 212 |
| 6.5. | Conclusion and the outcome of the study | 215 |

Bijlagen **219**

| | | |
|-----|--|-----|
| 1. | Het invullen van de cultuurvragenlijst | 219 |
| 2. | Discussie over het functioneren van corporaties | 224 |
| 3. | De kern van de zaak | 233 |
| 4. | Het privaatrechtelijk karakter van de corporatie. | 235 |
| 5. | Vestia en Het Oosten. | 236 |
| 6. | Gesprekken met statutair directeurs (deelname). | 238 |
| 7. | Cultuuronderzoeken 2003, 2004, 2005, 2006 | 239 |
| 8. | Respondenten cultuuronderzoeken | 261 |
| 9. | Bedrijfstakinformatie | 265 |
| 10. | OCAI | 266 |
| 11. | De kleuren van cultuurmodellen | 269 |
| 12. | Managementboeken voor corporaties | 272 |
| 13. | De planning- en beheerscyclus | 274 |
| 14. | Explanation of terms and organizations | 277 |
| 15. | Filling in the culture questionnaire | 280 |
| 16. | Lijst met schema's, tabellen, grafieken en figuren | 285 |

Literatuur **287**

Levensloop **294**

1. Inleiding en probleemstelling

1.1. Aanleiding: Groeiende kritiek op corporaties

Begin jaren negentig zijn de omstandigheden voor corporaties drastisch veranderd. Financieel werd tussen het Rijk en corporaties afgerekend (brutering¹) en de corporaties werden geacht verantwoordelijk te zijn voor de bedrijfsvoering en de bedrijfsstrategie. Sindsdien is het gemiddelde bezit per corporatie verdubbeld, de administratieve organisatie en de interne controle verbeterd, de klantgerichtheid toegenomen en is er meer aandacht gekomen voor het sociaal beheer in buurten en wijken. Maar er is ook – en vooral vanuit de rijksoverheid – sprake van een toenemende kritiek op het functioneren. Corporaties van hun kant kunnen die kritiek niet plaatsen en ervaren de kritiek over het algemeen als onterecht.

Tot zover het beeld van de spelers. Voor de toeschouwer zijn corporaties gewoon (non-profit) ondernemingen die net als alle andere organisaties functioneren in een veranderende omgeving. Daarbij is het niet interessant of die veranderingen in de omgeving rechtvaardig of terecht zijn, maar of ondernemingen daarop al dan niet adequaat reageren. Verzet en de eigen argumenten nog eens extra aanzetten is enkel uitstel van executie, want de organisatie die niet meegaat met zijn tijd, zal – vroeg of laat – verdwijnen. De vraag is vervolgens wat dan wel een goede reactie is. Hoe moet een onderneming omgaan met cruciale veranderingen. Welke reactie doet recht aan en de veranderende omgeving en aan de eigen inzichten en idealen van de onderneming.

Het voorliggende onderzoek spitst zich toe op de reactie van corporaties op veranderingen in hun omgeving. De kritiek is dat ze onvoldoende meegaan met hun tijd en worden de voorstellen om daar verandering in aan te brengen steeds ingrijpender. Zo wordt – bijvoorbeeld door Coen Teulings, directeur CPB, in Apeldoorn tijdens zijn bijdrage aan de presentatie van de Aedex/IPD Vastgoedindex van woningcorporaties in Apeldoorn (Teulings 2007) – openlijk over het gebrek aan legitimiteit van het corporatiebezit gesproken en gesuggereerd dat of de verkoop van het woningbezit of het onder de verantwoordelijkheid van de politiek brengen, de situatie kan verbeteren. De boodschap is helder: zo niet verder!

Het blijft natuurlijk een vraag of de kritiek terecht is. Mocht ze onterecht zijn – en er wordt wel naar gehandeld – dan dreigt het gevaar dat het spreekwoordelijke kind met het badwater wordt weggegooid. Aan de andere kant, de kritiek negeren en afdoen als afgunst, zal de sector niet verder helpen. Het is dan een kwestie van tijd en het badwater wordt – met alles erin – weggegooid.

¹ Corporaties zijn ontstaan uit particulier initiatief met als doel de huisvesting te verbeteren van mensen met (te) lage inkomens. Na de tweede wereldoorlog is door de overheid de woningbouw op steeds grotere schaal gesubsidieerd. Met de stelselherziening naar aanleiding van het advies van de Commissie de Roos in 1962 kregen corporaties de beschikking over hun vermogen. In 1995 vernieuwde de toenmalige staatssecretaris van volkshuisvesting, dit arrangement met de corporaties door de zo genoemde bruteringsovereenkomst met als resultaat de Wet Balansverkorting, waarbij de rechten van het Rijk en corporaties zijn afgekocht (Zie ook blz. 9, Rapport commissie De Boer, mei 2005).

1.2. Probleemstelling en doelstelling

Gezien de ontwikkeling van de kritiek op corporaties en de consequenties voor hun toekomst en die van de volkshuisvesting is de **probleemstelling** voor deze studie om te achterhalen welke ontwikkeling corporaties – in relatie tot hun bestaansrecht – qua organisatie hebben doorgemaakt en welke verklaringen daarvoor in de managementliteratuur zijn te vinden, met als doelstelling om met die kennis managementinstrumenten te ontwikkelen die corporaties in staat stellen hun organisaties adequaat te laten reageren op veranderingen in hun omgeving. Anders geformuleerd, het gaat om het beantwoorden van de vraag of corporaties voldoende meegaan met hun tijd en – als zou blijken dat corporaties onvoldoende meebewegen – de vraag te beantwoorden hoe corporaties dat wel zouden kunnen.

De eerste vraag (zijn corporaties meegegaan met hun tijd) wordt beantwoord door op basis van beschikbare managementliteratuur over veranderen bij bedrijven, inzicht te krijgen in het specifieke gedrag van bedrijven die onvoldoende reageren op veranderingen in hun omgeving. Die kennis wordt vervolgens gebruikt om het gedrag van corporaties te beoordelen. Met behulp van drie onderzoeksmethoden kijken we daarbij door drie lenzen. **Lens 1)** behandelt de bedrijfsmatige (historische) ontwikkeling op basis van literatuur, artikelen en de eigen praktijk. **Lens 2)** is de analyse van de kritiek van de afgelopen jaren in pers, rapporten en notities. **Lens 3)** betreft de ervaringen van vijftien directeur/bestuurders met het veranderen van hun corporatie. Het hoofdstuk “Van realisme naar idealisme: Aanpassen of transformeren?” gaat over de eerste vraag.

De tweede vraag (hoe kan een corporatie meegaan met zijn tijd) wordt beantwoord door op basis van beschikbare managementliteratuur inzicht te krijgen in het specifieke gedrag van bedrijven die voldoende reageren op veranderingen in hun omgeving. We onderscheiden daarbij twee benaderingen. **Benadering 1)** betreft bedrijven die hun prestaties optimaliseren. Ze passen zich aan, maar veranderen niet wezenlijk. **Benadering 2)** bespreekt de wijze waarop het management de organisatie wezenlijk transformeert en opnieuw opbouwt.

Benadering 1) staat centraal in het derde hoofdstuk “Van idealisme naar realisme 1: Aanpassen & optimaliseren” en is geconcentreerd op het meer technische managementproces van het formuleren van missie, doelen en strategie, balanced scorecard en ondernemingsplan, op het realiseren van het kwaliteitsbeleid en op veranderen. Veranderen in de betekenis van aanpassen en verbeteren van de organisatie. Centraal staat het model van de concurrerende waarden van Cameron & Quinn (1983, 1996, 1999, 2006) en wordt de verbinding gelegd met de organisatiecultuur. Daarbij worden de harde elementen (strategie, structuur en systemen), geïntegreerd met de zachte factoren (skills [vaardigheden en kerncompetenties], staff [medewerkers], style [stijl van leidinggeven] en shared values [waarden en normen]), zoals onder meer verwoord in het 7S-model van McKinsey (Athos & Pascale 1986).

Benadering 2) is relevant als aanpassen en verbeteren niet meer voldoende zijn om tegenwicht te bieden aan ingrijpende veranderingen in de omgeving. Dan is een transformatie van het bedrijf noodzakelijk. Het vierde hoofdstuk “Van idealisme naar realisme 2: Transformeren & excelleren”, heeft dat als centraal thema. De nadruk ligt nu niet meer – zoals in het derde hoofdstuk – op de harde elementen van het management, maar op de zachte. In het hoofdstuk is voor het meetbaar en bespreekbaar maken van de organisatiecultuur de cultuurvragenlijst behandeld, die al enige jaren in de praktijk wordt toegepast en die begin 2006 is geijkt en gebruikt om een beeld te krijgen van de organisatiecultuur bij corporaties. De uitkomsten van het onderzoek zijn gelegd naast de theoretische ontwikkeling van bedrijven en producten. In het hoofdstuk wordt beschreven hoe het model van de

concurrerende waarden en de resultaten van het onderzoek als referentie kunnen worden gebruikt voor een transformatieproces. Een proces om de bestaande cultuur van een organisatie in beeld te brengen, te bespreken en aan te passen aan de – voor de realisatie van de missie en doelen – noodzakelijke organisatiecultuur.

1.3. Probleemstelling en methodologie

In de geschiedenis van mensen, organisaties en landen zien we vaker momenten, waarop een fundamenteel andere weg moet worden ingeslagen. De problemen zijn niet meer oplosbaar met de traditionele aanpak en zienswijze. Men moet nieuwe doelen stellen en door samenwerking nieuwe oplossingen vinden.

De corporaties zelf zijn daarvan een prachtig voorbeeld. Ze zijn de oplossing van het compleet nieuwe probleem dat in de 19^e eeuw ontstaat door de verstedelijking. In de loop van die eeuw – later dan in de ons omringende landen – komt de industrialisatie op gang. Landbouw en veeteelt blijven van belang, maar handel, industrie en scheepvaart bieden steeds meer werkgelegenheid en veroorzaken een trek naar de steden. Steden werden volledig vol gebouwd, omdat het tot ver in de 19^e eeuw verboden was buiten de oude omwallingen te bouwen (Werkman 1963, Kempen & Van Velzen 1988, De Vreeze 1993, Ten Hove 1995). In die tijd was het in Nederlandse steden slechts voor weinigen goed toeven, met krotten en sloppen, slechte werkomstandigheden, kinderarbeid, amper onderwijs, discriminatie en lage levensverwachtingen (De dagloner werd door ziekte, ondervoeding en drankmisbruik gemiddeld 32 jaar).

De problemen worden in de loop van de tweede helft van de 19^e eeuw door alle geledingen in de samenleving onderkend en aangepakt. De gangbare werkwijze was om verenigingen op te richten, die geld inzamelden om daarvan woningen te bouwen voor de arbeidende klasse. Veelal uit goed begrepen eigen belang staan deze christelijke, liberale en socialistische organisaties aan de basis van de huidige corporatiesector. Het succes van deze verenigingen en de fundamenteel nieuwe benadering, die afwijkt van wat tot dan toe gebruikelijk is, leidt ook tot ander overheidsbeleid. Het standpunt van overheidsonthouding op het gebied van de volkshuisvesting wordt ingeruild voor overheidstoezicht en – aanvankelijk zeer bescheiden – overheidszorg. En voor dat nieuwe beleid is nieuwe wet- en regelgeving nodig: De Woningwet van 1901. Nieuw in de wet is dat de verenigingen die toelating aanvragen (het begrip *Toegelaten Instelling* is in de Woningwet geïntroduceerd) gebruik kunnen maken van overheidssteun. Hierdoor worden in feite de vele woningbouwverenigingen geïstitutionaliseerd en zo is de basis gelegd voor de huidige sector (Kempen & Van Velzen 1988, De Vreeze 1993, Van der Schaar 2006). Dat nieuwe wetgeving nodig is onderstreept nog eens het fundamentele karakter van de nieuwe aanpak van het volkshuisvestingsvraagstuk (zie ook paragraaf 2.1).

Een meer recent voorbeeld is de monumentenzorg in Nederland. In de loop van de jaren zeventig van de vorige eeuw was er sprake van een steeds kleinere groep belangenbehartigers, die enkel oog had voor de argumenten en zienswijze over monumentenzorg uit eigen kring. Dat leidde ertoe dat de monumentenzorg minder kon rekenen op financiële steun vanuit de rijksoverheid. De kleine groep supporters kon maar niet begrijpen waarom hun troetelkind zo weinig steun kreeg van de samenleving. Het was toch zo mooi wat zij deden. Begin jaren tachtig is de oorzaak van de afnemende steun aan de orde gesteld en dat heeft geleid tot een publiek debat met als resultaat dat belangenbehartigers van de monumentenzorg hun draagvlak zijn gaan verbreden. Deels werd steun gezocht – en op plaatselijk niveau gevonden – bij de stadsvernieuwing (die in die tijd wel kon rekenen op financiële steun vanuit het Rijk) en – landelijk – werd een totaal nieuwe financieringswijze ontwikkeld, waarbij een revolving fund werd ingesteld en het Nationaal Restauratiefonds (NRF) in 1985 werd opgericht (Van Engeldorp Gastelaars 1979, Dreimüller 1999). Het NRF vervult heden ten dage een sleutelrol bij de subsidiering van monumenten.

En nu – ruim 100 jaar na de Woningwet – zijn corporaties weer het middelpunt. Zij bevinden zich aan de vooravond van fundamentele beslissingen. Zoals we later uitgebreid zullen onderbouwen, is er sprake van een toenemende spanning tussen de wijze waarop de corporaties functioneren en hoe de maatschappij daarover oordeelt. Dat verschil van inzicht kan niet blijven bestaan en zal worden rechtgezet. Het is enkel een kwestie van tijd. Hoe is nog niet te voorzien, maar wel dat er een oplossing komt en dat dat niet zonder slag of stoot zal gaan. Een climax lijkt onvermijdelijk. Het kan er toe leiden dat de corporaties het stuur uit handen moeten geven en dat de rijksoverheid – net als in het verleden – gaat bepalen wat er moet gebeuren op het gebied van de volkshuisvesting. Deze redenering – dit doemscenario – is de motivatie voor het onderzoek. Het is een zoektocht om een uitweg te vinden, en dient zowel het belang van corporaties als dat van de samenleving.

De eerste vraag van deze studie is te achterhalen welke ontwikkeling corporaties – in relatie tot hun bestaansrecht – qua organisaties hebben doorgemaakt en welke verklaringen daarvoor in de managementliteratuur zijn te vinden. Het doel is na te gaan of het huidige gedrag van corporaties uniek is en of er een theoretische benadering is te vinden in de managementliteratuur over dergelijke discrepanties tussen organisaties en hun omgeving. Voor de beantwoording zullen we aansluiting zoeken bij de gedragswetenschappen. Hun invloed neemt in de tweede helft van de vorige eeuw toe en vanaf midden jaren zeventig komt het gedrag, het karakter of de organisatiecultuur van bedrijven in beeld. Actueel is de benadering van Quinn (1996). Hij beschrijft normaal gedrag van organisaties en verklaart de steeds groter wordende afstand tussen de werkelijkheid van die organisaties en die van de omgeving. Quinn geeft aan dat als er geen drastische stappen worden ondernomen een langzame dood onvermijdelijk is. Zijn benadering zien we terug in de eerdere managementliteratuur en in de benadering van diverse invloedrijke auteurs (Senge 1984, Nelson & Burns 1984). Vervolgens kunnen we de kenmerken van langzaam stervende organisaties (re-actieve organisaties) leggen naast het gedrag van corporaties in de afgelopen jaren. De overeenkomst is dan de onderbouwing van de stelling dat corporaties zich in een situatie bevinden van toenemende spanning met de omgeving en dat het punt nadert waarop de omgeving kan en zal ingrijpen en corporaties een langzame dood zullen sterven. De beantwoording van deze eerste vraag is het centrale thema van het hoofdstuk *“Van realisme naar idealisme: aanpassen of transformeren?”*.

De titel van het hoofdstuk is afgeleid van het advies van Quinn aan deze bedrijven hoe zij de negatieve spiraal kunnen doorbreken. De richting die hij daarvoor bepleit is ook weer terug te vinden in eerdere managementliteratuur. In navolging van Thoreau stelt Quinn: *actie vanuit principe, de waarneming en het uitoefenen van recht, verandert dingen en relaties. Het is in essentie revolutionair en bestaat niet bij de dingen die er al waren. Het verdeelt niet alleen staten en kerken, het verdeelt families: het verdeelt het individu en scheidt het diabolische in hem van het heilige*. Volgens Quinn is het normaal dat mensen – en dus ook managers – problemen oplossen en de status quo handhaven. Dat is realistisch gedrag en in de regel normaal en doelmatig. Maar aanpassen is onvermijdelijk en er komt een moment dat we van de geijkte banen moeten afwijken. Daarvoor is moed nodig. Niet alleen moed in termen van het overwinnen van angst (Bell 2002), maar ook in het willen bijdragen aan een achtenswaardige actie (Shelp, 1984). *Real leadership is about moving forward in faith, and it requires both head and heart* (Quinn, 2004, blz. 17). Eén betekenis van moed is onverschrokkenheid in moeilijke tijden en gevaarlijke omstandigheden. Synoniemen zijn kloekmoedigheid, dapperheid en courage. Courage komt van het Franse corage en dat betekent ook hoofd en hart.

Het verwijst naar de gulden middenweg van Aristoteles². Afwijken van de geijkte banen vereist daarmee een doel, een resultaat, dat meer is dan eigen belang en dat verwijst naar idealen.

De tweede vraag van deze studie is te achterhalen hoe een corporatie mee kan gaan met zijn tijd en zijn nieuwe idealen kan realiseren. De vraag wordt met twee elkaar aanvullende benaderingen beantwoord in het derde en vierde hoofdstuk en heeft de omgekeerde titel van het tweede hoofdstuk, “*Van idealisme naar realisme 1: Aanpassen*”, en “*Van idealisme naar realisme 2: transformatie*”.

De 1^e benadering in het derde hoofdstuk, betreft bedrijven die hun prestaties optimaliseren. Ze passen zich aan, maar veranderen niet wezenlijk. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het model van de concurrerende waarden en de eenvoudige vertaling daarvan in de 4ling^{®3}. De ontwikkeling van de modellen wordt geschetst in relatie tot strategie- en missievorming, het intern beheerssysteem en de cyclus van beleid. Het gaat dan over de wetenschappelijke managementlijn, die heeft geleid tot een groot aantal managementtheorieën en even zovele managementinstrumenten. Vele daarvan zijn uitstekend bruikbaar, mits het theoretisch kader, de denkwijze en de onderliggende verbanden op elkaar aansluiten. Het hoofdstuk geeft ook een nadere toelichting op de aansluiting tussen een aantal gangbare en geaccepteerde managementtheorieën en het model van de concurrerende waarden en van de 4ling[®].

De 2^e benadering in het vierde hoofdstuk betreft de aansluiting tussen de wetenschappelijke (Taylor [1911], Gilbreth [1911]) en de algemene (Fayol 1949, Weber [1947]) benadering van managementproblemen. Duidelijk is dat als organisaties diepgaand moeten veranderen er vooral iets moet gebeuren tussen de oren van mensen in organisaties. Nu baseren we ons op het werk van Cameron & Quinn, hun model van de concurrerende waarden (1983, 1996, 1999, 2006) en hun zienswijze neergelegd in de Positieve Organisatie Wetenschap (2003). In het hoofdstuk wordt het model van de concurrerende waarden en de wijze waarop Cameron & Quinn de organisatiecultuur in beeld willen brengen nader toegelicht en vergeleken met andere auteurs op dit gebied. Het resulteert in een in het Nederlandse cultuurgebied toepasbare vragenlijst en methode om de organisatiecultuur bespreekbaar en plooibaar te maken.

In het vierde hoofdstuk worden ook de resultaten behandeld van de enquête (onder corporaties) met de voor het Nederlandse cultuurgebied ontwikkelde cultuurvragenlijst. Tevens wordt ingegaan op de wijze waarop de resultaten kunnen worden gebruikt om de organisatiecultuur te veranderen en wordt ingegaan op het transformatieproces. Het derde en vierde hoofdstuk ontleen hieraan hun titel. Het is een mogelijke aanpak om vanuit het ideaal – door toepassing van uitontwikkelde managementinstrumenten en de wijziging van de organisatiecultuur – te werken aan een nieuwe realiteit.

1.3.1. Methodologie “Van realisme naar idealisme”

Bij de beantwoording van de vraag of corporaties de kenmerken vertonen van het normale gedrag dat Quinn (1996, 2000, 2004) beschrijft van langzaam maar zeker stervende

² Volgens Aristoteles kan een mens gelukkig worden als hij kan doen, wat bij hem past. Daarbij moet hij zijn vermogen tot redeneren gebruiken om de gulden middenweg te kiezen als het om deugden gaat. Deugden vormen steeds het midden tussen twee vormen van onmatigheid, twee ondeugden. Zo vormt vrijgevigheid het midden tussen verkwisting en gierigheid.

³ De methode die is ontwikkeld om managers van corporaties in staat te stellen hun bedrijf zodanig in te richten dat ze grip krijgen op de bedrijfsvoering, is neergelegd in de serie managementboeken voor corporaties (Dreimüller, e.a., 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006). De methode wordt toegelicht in paragraaf 2.4.1, paragraaf 3.1 en hoofdstuk 4. In navolging van andere managementadviesbureaus nemen we de vrijheid om het de methode roAg te noemen (zie bijvoorbeeld de BSG-matrix in paragraaf 3.2.1). Binnen de methode roAg wordt gebruik gemaakt van een structurerend model: de 4ling[®]. Dit model is in 2004 geregistreerd als handelsmerk.

organisaties (die onvoldoende reageren op veranderingen in hun omgeving), spelen twee methodologische vraagstukken. De eerste betreft de vraag wat die kenmerken dan precies zijn, de tweede welke informatie wordt betrokken in de analyse.

Voor de beantwoording van de vraag wat de kenmerken zijn van organisaties die onvoldoende reageren op veranderingen in hun omgeving worden de kenmerken die Quinn (1996, 2000, 2004) beschrijft gecombineerd met die van Nelson & Burns (1984: zie schema 1). Paragraaf 2.1 is de onderbouwing daarvan en resulteert in elf kenmerken (Nelson & Burns, 1984) van re-actieve organisaties (onvoldoende reagerende organisaties) en vier kenmerken van de normale reactie op veranderingen (handhaven van de status quo) volgens Quinn (1996, 2000, 2004). De elf plus vier kenmerken worden gebruikt als referentiekader en gelegd naast waarnemingen van het gedrag van corporaties.

En dat is het tweede probleem, in de zin dat het verzamelen van relevante informatie over het gedrag van corporaties niet eenvoudig is. Allereerst is er bijzonder weinig gepubliceerd over het management van corporaties (zie ook Meijs 2000) en als dat wel zo is dan gaat het over de toepassing van managementinstrumenten, zoals de balanced scorecard, planning&control, INK en HRM. Het gedrag zelf van de corporaties komt alleen zijdelings aan bod. Ook recente rapporten en studies beoordelen enkel de prestaties en gaan nauwelijks in op de oorzaken van de – volgens de critici – tegenvallende prestaties.

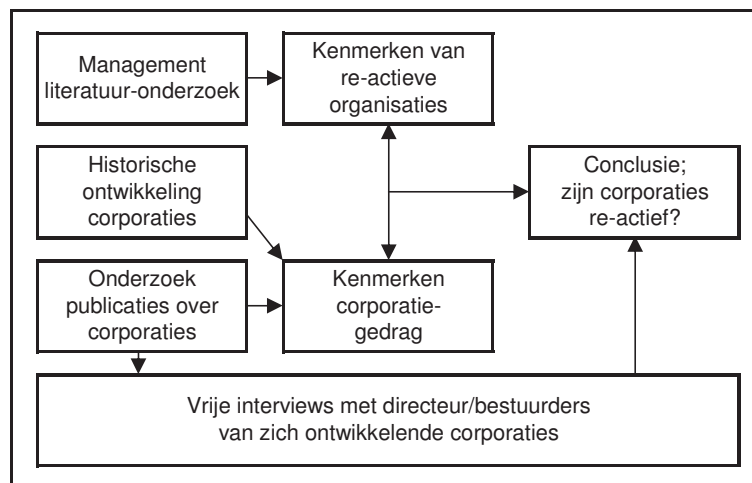
In deze studie is de informatie op drie manieren verzameld. Eerst is – op basis van de eigen kennis van, en ervaring met de sector en de feiten – de bedrijfsmatige ontwikkeling van de corporaties beschreven. Het is een kwalitatieve beschrijving waarbij de omstandigheid en gebeurtenissen met elkaar in verband zijn gebracht en zijn gekoppeld aan jaartallen en perioden. Door de samenhang en volgtijdelijkheid te beschrijven willen we een aannemelijk en overtuigend beeld schetsen van de mate waarin het management van corporaties oog heeft gehad voor de bedrijfsvoering (Engeldorp 2000, blz. 19). Deze beschrijving zal echter geen antwoord geven op de vraag of dat voldoende (snel) gebeurt.

Daarvoor is een tweede invalshoek nodig en dat is de exploratieve beschrijving en ordening van de kritiek van bij de volkshuisvesting betrokken en belanghebbende partijen op corporaties. Daarvoor zijn de belangrijkste rapporten, publicaties en studies van de afgelopen jaren nagelopen en zijn de illustrerende citaten geordend en geplaatst bij de kenmerken van de re-actieve organisatie van Nelson & Burns (1984) en van de langzaam stervende organisatie van Quinn (1996, 2000, 2004). Nu willen we door de overeenkomsten tussen de kritiek een aannemelijk en overtuigend beeld schetsen van de aard van de kritiek op corporaties.

Die kritiek is – zoals hiervoor is uiteengezet – de aanleiding voor deze studie (de escalerende discussie over het bestaansrecht). De kritiek komt van verschillende (in de sector gerenommeerde) kanten, is ook goed onderbouwd met feiten en roept het beeld op van een sector die steunt op successen uit het verleden, oog heeft voor de noden van de tijd, maar die niet reageert op een wijze die buiten de sector begrepen en als belangrijk ervaren wordt. Om dat te kunnen begrijpen is informatie nodig over de wijze waarop individuele corporaties de bedrijfsmatige ontwikkeling van hun corporatie hebben aangestuurd.

Daar is de derde invalshoek voor bedoeld. Daarin wordt specifiek gefocust op de ervaringen van de directeur/bestuurders met de wijze waarop zij leiding hebben gegeven aan de bedrijfsmatige ontwikkeling (verandering) van het bedrijf corporatie. We onderscheiden corporaties die niet veranderen en corporaties die wel veranderen. De tweede groep is interessant, want zij zijn op weg gegaan en zijn vervolgens tegen de normale reactie van mensen in organisaties op veranderen aangelopen. De ervaring van het overwinnen van die weerstand zegt iets over de aard van de re-activiteit van corporaties. Om die informatie te verzamelen is met behulp van met semi-gestructureerde interviews gezocht naar verbanden

of verschillen tussen kenmerken binnen deze specifieke groep. De opbouw van de gesprekken was gelijk, in die zin dat het uitgangspunt van elk gesprek is geweest het eigen proces van het opstellen van de strategie, het ondernemingsplan en de balanced scorecard. De vraag was of men tevreden was met dat proces en het resultaat en of in de daarop volgende jaren de strategie, het ondernemingsplan en de balanced scorecard zijn geactualiseerd. Vervolgens is de specifieke ervaring van de directeur/bestuurder met de implementatie – die per corporatie per definitie verschilt – nader besproken en met de directeur/bestuurder is nagegaan wat de verklaringen voor die specifieke ervaringen zouden kunnen zijn. Het zijn semi-gestructureerde interviews, waarbij de geïnterviewden vooraf de probleemstelling van het onderzoek hebben gehad (de nadruk ligt daarbij op de samenvatting van de kritiek op corporaties: de tweede invalshoek). Tijdens de interviews zijn de directeur/bestuurders ook rechte reeks gevraagd daarop te reageren. Door de samenhang en overeenkomsten van de analyses te beschrijven willen we een aannemelijk en overtuigend beeld schetsen van de mate waarin de directeur/bestuurders de kenmerken van de re-actieve organisatie hebben ervaren en de verklaringen die ze daarvoor geven (Engeldorp 2000, blz. 19).



Schema 1: Methodologie "Van realisme naar idealisme"

Samenvattend, voor de beantwoording van de vraag of corporaties de kenmerken vertonen van langzaam stervende organisaties, is langs drie lijnen gewerkt. De eerste (**lens 1**) is een historische, waarbij de ontwikkeling van de bedrijfstak op hoofdlijnen is geschetst over de mate waarin corporaties professionaliseren (paragraaf 1.2). Voor de tweede lijn – (**lens 2**) om het gedrag van corporaties te kwalificeren – zijn de belangrijkste rapporten, publicaties en studies van de afgelopen jaren nagelopen en zijn de illustrerende citaten geplaatst bij de kenmerken van de re-actieve organisatie van Nelson & Burns (1984) en van de langzaam stervende organisatie van Quinn ([2004] paragraaf 2.2). Ten slotte is (**lens 3**) een vijftiental directeur/bestuurders geïnterviewd over hun ervaring met het veranderen van hun eigen organisatie (paragraaf 2.3).

1.3.2. Methodologie "Van idealisme naar realisme"

Als corporaties re-actief gedrag vertonen, dan is van belang te weten hoe een dergelijk gedrag kan worden omgebogen tot een gewenst (pro-actief) gedrag. Daarvoor is op basis van de beschikbare managementliteratuur gezocht naar de kenmerken van pro-actieve organisaties en de aanpak van de transformatie van een re-actieve organisatie in een pro-actieve (zie schema 2). Het gaat dan om het omschrijven van het (veranderings)proces

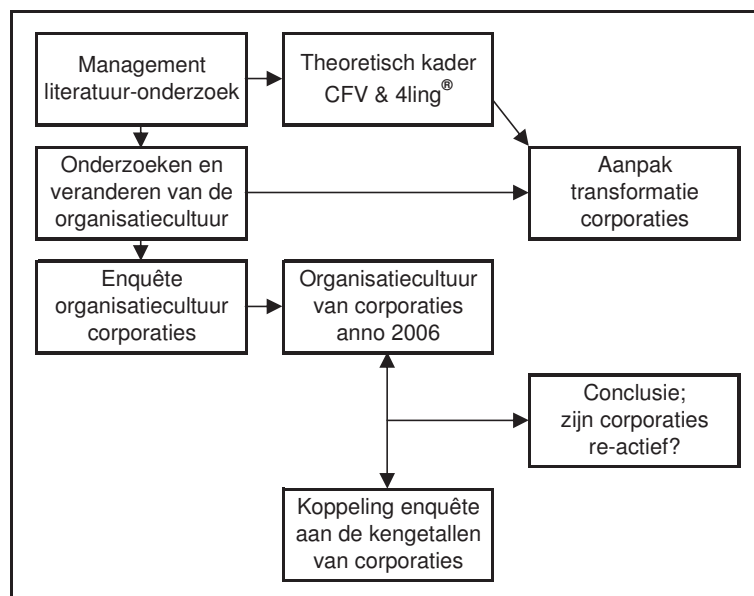
(stappenplan), de te gebruiken instrumenten (en de theoretische verbanden daartussen) en de aspecten waarmee rekening moet worden gehouden (naast klant, product en middelen, de mensen en de organisatiecultuur).

Zoals in paragraaf 1.2 is uiteengezet, onderscheiden we twee benaderingen. **Benadering 1)** betreft bedrijven die hun prestaties optimaliseren. Ze passen zich aan, maar veranderen niet wezenlijk. Die eerste benadering wordt in hoofdstuk drie besproken en legt de nadruk op de managementinstrumenten om de organisatie te optimaliseren. De stappenplannen worden verklaard om een strategie, balanced scorecard, ondernemingsplan en het kwaliteitsbeleid op te stellen. Daarbij wordt de relatie gelegd met, en de overeenkomsten aangetoond tussen verschillende managementtheorieën en specifiek met het model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn 1983, 1996, 1999, 2006) en het in de afgelopen jaren – voor de managementboeken voor corporaties – ontwikkelde model van de 4ling® (Dreimüller, e.a. 1999, 2001, 2003). De overeenkomst tussen de modellen is een dichotome benadering die in het hoofdstuk verder wordt uitgewerkt. In paragraaf 3.1 is de strategische beleidscyclus toegelicht en de relatie gelegd met Porter's primaire en ondersteunende activiteiten (1985), de levers of control van Simons (1993, 2000), de balanced scorecard van Kaplan & Norton (1992) en kwaliteitsmanagement (Deming 1982, Hardjono 1999, Fokkema 2003). Hardjono's vierfasenmodel (1999) was de stimulans om na te gaan of er meer overeenkomstige modellen waren. In paragraaf 3.2 beschrijven we de overeenkomst met de benadering van Blake & Mouton (Leiderschap 1964), Henderson (The BCG-matrix van de Boston Consulting Groep 1970), Nelson & Burns (Transformatie 1984) en Denison (Corporate Culture 1990). Hardjono (1999) verwijst naar het model van Koopman & Pool (1992) en het Concurrerende Waarden model van Cameron & Quinn (The Competing Values Framework 1983, 1996, 1999, 2006). In de paragraaf 3.3 worden specifiek op het gebied van de organisatiecultuur een aantal overeenkomstige benaderingen toegelicht. Het betreft die van Harrison (1972, 1992), Handy (1976, 1988), Deal & Kennedy (1982), Caluwé & Vermaak (2002), Adizes (1997) Hampden-Turner (1990) en Trompenaars (1993).

Benadering 2) bespreekt de wijze waarop het management de organisatie wezenlijk transformeert en opnieuw opbouwt. In de eerste benadering optimaliseren bedrijven hun prestaties. Ze passen zich aan, maar veranderen niet wezenlijk. Het management heeft dan vooral behoefte aan kennis, instrumenten, hulpmiddelen en adviezen voor de implementatie. Een globaal begrip van het fenomeen organisatiecultuur is voldoende. In hoofdstuk vier gaan we verder en staat het management voor de opgave de organisatie te transformeren en opnieuw op te bouwen of uit te vinden. Daarvoor zijn de managementinstrumenten en de aanpak uit het derde hoofdstuk nog steeds relevant, maar nu is voor het management kennis onmisbaar op het gebied van het herontwerpen van de werkprocessen, het daarop afstemmen van het Human Resource Management (HRM) en het bespreken en veranderen van de organisatiecultuur (Dreimüller 2004, 2005, 2006).

In paragraaf 4.1 beschrijven we de aanpak van het ontwerpen van – op de strategie afgestemde – structuur en het systeem van werkprocessen en personeelsbeleid. Daarna gaan we in paragraaf 4.2 in op het aspect organisatiecultuur en geven de kenmerken van de verschillende cultuurtypen een plaats in het model en verantwoorden we de ontwikkeling van de vragenlijst om de organisatiecultuur te meten en erover te kunnen discussiëren. Paragraaf 4.3 behandelt de resultaten van de verschillende onderzoeken die met de vragenlijst in de corporatiesector zijn gedaan. Daarbij is vooral de enquête van begin 2006 van belang. Om voor corporaties het mogelijk te maken hun eigen resultaten van de beantwoording van de cultuurvragenlijst te vergelijken met het gemiddelde in de sector is de cultuurvragenlijst begin 2006 ter beantwoording gestuurd naar alle corporaties. Een kwart van de corporaties heeft aan de beantwoording van de vragenlijst meegedaan. Door het

koppelen van de resultaten van deze enquête aan kengetallen van dezelfde corporaties is nagegaan of daaruit conclusies kunnen worden getrokken met betrekking tot de eerste vraag (zijn corporaties re-actieve organisaties en op weg naar een langzame dood). In de afsluitende paragraaf 4.4 staat het transformatieproces centraal, worden de kenmerken ervan besproken en geven we een stappenplan om de organisatiecultuur te meten en aan te passen aan de strategie en de nieuw te implementeren management instrumenten.



Schema 2: Methodologie "Van idealisme naar realisme"

Afsluitend.

Dit onderzoek kenmerkt zich door de in de bedrijfskunde voorgestane triangulatie van onderzoeksmethoden. Daarbij worden de sterktes van verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd. Naast overwegingen van validiteit, betrouwbaarheid en criteria als communicatieve en exploratieve zorgvuldigheid (van Engeldorp Gastelaars 2000), is stilgestaan bij de meerwaarde van dit onderzoek voor wetenschappelijke ontwikkeling. Dat betreft de combinatie van geformaliseerde kennis (enquêtes op basis van theorieën en aangepaste vragenlijsten) en kennis op basis van praktische ervaring (tacit knowledge: observaties op basis van eigen ervaring en interviews met experts/managers). In de studie is een theoretische literatuuranalyse gekoppeld aan toegepast en praktijk gericht onderzoek. Met andere woorden deductief en inductief onderzoek tegelijk. Of met een nieuwe terminologie: er is sprake van abductie en daarin zijn diverse onderzoeksmethoden, observatie, documenten analyse, analyse van bestaand onderzoek, interviews en surveys met elkaar verbonden en ten opzichte van elkaar geëvalueerd (Boje 2001). Wetenschappelijk gezien toont dit onderzoek aan, dat als theorie gestuurd, toegepast en praktijk onderzoek elkaar overlappen, onderzoekscriteria elkaar aanvullen en zowel een profetische als verklarende waarde kunnen hebben. Op basis van bestaande, geïnventariseerde theoretische en empirische kennis, kan men stellen – op basis van de hierna te formuleren onderzoeksresultaten – dat, hoewel de corporaties op het oog voldoen (bedrijfseconomisch renderen en professionaliseren), ze de kans lopen hun bestaansrecht in de samenleving te verliezen.

2. Van realisme naar idealisme: Aanpassen of transformeren?

2.1. Referentiekader: Organisatie-ontwikkeling versus organisatie-transformatie

Dit hoofdstuk behandelt de eerste vraag van deze studie: welke ontwikkeling hebben corporaties – in relatie tot hun bestaansrecht – qua organisaties doorgemaakt en welke verklaringen zijn daarvoor te vinden. Deze eerste paragraaf legt daarvoor de basis en gaat specifiek in op het gedrag van bedrijven die onvoldoende reageren op veranderingen in hun omgeving. Die kennis wordt in de volgende paragrafen gebruikt om met behulp van drie onderzoeksmethoden het gedrag van corporaties te beschrijven en te beoordelen.

In het januarinumnummer 2006 van Safe laat scheidend Robecomman en beursgoeroe Jaap van Duijn weten dat hij het betreurt dat men zo risicomidend is geworden. Het avontuur is eruit. Men timmert het land dicht en is alleen maar bezig met behouden en het elimineren van afwijkingen (Van Duijn 2005, 2007). Dat is volgens Van Duijn logisch omdat velen het goed hebben en de prikkel om in beweging te komen daardoor ontbreekt. Volgens hem wordt het proces om de status quo te handhaven gevoed door de toenemende inkomensverschillen, stijgende topsalarissen en het elkaar toespelen van de bal. Een cultuur die blijft bestaan ondanks dat het fenomeen jarenlang door de pers onder de aandacht wordt gebracht (zie ook de resultaten van de onderzoeken naar de inkomens van bestuurders van ondernemingen door de Vereniging van Effectenbezitters en de Volkskrant in de Volkskrant van 9 juni 2007: *Niemand wil de salarisrace stoppen: elke aandeelhouder heeft een andere reden om voor nog hogere inkomens van bestuurders te stemmen*). Van Duijn geeft als verklaring dat mensen met elkaar moeten onderhandelen, zonder dat ze zelf de gevolgen ervan ondervinden. De voorzitter van de Raad van Commissarissen onderhandelt met de bestuurder over zijn salaris. De commissaris hoeft het salaris niet zelf te betalen, voor de winst maakt het hoegenaamd niets uit en bijna niemand merkt er iets van. De prikkel ontbreekt, hooguit beperkt het normbesef, er is geen evenwicht en dus faalt de marktwerking.

Van Duijn staat niet alleen in zijn analyse. In de pers is de afgelopen jaren alom aandacht voor de bonussen, topsalarissen, winstdelingen en opties. Niet alleen in het bedrijfsleven, maar nu ook bij corporaties (Volkskrant, NRC 29/8/2005). Van Duijn stelt dat een land niet groot wordt door managers, maar door ondernemers en een cultuur van risico en innovatie. Van Duijn ziet nu de managerscultuur waarin de boel bewaard en beheerst wordt. Van Duijn in de Volkskrant van juli 2005: *“We zijn de weg een beetje kwijt en missen gevoel van richting. Wat ik echt mis is het antwoord op de vraag, waar gaan we ons op richten?”* In deze paragraaf wordt duidelijk gemaakt hoe belangrijk het is om de richting te kennen.

Met Van Duijn is Geert Mak van mening dat inzet voor de publieke zaak, puur omwille van de publieke zaak, niet past in een cultuur van doelbewuste vluchtigheid (2007). Binnen sommige leidinggevende kringen in de private en de semi-publieke sector is een mentaliteit ontstaan die sterk doet denken aan de regenteske uitwassen van de 18^e eeuw. De beloning staat in geen verhouding meer tot de feitelijke werkzaamheden en de bereikte resultaten. Falen wordt zelden of nooit meer gestraft. Met marktwerking heeft dit alles niets meer van doen. Benoemingen zijn net als in de 18^e eeuw, in de meeste gevallen een kwestie van netwerkjes en regentenkliken die elkaar de bal toe schuiven (Mak, 2007, blz. 163).

Nog een voorbeeld. Nu uit de Verenigde Staten. Lido Anthony "Lee" Iacocca schreef in 1984 een bestseller in de Verenigde Staten over leiderschap (Iacocca, an autobiography) en hoe hij Chrysler redde, nadat hij door Henry Ford II bij Ford was ontslagen. Met de verkiezingen van de opvolger van Bush in het vooruitzicht schrijft hij begin 2007 een nieuw boek. Het is vooral een aanklacht tegen het leiderschap van Bush, waarbij hij zich afvraagt – in het verlengde van Van Duijn – Where have all the leaders gone? (Iacocca 2007). Het boek is gestructureerd rond de negen C's van leiderschap, waarvan een aantal hierna terug komen, als het gaat over het leiderschap van managers van bedrijven die geconfronteerd worden met grote veranderingen in hun omgeving. **C**uriosity, en het belang om naar mensen te luisteren die een ander geluid laten horen. **C**reativity, het vermogen van leiders om buiten de gebaande paden te zoeken naar oplossingen en verandering te bewerkstelligen. **C**ommunicatie, de werkelijkheid onder ogen durven zien en de waarheid vertellen. **C**haracter, het verschil tussen goed en kwaad weten en er voor uit durven komen. **C**ourage, beslissingen nemen en uitvoeren die goed zijn voor het bedrijf, maar persoonlijk verlies kunnen betekenen. **C**onviction, werkelijk iets willen bereiken, een concreet doel voor de onderneming willen realiseren. **C**harisma, het vermogen om mensen te inspireren, zodat ze de leider vol vertrouwen willen volgen, ook al is de uitkomst (nog) niet bekend. **C**ommon sense, kunnen redeneren. **C**ompetent, niet allen zelf als leider, maar ook een leider die competente managers om zich heen weet te verzamelen, die kritisch zijn, en zijn zwakke punten compenseren. Kortom, geen ja knikkers, maar mensen die negen C's als managerskwaliteit hebben. En daar schort het aan. Net als Van Duijn constateert Iacocca de managerscultuur, van steeds stijgende topsalarissen en het elkaar toespelen van de bal. Van risico's vermijden en de waarheid niet vertellen, want dat is gevaarlijk en wordt afgestraft. Hij noemt de uitzondering als het gaat om de oorlog in Irak. John Murtha, congreslid voor de democraten, voorstemmer voor de oorlog, herziet na drie jaar zijn beslissingen en pleit ervoor om de troepen terug te halen (zie ook hierna). Hij wordt door de Bush-regering als niet-vaderlandslievend afgeschilderd. Iacocca staat in zijn analyse niet alleen. Recent stelt ook Al Gore zich in zijn boek Assault on Reason zich de vraag hoe het komt dat er geen debat is, geen discussie over wezenlijke zaken (Gore 2007). Hij schrijft het toe aan een alom tegenwoordige cultuur van bewustzijnsvernaauwing, gedraai van politici en hun kliek van raadgevers en de oppervlakkigheid van de media.

Overigens, als Iacocca het over leiderschap heeft, dan is dat voor hem simpel. Mensen en prioriteiten, dat is alles. Het aspect mensen is voor Amerikaanse begrippen nieuw. Het gaat in dat land immers vooral om resultaat, en dan vooral financieel resultaat.

Case 1; de NS

Het patroon van groei en succes naar rust en behouden is normaal en vaak waarneembaar. Neem de treinen. Midden van de negentiende eeuw begint Nederland schoorvoetend spoorlijnen aan te leggen. Het duurt tot in de twintigste eeuw eer een samenhangend net met één uitbater is gerealiseerd (De Nederlandse Spoorwegen; de NS). De NS wordt begin twintigste eeuw een steeds belangrijker factor in het goederenvervoer en na de tweede wereldoorlog in het reizigersvervoer. Zonder openbaar vervoer over het spoor zouden de wegen compleet verstopt zitten. Even voor de vergelijking; de klanten staan in rotten van vijf te dringen voor een zitplaats in de trein (in 2005 zijn er per dag 40.000 passagiers meer vervoerd dan in 2004), geld speelt geen rol (de prijs van het treinkaartje kan blijven stijgen, in 2005 maakt de NS 219 miljoen winst), de prestaties blijven achter (in 2005 rijden 14,1% van de treinen niet op tijd tegen 12.1% in 2004) en er is geen of amper deskundig toezicht. Het is een situatie die er door de privatisering, midden jaren negentig, alleen maar onoverzichtelijker op is geworden. Om de prestaties te verbeteren (het op tijd rijden van treinen), ontwerpt de NS een nieuwe dienstregeling, die in 2007 wordt ingevoerd. De oplossing is om de treinen minder lange trajecten te laten rijden, de reizigers meer te laten overstappen (en naar andere perrons te laten lopen, zodat de treinen eenvoudiger het station binnen kunnen lopen) en de deuren 30 seconden voor vertrek te sluiten! Per saldo stijgt de reistijd, en de kosten en de onvrede, maar de treinen rijden meer op tijd.

Iacocca is het daar niet mee eens. Het gaat om mensen en als dat goed is geregeld komt de winst vanzelf. De negen C's gaan ook alleen maar over mensen, over de normen en waarden in een bedrijf, kortom over organisatiecultuur. Iacocca combineert daarbij twee schijnbaar tegengestelde waarden, die van het kost wat kost doelen realiseren en die van tijd en geld besteden aan goede relaties en zorg voor mensen, klanten en medewerkers. Een tegenstelling die we in de volgende hoofdstukken hopen weg te kunnen nemen.

De analyse van Van Duijn, Iacocca en Mak is simpel en herkenbaar. Bovendien zien we de voorbeelden steeds vaker opduiken. Wat te denken van de afspraak tussen Bos en Balkenende, om de effecten van de hypotheekrenteaftrek niet te onderzoeken, of de oorlog in Irak en de Nederlandse betrokkenheid daarbij niet te analyseren? Men wil blijkbaar niet leren van zijn fouten. De redenering is steeds: we hebben het goed, het wordt niet beter, we moeten behouden wat we hebben, geen risico's nemen en dus vooral de waarheid niet vertellen, kop in het zand, mond dicht en de status quo koste wat kost behouden. En dat terwijl de oplossing eenvoudig is, maar wel even doorbijten betekent. Want volgens Van Duijn en Iacocca ligt de oplossing in het wél nemen van risico's en de hamvraag stellen: waar willen we ons op richten, wat zijn de prioriteiten en hoe gaan we met elkaar om? Want als we weten wat we willen bereiken dan kunnen we ook de weg erheen ontdekken.

In alle voorbeelden gaat het steeds over veranderen. De mensen binnen het systeem kunnen maar lastig over de schutting kijken en willen behouden wat is. Maar de wereld buiten is zodanig veranderd dat dat niet meer kan. Toch maar veranderen dus. Maar hoe?

Opzet van het hoofdstuk

In dit hoofdstuk staat **de eerste vraag** van deze studie centraal: welke ontwikkeling hebben corporaties – in relatie tot hun bestaansrecht – qua organisaties doorgemaakt en welke verklaringen zijn daarvoor in de managementliteratuur te vinden. De redeneerlijn is dat verandering begint bij het besef dat men geen speelbal is van de omgeving, maar daar onderdeel van uitmaakt en er invloed op kan uitoefenen. Dat geldt voor het individu en voor organisaties. Die verandering kan alleen teweeg worden gebracht als het individu of de organisatie niet alleen het eigen belang voorop heeft staan, maar hogere doelen nastreeft die verankerd zijn in dieper liggende waarden. Blijft de blik gericht op behouden en beheersen, dan zullen door de voortdurende veranderingen in de omgeving de problemen alleen maar toenemen. Om uit die vicieuze cirkel te komen is leiderschap nodig, waarbij in eerste instantie gezamenlijk een nieuw doel moet worden geformuleerd, dat door alle leden van de organisatie wordt gedragen. Van daaruit kunnen activiteiten en planningen worden gemaakt en coachend leiderschap worden geïntroduceerd, dat rekening houdt met de kwaliteiten en belangen van de medewerkers. De volgende stap is dat bij het formuleren van de doelen van de organisatie wordt aangesloten bij de belangen van de partijen in de omgeving van de organisatie: in principe ook een belang dat aansluit op de waarden van medewerkers. Ze zijn daardoor meer betrokken, maar begrijpen ook welke bijdrage zij aan het geheel leveren en hebben zo minder sturing nodig. Dat vermindert het aantal regels en voorschriften en maakt energie vrij. De laatste stap in die evolutie is dat bedrijven erin slagen om steeds mee te gaan in de stroom van verandering en daar hun doelen en werkwijze voortdurend op aanpassen. Op dit onderwerp kom ik in hoofdstuk vier uitgebreid terug.

De opbouw van dit hoofdstuk is dat in paragraaf 2.1.1 wordt nagegaan hoe individuen en organisaties normaliter reageren. In de daarop volgende paragrafen wordt het gedrag van corporaties daarmee vergeleken. We gaan daarvoor te rade bij Adams (1984), Senge & Kiefer (1984), Nelson & Burns (1984), Cameron & Quinn. Nelson & Burns (1984) beschrijven kenmerken van de re-actieve organisatie (de organisatie die niet verandert) en Quinn geeft de eigenschappen van de normale ontwikkeling van het leiderschap van organisaties (de

managementstijl van managers die de status quo nastreven). Deze kenmerken en eigenschappen worden in de daaropvolgende drie paragrafen gelegd naast de kenmerken en eigenschappen van het gedrag van de corporaties en hun leidinggevend. Daarvoor worden **drie onderzoek-methoden**, drie lenzen gebruikt. In paragraaf 2.2 is de bedrijfsmatige ontwikkeling vanaf de tweede wereldoorlog tot heden **lens 1**), in paragraaf 2.3 is de kritiek op het functioneren van corporaties van de afgelopen vijf jaren (tot 2007) **lens 2**) en ten slotte in paragraaf 2.4 is de mening van een aantal directeur/bestuurders van corporaties zelf **lens 3**). Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beantwoording van de vraag of corporaties re-actief zijn en de managers ervan de kenmerken van de normale ontwikkeling van leiderschap van Quinn vertonen.

2.1.1. Veranderen

In de benadering van het management van bedrijven is eind jaren zeventig een fundamentele verandering gekomen. Tot die tijd is de insteek vooral doelmatigheid en doeltreffendheid. De basis ligt bij Taylor en is te zien als een wetenschappelijke benadering, een Aristotelische wijze van denken (Mintzberg 1992, 1994, Hardjono 1999: zie ook paragraaf 3.1). De blik is tot dan gericht op het primaire proces en de relatie van de onderneming met zijn omgeving (Porter 1980). Met Peters & Waterman (1982) komt daar verandering in. Zij wijzen erop dat binnen en niet buiten het bedrijf de kenmerken liggen die van belang zijn voor het succes van het bedrijf. Die benadering is terug te vinden en wordt overgenomen in de algemene managementliteratuur (Mintzberg 1979, Deming 1982, Kaplan 1983, 1992, Porter 1985). Het betekent ook dat er ruimte en begrip komt voor de menselijke factor (Mc Gregor 1960, Blake & Mouton 1964, Handy 1976, Deal & Kennedy 1982) en de relatie met kennis- en organisatie-ontwikkeling (Toffler 1980, Drucker 1983, Senge 1990). Over die omslag van productgericht naar mensgericht ondernemen publiceert John Adams (1984) in zijn boek *Transformatie*. In het voorwoord spreekt John Adams (dan organisatieadviseur) zijn zorgen uit over de toekomst van de wereld. Het is de tijd van de Club van Rome en hij constateert met hen dat slechts weinig mensen zich ook maar iets aantrekken van de onvermijdelijke afgrond waar de mensheid op af stevent (Meadows 1972, 1982). Het heeft alles te maken met machteloosheid en hij ziet parallellen met de wijze waarop mensen op individueel niveau wel of niet willen of kunnen veranderen. In zijn praktijk (programma's voor het bevorderen van de gezondheid en het beheersen van stress), komt hij tot de conclusie dat als mensen zich als onschuldig slachtoffer zien in een vijandig universum, zij zich duis onmogelijk in staat achten daaraan zelf iets te doen. Zijn aanpak is er vervolgens op gericht dat beeld te doorbreken en mensen zichzelf verantwoordelijk te laten voelen voor hun eigen situatie. Lukt dat, dan zijn individuen bereid hun gedrag op het gebied van eten, drinken, roken en bewegen te veranderen. En niet zomaar, niet een beetje, maar fundamenteel. Dat is dan geen ontwikkeling meer te noemen, maar een transformatie. Adams (1984) ziet dat als een nieuw paradigma, dat ook toepasbaar is op organisaties en zelfs op de hele wereld. Hij heeft het dan over organisatie-transformatie en niet meer over organisatie-ontwikkeling.

Bij organisatie-transformatie acht Adams (1984) zes thema's van belang. Het eerste betreft de visie in termen van het doel dat een individu of organisatie nastreeft. Adams heeft het dan over de richting waarin wordt gewerkt. Vervolgens moeten er ook nieuwe gezichtspunten komen (tweede thema) en dient de houdbaarheid te worden onderzocht van de tot dan toe gebruikte uitgangspunten, aannames en axioma's. Het derde thema is de organisatie als energieveld. Het gaat over de betekenis en invloed van collectieve overtuigingen, mythen en tradities: de organisatiecultuur. Vervolgens is leiderschap van belang als factor om de visie in stand te houden en mensen te motiveren. Het vijfde en zesde thema zijn daar weer van afgeleid en betreffen optimale prestaties en stimuleren van mensen.

Organisatie-transformatie is een meer omvattend begrip dan organisatie-ontwikkeling. Het verlegt de klemtoon naar het doel dat wenselijk is en het werken aan de realisatie daarvan vanuit het perspectief van een aantal duidelijk geformuleerde humanistische waarden. Organisatie-ontwikkeling versterkt en ontwikkelt wat er is, terwijl organisatie-transformatie discontinuïteit en onomkeerbaarheid inhoudt. Adams (1984): *“Dit idee van een visie en waarden wordt door de organisatie-ontwikkeling ook niet afgewezen. Het gaat alleen om het enigszins verleggen van de nadruk naar een ruimer, meer pro-actief gezichtspunt (blz. 9)”*.

Op die verlegging van de aandacht – van product- naar mensgericht – gaan Peter Senge & Charles Kiefer dieper in (1984). Zij zien het als een fundamentele verandering in de geesteshouding van individuen, die niet meer denken dat zij enkel kunnen reageren op omstandigheden die buiten hun macht liggen, maar ervan overtuigd raken dat zij de wereld kunnen maken waarnaar zij verlangen. Die mensen functioneren in wat Senge & Kiefer (1984) metanoïsche (fundamentele verandering van gedachten) organisaties noemen. Uitgangspunt is weer de wereld die op een afgrond aankoerst met toenemende armoede, oorlog en milieuvervuiling. Het (b)lijkt dat de bestaande systemen te ingewikkeld zijn geworden voor de gebruikelijke methode van definiëren en oplossen van problemen. Een fundamenteel andere aanpak is dan nodig, waarbij individuen ervan overtuigd zijn dat ze de wereld kunnen creëren waarnaar ze verlangen. Zij functioneren in metanoïsche organisaties en die kenmerken zich door vijf essentiële aspecten:

1. Visie of doelgerichtheid⁴
 - Is er, gebaseerd op een visie op de toekomst, een duidelijk resultaat dat men wil bereiken en reikt dat resultaat verder dan het eigen belang?
2. Algemene aaneensluiting
 - Heeft iedereen binnen de organisatie een duidelijk beeld van dat resultaat en is daar overeenstemming over?
3. Stimulering van het individu
 - Is het stimuleren van de groei van de individuele medewerkers een belangrijke factor bij het bevorderen van de kwaliteit van de organisatie?
4. Een harmonieuze structuur
 - Zijn de structuur en de werkwijze erop gericht om als een geheel te kunnen functioneren? Het gaat dan over de hiërarchie (resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), over informatie (kan iedereen beschikken over alle noodzakelijke informatie zoals de prestaties van het bedrijf en de eigen prestaties) en over beloningssystemen (zodanig dat wat goed is voor het bedrijf ook goed is voor het individu en omgekeerd).
5. Een juist evenwicht tussen rede en intuïtie.
 - Is er sprake van een aaneengesloten team dat ook intuïtief met elkaar is verbonden, waardoor de teamleden spontaan als een geheel kunnen handelen?

⁴ Het Apollo-project is een goed voorbeeld van een dergelijke benadering, waarin het doel helder en begrijpelijk is voor iedereen, maar de weg nog niet in beeld is gebracht. Bij de introductie in 1963 door president Kennedy is hij in het congres zeer uitgesproken en enthousiastmerend over het doel om voor het einde van dat decennium mensen op de maan te laten landen, terwijl op dat moment de technologie voor een belangrijk deel nog moest worden ontwikkeld.

In de voorgestelde benadering is de introductie van het begrip intuïtie nieuw. Senge & Kiefer (1984) verklaren het als een intuïtieve onderlinge verbondenheid, waardoor mensen spontaan in het belang van het geheel gaan handelen. Ze verwijzen naar Willis Harman die stelt dat mensen een persoonlijk levensplan hebben, dat ze kunnen leren kennen door te luisteren naar hun innerlijke stem. Doen ze dat, dan gaan ze een bijdrage leveren aan het welzijn van alle mensen om hen heen (Harman 1981).

Die basis voor een soort goedheid die buiten de persoon zelf ligt, komen we ook in andere benaderingen van verandering en transformatie tegen. Het zit vervat in de Theorie-X&Y van McGregor met de opvatting dat mensen in wezen goed zijn en een bijdrage willen leveren (1960). De behoefte piramide van Maslow (1943) is erop gebaseerd. Alleen als aan de basisvoorzieningen van mensen is voldaan, kunnen zij op een hoger niveau een bijdrage leveren en willen dat dan ook. De redenering is terug te vinden bij Schein (1981, 2000), als hij drie cultuurniveaus onderscheidt, die variëren van zichtbaar tot zeer impliciet en onzichtbaar. Het gaat dan over artefacten (zoals structuren, regels en processen), beleden waarden (strategieën, doelstellingen en filosofieën) en onderliggende basisveronderstellingen. De organisatiecultuur is immers diep geworteld, bestrijkt een breed terrein en is stabiel. Mensen houden zich eraan vast, omdat het betekenis verschaft en het leven voorspelbaar maakt. Op het derde onzichtbare niveau gaat het over wezenlijke zaken als tijd en ruimte, waarheid en het wezen van de menselijke natuur. Omdat mensen vanuit die basale ideeën reageren, moeten ze worden onderzocht en begrepen. Verandering start blijkbaar hier, want als aan de basisveronderstellingen niets verandert, zal een verandering op een hoger niveau tornen aan de voorspelbaarheid en angst en weerstand oproepen.

Weerstand tegen veranderen

Adams (1984) betoogt dat het individu en de organisatie niet machteloos zijn. Als zij zich een beeld vormen van wat ze willen bereiken, zich een doel stellen, dan is dat de basis voor verandering en zelfs voor transformatie. In die zin krijgt leiderschap een andere betekenis. Het is niet meer het beheersen en behouden van wat is, maar wordt meer het steeds weer duidelijk maken wat het doel is dat de organisatie wil bereiken. Daarbij is het van belang dat dat doel meer is dan alleen het eigenbelang en winst maken. Want eigenbelang en winst zeggen niets over de behoefte die in de markt aanwezig is en waarin de eigen organisatie voorziet. Als het bedrijf geen bijdrage levert aan de maatschappij, zal de maatschappij geen goederen en diensten van dat bedrijf betrekken. Juist die bijdrage (de goederen en diensten) die de organisatie aan de samenleving levert, rechtvaardigt haar bestaansrecht en zal gebaseerd zijn op morele doelen, zoals welzijn of een goede toekomst voor iedereen.

De redenering van Adams (1984), meer in detail, neemt als uitgangspunt dat de wereld verandert en dat individuen en organisaties daarop moeten reageren. Zijn de veranderingen niet van fundamentele aard, dan kan dat met bijsturen en oppoetsen. Zijn de veranderingen wel van fundamentele aard, dan is bijsturen en oppoetsen per definitie onvoldoende. Dan is een totaal nieuwe andere aanpak nodig. Bij het opstellen van een strategie voor een bedrijf is dat een lastig dilemma, want wanneer is er sprake van fundamentele veranderingen? Sommige drastische veranderingen zijn – als ze zich hebben voorgedaan – goed herkenbaar, zoals bij oliecrises, 9/11's of tsunami's. Maar dergelijke rampen zijn van een dusdanige schaal, variatie en onzekerheid dat een bedrijf zich daar niet op kan voorbereiden. Hooguit kan door te werken met scenario's het bedrijf een notie hebben van wat er gebeurt en gebeuren moet (zoals bij Shell en de oliecrisis). Het stemt wel machteloos. We hebben daardoor de neiging terug te vallen op wat we kennen en maken plannen voor de toekomst die we hopen. En dat werkt niet want het start een proces van beheersen en behouden, van vechten met de concurrent, de overheid, leveranciers en soms zelfs de klant. En het gaat dan van kwaad tot erger, waarbij de strijd zich makkelijk naar binnen verplaatst. Er gaan

meer dingen fout, er volgen sancties en dat levert weer meer spanning op. Goede medewerkers gaan het schip verlaten en de achterblijvers vervallen in apathie. Of zoals Nelson & Burns (1984) het omschrijven: *“Organisaties die de nieuwe uitdagingen met verouderde manieren van denken benaderen, zullen in de problemen raken op het breukvlak tussen twee tegenstrijdige paradigma’s. Ze kunnen erop rekenen dat hun moeilijkheden steeds groter zullen worden (blz. 209)”*.

Dat dilemma – de moeilijke keuze (menselijk gesproken) tussen behouden wat men kent of kiezen voor kansen met onbekend resultaat – wordt ook beschreven door Roger Harrison (1984). Hij stelt dat organisaties slechts zelden door een manager of consultant worden veranderd. Externe gebeurtenissen zijn bepalend, zoals veranderingen op de markt in de technologie, de economie of de politiek. De crisis verschaft de prikkel om te veranderen. We hoeven alleen nog te kijken naar zaken die de verandering tegenhouden. Hij trekt een parallel met de wijze waarop mensen reageren op verschrikkelijke gebeurtenissen, zoals terminale ziekte, dood of traumatisch verlies. In eerste instantie is de reactie daarop ontkenning en woede, later gaat dat over op depressiviteit en wanhoop. En ondertussen gaan we door alsof er niets bijzonders aan de hand is, proberen de verandering tegen te houden, de gevolgen te compenseren of we geven de moed op. Hulp kan niet worden gegeven op basis van de ratio. Argumenten helpen niet, daarmee verandert de werkelijkheid niet. Medeleven, begrip en liefde wel, omdat deze de persoon in staat stelt de verandering te aanvaarden en binnen de nieuw aanvaarde werkelijkheid weer een eigen plaats en doel te vinden.

Een soortgelijke redenering geldt volgens Harrison voor organisaties (1984). Als de werkelijkheid fundamenteel is gewijzigd, dan is het zaak om binnen de organisatie die verandering te aanvaarden (te rouwen) en afstand te doen van wat in die vorige wereld bereikt moest worden. Vervolgens is het zaak om daar een nieuw doel voor in de plaats te stellen. Volgens Harrison is het dan van groot belang dat organisaties beseffen dat zij deel uitmaken van een groter planetair geheel: *“Organisaties worden gevoed en gesteund door het hele systeem, waarvan ze afhankelijk zijn. Hun doelen worden niet volledig door henzelf bepaald en vastgesteld, maar zijn gegeven door hun plaats in het hele systeem. Het doel van de organisatie wordt niet eenvoudig door de leden gekozen, maar moet ontdekt worden. Het ontdekkingsproces heeft een intern aspect, waarbij de organisatie in zichzelf naar waarden en naar zin zoekt. Maar er is ook een extern aspect, waarbij er naar zin wordt gezocht in de wisselwerking van de organisatie met de omgeving (blz. 88)”*. De kern van de redenering van Harrison is dat we moeten leren van onze successen, maar evenzeer van ons falen. Hij stelt dat we juist van mislukkingen kunnen leren wat werkelijk nodig is. In die zin ziet hij strategische planning als het zoeken naar zin en niet naar het streven naar eigen voordeel.

Het model van Nelson & Burns: re-actieve & pro-actieve organisaties

De bovenstaande vraag hoe een organisatie moet veranderen van een systeem dat enkel reageert op zijn omgeving en tracht te behouden wat is, tot een organisatie die met zijn tijd mee gaat, wordt verder uitgewerkt door Nelson & Burns (1984). Zij bieden een model waarin ze verschillende stadia van ontwikkeling op dit vlak beschrijven en de kenmerken benoemen die daarbij van belang zijn (zie schema 3). De organisatie die niet fundamenteel verandert, noemen ze een *re-actieve* organisatie. Het valt op dat een dergelijk organisatie in het verleden leeft en op oude successen teert. Er is geen duidelijk gezamenlijk doel en daardoor wordt nooit iets bereikt. De organisatie doet wel iets, maar weet nooit of het niet beter kon of dat er een super prestatie is geleverd. Daardoor ontbreekt ook de positieve stimulans die van het realiseren van een prestatie uitgaat. De structuur van de organisatie lijkt helder, maar in wezen werken onderdelen elkaar tegen, er zijn veel zaken vastgelegd en er wordt druk gerapporteerd en planningen worden constant naar beneden bijgesteld. De mensen die er

werken zijn niet enthousiast, de 9 tot 5 uur mentaliteit heerst, men is pessimistisch en wantrouwend en het is zelfmoord om je nek uit te steken. Er is geen bereidheid om te veranderen, omdat dan de spelregels wijzigingen. Dat geeft onzekerheid, want nu weet je ten minste wat je *niet* moet doen.

| Het model van Nelson en Burns | | | | |
|-------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Management aspect | Reactief | Responsief | Pro-actief | Topprestaties |
| Tijd | Verleden | Heden | Toekomst | Stroom |
| Doel | Overleven | Output | Resultaten | Scheppen |
| Planning | Rechtvaardiging | Activiteiten | Strategie | Ontplooiing |
| Veranderingsmethode | Bestraffend | Aanpassend | Gepland | Geprogrammeerd |
| Management | Schuldvraag | Coördinatie | Aaneensluiting | Navigatie |
| Structuur | Verdeeld | Hiërarchisch | Matrix | Netwerken |
| Oriëntatie | Egocentrisch | Team | Organisatie | Cultuur |
| Motivatie | Pijn vermijden | Beloning | Bijdrage | Verwezenlijking |
| Ontwikkelingsfase | Overleven | Samenhang | Overeenstemming | Transformatie |
| Communicatiemethode | Opgedrongen | Feedback | Feed-forward | Feed-through |
| Leiderschapsstijl | Dwingend | Sturend | Richting gevend | Stimulerend |

Schema 3: Het model van Nelson & Burns

Een *re-actieve* organisatie veranderen in een organisatie die wel mee gaat met zijn tijd, is niet eenvoudig. Een dergelijke organisatie is *responsief* en alle punten die hiervoor zijn genoemd en die elkaar in negatieve zin versterken moeten veranderd. Het begint met een duidelijk doel en dan niet een doel dat enkel met het behoud van de organisatie te maken heeft. Een dergelijk doel moet door de leden gedeeld worden en gezamenlijk worden vertaald in activiteiten en plannings. De nadruk ligt op gezamenlijk, zodat begrip en betrokkenheid kan ontstaan. De nadruk komt op het heden te liggen, op coördinatie en teambuilding. Veel hangt daarbij af van de stijl van leidinggeven, die in deze fase rekening moet houden met de behoeften van de medewerkers. Nelson & Burns (1984) verwijzen daarbij naar het model van Situationeel leiderschap zoals dat door Hersey en Blanchard is ontwikkeld (1982, 1996). Duidelijke doelen, coaching, motivatie, belonen van prestaties en positieve feedback zorgen voor een productieve organisatie, maar het is nog maar de basis voor een nog betere organisatie, namelijk een organisatie die *pro-actief* is.

Een *pro-actieve* organisatie besteedt aandacht aan het waardensysteem. Het doel uit de responsieve fase wordt nu getoetst aan een toekomstbeeld en op het feit of het ook een bijdrage levert aan het hele systeem waarbinnen de organisatie functioneert. Een *pro-actieve* organisatie hecht grote waarde aan medewerkers en geeft hen het gevoel dat ze deel uitmaken van de organisatie en dat ze een bijdrage leveren aan een hoger doel. Een dergelijk waardensysteem dat duidelijk is en algemeen aanvaard, gaat ook werken als een leidraad voor individuele medewerkers in de dagelijkse praktijk. Daardoor kan er met minder regels en voorschriften worden volstaan, omdat vanuit de basis de dingen als van nature goed worden gedaan. Maar ook de *pro-actieve* organisatie kan nog beter functioneren. Het kenmerk van een organisatie die constant topprestaties levert is dat ze mee gaat met de stroom van veranderingen en daar constant op reageert en innoveert. Verandering is geen gevaar meer, maar een natuurlijk proces dat nieuwe kansen biedt.

2.1.2. Transformeren

De benadering die we hiervoor hebben beschreven is ook terug te vinden bij Cameron & Quinn. Beiden zijn verbonden aan de Ross School of Business van de Universiteit van Michigan en medeoprichters van het centrum voor positieve organisatiewetenschap (Positive Organizational Scholarship: POS 2003). Cameron's specialiteiten zijn organisatieverandering, organisatiecultuur en de ontwikkeling van managementinstrumenten (1979, 1991, 1992, 1995, 1999, 2003, 2006). Quinn richt zich op organisatieverandering en doeltreffendheid (1983, 1996, 2000, 2004). Cameron & Quinn zijn bekend om hun model van de concurrerende waarden (1983, 1999, 2006, zie ook paragraaf 3.2.3), dat een uitstekend handvat biedt en toegepast kan worden op de voorliggende thematiek van veranderen versus transformeren.

De redenering van Cameron & Quinn start bij de constatering dat de wereld steeds sneller verandert en dat een adequate reactie daarop noodzakelijk is. Stil staan is achteruitgang. Het doorsnee elektronische horloge is krachtiger dan de computers van voor 1960, een gewone spelletjescomputer sneller dan de Cray-supercomputer van weleer en de totale hoeveelheid informatie waarover men kan beschikken verdubbelt nu elke vijf jaar. Vandaar dat veranderen moet. Zo niet, dan is het einde snel daar. Zo bestaan van de honderd grootste bedrijven van het begin van de 20^e eeuw er aan het einde van die eeuw nog slechts zestien. Alleen al in het laatste decennium verdwijnt bijna de helft van de Fortune 500 bedrijven in de Verenigde Staten (Peters & Austin 1986).

Naar bedrijven die (schijnbaar) meegaan met hun tijd, maar het uiteindelijk niet redden is veel onderzoek gedaan. Zo leek eind jaren tachtig het antwoord op veranderingen in de omgeving te liggen bij TQM, afslanking, outsourcing en re-engineering. Maar de praktijk bleek anders. Uit onderzoek komt naar voren (Denison 1990, Kotter & Heskett 1992, Cameron & Quinn 1999) dat veel van de veranderingen in organisaties na verloop van een aantal jaren weer langzaam worden teruggedraaid. Uit een onderzoek van het organisatieadviesbureau Rath en Strong blijkt dat slechts 20% van de onderzochte bedrijven kon melden dat de resultaten blijvend waren en 40% gaf aan dat de inspanningen waren mislukt. McKinsey meldt dat van 30 onderzochte kwaliteitsinspanningen tweederde mislukt was of slechts deelresultaten had bereikt. Een onderzoek van Ernst en Young onder 584 bedrijven wees uit dat de meeste niet geslaagd waren met hun TQM-inspanningen (Cameron & Quinn 1999 blz. 25 e.v., zie ook Cameron, Freeman & Mishra, 1991, Cameron 1992 en Cameron 1995). De conclusie is dat, òf het verkeerde wordt gedaan, òf er ontbreekt nog iets. Volgens Cameron & Quinn is dat het aspect van de organisatiecultuur, dat bij al de onderzochte bedrijven gelijk is gebleven. Cameron onderzoekt dit rond 1995 en concludeert dat als TQM, afslanking of re-engineering deel uitmaken van een cultuurveranderingstraject deze wel met succes worden toegepast (1999). De verklaring is dat mensen en dus organisaties, snel terugvallen in het oude patroon als de waarden, oriëntaties, definities en doelstellingen niet mee veranderen. Ook uit onderzoek van Denison (1990), Kotter & Heskett (1992) en Magala (2005) blijkt hoe belangrijk de cultuur is voor het succes van een organisatie.

Denison (1990), Kotter & Heskett (1992) geven aan dat – naast aandacht voor strategie, presentatie en technologische voordelen – het ontwikkelen en managen van de organisatiecultuur van wezenlijk belang is. Het gaat dan om leiderschap dat gericht is op het verminderen van de collectieve onzekerheden, het aanbrengen van sociale ordening, het creëren van continuïteit, een collectieve identiteit en betrokkenheid en door de toekomstvisie te verduidelijken.

Magala (2005) constateert dat zelfs in de meest rigide bureaucratieën het besef doorbreekt dat gebruiken, symbolen, rituelen, talen en manieren van invloed zijn op prestaties (en het

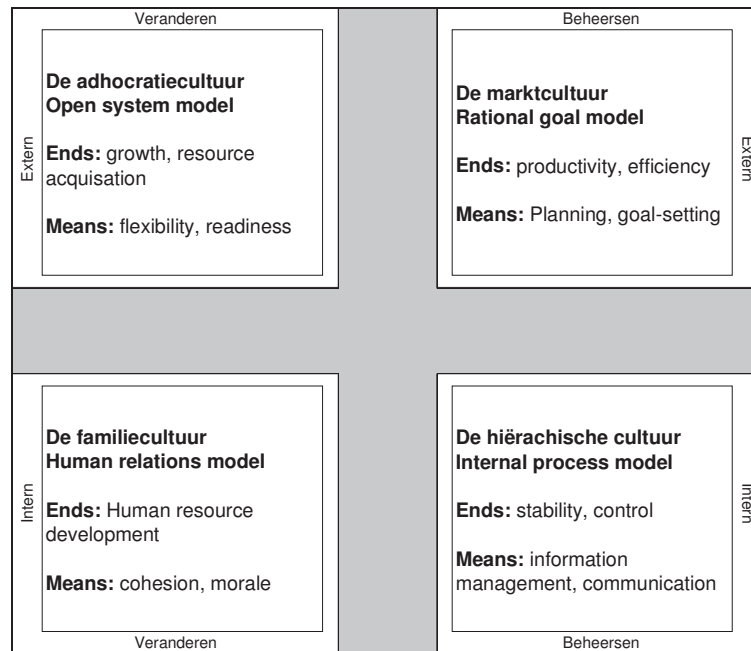
meten ervan). Het wordt niet meer als een bedreiging ervaren en men gaat de crossculturele verschillen zelfs waarderen.

Magala (2005) stelt dat het succes van de samenwerking tussen die subculturen wordt beïnvloed door het perspectief: betrekken we (1) alle aspecten of (2) focussen we op één aspect. Als we (1) willen overleven in een multiculturele samenleving, dan zullen we aandacht moeten geven aan de stelling van Geert Hofstede, dat overleven afhangt van ons vermogen om ons bewust te zijn van de beperkingen van onze mentale programmering versus die van anderen. Magala wijst erop dat Hofstede zijn bevindingen baseerde op zijn onderzoek tussen bedrijven in verschillende landen/naties. Het perspectief van Hofstede is verantwoord, gezien het belang en de invloed van landen/naties, maar ook weer beperkt doordat er nog meer en invloedrijkere structuren bestaan, zoals de invloed van multinationals, de klimaat-ontwikkeling, de vervuiling of het terrorisme. Ook (2) het op één aspect focussen heeft bezwaren. Zo zorgt de overtuiging dat vakmanschap, objectieve technieken en technologie de juiste oplossingen bieden voor blinde vlekken in de waarneming en daarmee juist voor onvolledige oplossingen.

De vraag is hoe een dergelijke invloedrijke benadering (vanuit één [technologisch] perspectief) kan worden weerstaan. Eén mogelijkheid is volgens Magala om het utopisch idee van totale controle in te ruilen voor een meer bescheiden en democratischer zienswijze van gemeenschappelijk burgerschap en vreedzame organisatie techniek. De meeste managers zijn het tegenwoordig eens dat het coachen van het individu betere resultaten geeft dan strikte controle, vooral als de organisatie afhankelijk is van de creativiteit en betrokkenheid van medewerkers. Daarbij is de ontwikkeling van crossculturele competenties een voorwaarde – ook in bedrijven.

De ontwikkeling van crossculturele competenties is ook de weg die Cameron & Quinn adviseren. Op basis van het onderzoeksresultaat dat cultuur deel moet uitmaken van een veranderingsproces publiceren Cameron & Quinn in 1999 over hun aanpak van het onderzoeken en veranderen van de organisatiecultuur. Om in een organisatie aan de slag te kunnen gaan is een versimpeling van de werkelijkheid nodig en dat kan met modellen. Cameron & Quinn gebruiken daarvoor hun model van de concurrerende waarden (The Competing Values Framework [CVF], zie schema 4). De basis voor dat model is begin jaren tachtig gelegd door Quinn als hij op zoek gaat naar de indicatoren die de mate van doeltreffendheid van bedrijven kunnen verklaren. Hij vond die bij Campbell (1974), die een lijst opstelde met dertig indicatoren. Samen met John Rohrbaugh en Cameron heeft Quinn die indicatoren onderzocht en geordend in (uiteindelijk) twee dimensies (1983). De eerste dimensie betreft het onderscheid in criteria waar de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen ten opzichte van criteria met de nadruk op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. De eerste set criteria is belangrijk voor bedrijven in een turbulente omgeving zoals ICT-bedrijven. De tweede set is van belang voor organisaties die stabiel en voorspelbaar moeten zijn, zoals overheidsinstellingen, banken, en universiteiten. Het is de schaal die van beheersen loopt naar veranderen. De tweede dimensie van Quinn en Rohrbaugh loopt van criteria die intern gericht zijn op integratie en eenheid naar criteria die extern gericht zijn op differentiatie en rivaliteit. Het verschil tussen IBM en Microsoft.

In het model is het van belang dat de criteria (kernwaarden) tegengestelde – concurrerende – waarden vertegenwoordigen. Flexibiliteit (veranderen) versus stabiliteit (beheersen) en intern versus extern. De twee dimensies vormen samen vier kwadranten met elk een eigen set van criteria. Die kwadranten zijn op de diagonale schaal ook tegenstrijdig, concurrerend.



Schema 4: The Competing Values Framework van Cameron & Quinn (CVF)

Zo is de marktcultuur extern op controle gericht (doeltreffendheid) en de tegenoverstaande familiecultuur intern op de organisatie gericht (leren). De hiërarchische cultuur is intern op controle gericht (doelmatigheid) versus de adhocratiecultuur die extern organisch is gericht (creativiteit). In de benadering van het model stelt Quinn uitdrukkelijk dat geen van de vier cultuurtypen goed of slecht zijn. In elke organisatie spelen ze in meer of mindere mate een rol. Zo zal een overheidsinstelling een cultuur hebben, waarin de hiërarchische cultuurelementen (zoals processen, regels en voorschriften) van groot belang zijn, terwijl in een ontwikkelingslab van Philips juist de cultuurkenmerken van de adhocratie (de creativiteit) doorslaggevend zijn. Maar in het ontwikkelingslab van Philips gelden nog steeds regels, alleen zullen ze niet pregnant zijn. Zonder die regels is de sky the limit en zal er maar doorontwikkeld en verbeterd worden. Daartegenover staat dat ook in een overheidsorganisatie ruimte moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen, anders vervreemdt die organisatie van de samenleving. Kortom begrip voor elk van de vier cultuurtypen is nodig voor het managen van elke organisatie. De leiderschapsstijlen zullen ook verschillen. Quinn onderkent er per cultuurtype twee die hij uitwerkt in het *Handboek managementvaardigheden* (1997). Uit zijn onderzoek blijkt dat goede managers, managers zijn die meer dan één leiderschapstype beheersen. De reden daarvoor is nu duidelijk, aangezien alle cultuuraspecten in een organisatie voorkomen en omdat een bepaalde leiderschapsstijl niet in elk kwadrant optimaal is. Quinn stelt verder dat organisaties in ontwikkeling blijven en in de loop van de tijd ook qua cultuur zich aanpassen aan nieuwe situaties. Zo een verandering begint bij de leider zelf. Hij zal zijn stijl moeten aanpassen. Was hij een leider waarbij het doel voorop stond, koste wat kost, dan zal hij zich moeten aanpassen als de middelen schaars worden. Was hij een leider met als doel om zo doelmatig mogelijk te werken (fouten voorkomen), dan zal hij in een cultuur waar innovatie van belang is juist leiding moeten geven aan experimenteren (fouten maken). Quinn (1997): *“Het concurrerende-waardekader biedt vier rivaliserende manieren om de wereld te zien. Het helpt mensen in te zien dat bij de meest verwarrende problemen de keuze vaak niet gaat tussen twee kwaden, maar tussen twee dingen die elk goed zijn (blz. 12)”*.

De stelling van Cameron & Quinn is – in relatie tot leiderschap – dat als een leider maar één leiderschapsstijl beheerst hij niet meer succesvol kan functioneren als de organisatie – door te reageren op veranderingen in de omgeving – een andere organisatiecultuur nodig heeft. Laat staan dat hij leiding kan geven aan dat veranderingsproces. Een succesvolle verandering begint daarom bij de leider. En daar begint dan de weerstand. Die leider heeft immers zijn carrière gemaakt in de oude organisatie. Daarvan kent hij de spelregels als zijn broekzak. Veranderen betekent dat hij daarvan afscheid moet nemen en zich moet instellen op nieuwe onbekende spelregels. Dat is tegennatuurlijk, want hij was juist aangesteld om zekerheid te bieden en de organisatie beheerst te sturen. Hoe moet dat nu?

Slow death

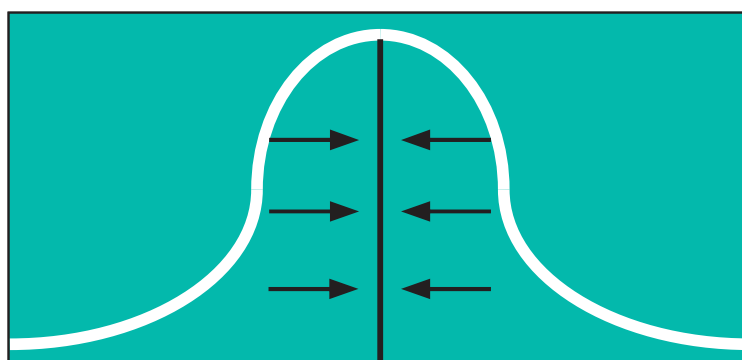
Met het antwoord houdt Quinn zich al geruime tijd bezig (*Diepgaand veranderen* 1996, *Verander de Wereld* 2000, en *De brug bouwen terwijl je erover loopt* 2004). In dit laatste boek gebruikt Quinn een metafoor voor wel/niet veranderen. Elk schip heeft een anker. Het is een nuttig instrument dat een schip op zijn plaats houdt. Alleen als het stormt, erg stormt, is het verstandig om dat anker, dat houvast en zekerheid geeft, te kappen en mee te gaan op de golven om zo een goed heenkomen te zoeken. Individuen en organisaties vormen in de loop van de tijd ook zulke ankers. Een mens leert dat een bepaald gedrag wel of juist niet wordt geaccepteerd en ordent zich daaromheen. Het wordt zijn persoonlijke identiteit, zijn ego. Organisaties doen hetzelfde en ontwikkelen een eigen identiteit en werkwijze. De eigenschappen daarvan worden verankerd in de organisatiecultuur. En net als schepen komen individuen en organisaties soms in een storm terecht. Individuen krijgen te maken met persoonlijk verlies, ontslag, scheiding en andere soorten van kommer en kwel. Organisaties met het verminderen van hun belangrijkste klantenbestand, toenemende concurrentie of economische malaise. Men kan die stormen zien aankomen, maar de natuurlijke reactie is ontkenning en we proberen de status quo te handhaven. Bijvoorbeeld de nieuwe begroting wordt opgesteld en er blijkt een zeer groot tekort. We hebben plotseling 100 problemen, terwijl we daarvoor geen probleem hadden. Echt niet? Natuurlijk wel, maar het probleem manifesteerde zich nog niet sterk genoeg en we konden het probleem negeren. Zo voelen we ons vaak een machteloos slachtoffer of kijken passief wat er gaat gebeuren. Quinn (1997): “Wie voor één van deze rollen kiest, kiest voor zinloosheid en voor een langzaam sterven van het ik (Blz. 11)”. Want wat gebeuren moet gebeurt. De natuur heeft zijn loop en het individu verliest zijn ego of zijn leven. De organisatie verliest zijn klanten of zelfs zijn bestaansrecht. De enige uitweg is een fundamentele verandering of transformatie.

Quinn stelt dat elk systeem zodanig werkt dat de status quo wordt gehandhaafd. Problemen worden opgelost door de oude situatie weer te creëren. Dat is een normale reactie. We zijn van nature re-actief. We zijn getraind om op negatieve signalen te letten, omdat ze ons waarschuwen voor gevaar. We zijn gewend om problemen te signaleren en er op te reageren. Van kinds af aan is dat er met de paplepel ingegoten. Dat moet ook wel, want anders zouden we niet op piepende remmen reageren of onze hand zomaar op een brandende kachel leggen. De natuurlijke reactie is om problemen te onderkennen en vervolgens op te lossen. Maar het oplossen van dergelijke problemen gaat hand in hand met het herstellen van de oude situatie. Daar voelen we ons immers prettig, kennen de regels en we willen dat dan ook behouden. Die ingebouwde beveiliging, die voelsprietten voor gevaar zien we ook in onze organisaties terug. Het zijn de mensen van planning en control, van financiën en de juristen. We hebben ze nodig om ons te waarschuwen voor de gevaren en ze kunnen helpen bij het oplossen van problemen. Ook het werk van de meeste managers is hierop afgestemd. Ze managen en zijn gericht op de continuïteit, financiële resultaten en klanttevredenheid. Een belangrijke taak van deze functionarissen is het beheersen van de

organisatie. Afwijkingen moeten ze oplossen. De eenvoudigste weg is dan het herstellen van de vertrouwde situatie. Die is immers bekend en overzichtelijk.

Het handhaven van de status quo wordt bevorderd doordat we leren van oplossingen. We weten dat bekende oplossingen eenvoudiger zijn toe te passen dan nieuwe te ontwikkelen. Vandaar het gezegde dat we niet telkens het wiel moeten willen uitvinden. De dagelijkse praktijk leert ons steeds dat het goed werkt om evaring toe te passen bij het oplossen van problemen. Kortom we kunnen leren en zullen die kennis toepassen, en gekende oplossingen blijven gebruiken. Een voorbeeld. Plotseling staat er een boze groep huurders in de hal van de corporatie te schreeuwen en te dreigen. Een mogelijke reactie is dat de manager medewerkers vraagt om de deuren te blokkeren, collega's erbij roept om fysiek aanwezig te zijn, de secretaresse vraagt om de politie en daarna de krant te bellen en zelf met de mensen te gaan praten. Of iets anders. De volgende keer als er weer zo'n groep huurders de hal binnenstormt, hoeft de managers niets meer te zeggen, want de collega's staan al paraat en de secretaresse is al aan het bellen. Een groep leert van het oplossen van problemen en zal bij een gelijksoortige situatie het geleerde zonder vragen in praktijk brengen. Kortom, bij het oplossen van problemen is het effect van onze handelingen dat de status quo wordt hersteld.

Bij het handhaven van de status quo worden niet alleen problemen, maar alle afwijkingen haast automatisch bijgestuurd. In figuur 1 zijn de problemen aan de linker kant gesitueerd van de status quo. Het streven is om de situatie te herstellen richting het midden van de figuur. Maar naast de negatieve afwijking van de status quo zijn er ook positieve. Ook daar neigen systemen naar het herstellen van de status quo (Cameron, Dutton, Quinn 2003). Aan de linkerkant van de status quo (het gemiddelde) liggen problemen, aan de rechterkant de mogelijkheid om te excelleren. Bij het excelleren proberen we de beste te zijn. Maar het systeem reageert daar ook op door naar het bekende, de status quo terug te sturen. Ook nu is het onzekerheid die de positieve afwijkingen bijstuurt. Het is immers ook een onzekere kant met onbekendheden en risico's. En ook nu weer zijn het de mensen van planning en control, financiën en juridische zaken, die waarschuwen voor de gevaren en de risico's van het onbekende (zie figuur 1).



Figuur 1: Correctie van negatieve en positieve afwijkingen

Quinn stelt dat negeren van de noodzaak tot echte verandering menselijk is en zich op verschillende wijzen manifesteert:

1. Eerst zien we de veranderingen niet, of we begrijpen niet dat er op misstanden wordt gewezen. De belangrijkheid wordt niet ingezien en de voortekenen verkeerd uitgelegd en genegeerd.

-
2. Na negeren volgt het ontkennen van de signalen. Want storm betekent ongemak en hinder. We zien de donkere wolken wel, maar denken (hopen) dat de storm over zal waaien. In organisaties kunnen mensen denken dat het wel overgaat of dat het hun tijd wel zal duren. Ze gaan over een paar jaar met pensioen en de opvolger kan het probleem dan prima oplossen. Ook wil je niet over je graf regeren. Dus naar de medewerker die nu de moed heeft om het onheil onder ogen te zien en die met voorstellen komt, wordt niet geluisterd. Want het ergste van veranderen is dat het onzekerheid geeft. Verandering (bijvoorbeeld een andere technologie), doorbreekt het bekende patroon en de hiërarchie die gebaseerd is op de oude waarden. Het betekent risico.
 3. We blijven in “the box”. We blijven binnen het systeem. Het begint eenvoudig met vragen of er wel de middelen zijn om een verandering door te voeren, of we de mensen wel hebben en we hebben het al zo druk en dan ook nog eens een keer al die extra tijd en loopt het dan niet eerder verder fout in wat we behoren te doen? De volgende fase is dat we precies willen weten wat ons boven het hoofd hangt als we de problemen te lijf gaan. De *hoe dan vraag* is de beschermende, naar de status quo sturende reactie, waarbij uitgewerkte en gedetailleerde oplossingen worden geëist. Maar die zijn op dat moment nog niet te geven. Er is immers nog geen overeenstemming over het probleem, laat staan de oplossing. Een nieuw doel, een nieuwe weg om die te bereiken, laat staan de noodzakelijke acties en middelen zijn nog lang niet bekend. Die moeten door samenwerking worden gevonden.
 4. Ook ontbreekt het aan moed. Er is moed voor nodig om te zeggen dat het fout gaat. Dat is niet iedereen gegeven. We weten immers nog niet wat we moeten doen om het tij te keren. We signaleren alleen dat het verkeerd gaat in het huidige systeem. Managers zeggen dat niet graag, omdat ze toch waren aangesteld om problemen het hoofd te bieden. Hoe moet dat dan als de leider het niet weet? En als hij wel een notie heeft van waar de oplossing ligt, dan is hij bang dat niemand hem zal volgen. Hij kan immers de weg niet eenduidig wijzen. Hij is zelf nog zoekend naar een adequate reactie⁵.
 5. Ten slotte zijn er excuses. De wetenschap van dat het slecht gaat is wel aanwezig, maar er zijn honderden excuses om er niet op te reageren. Bijvoorbeeld de onzekerheid. Onbekend maakt onbemind. Iedereen kent het voorbeeld van de vrouw die niet wegloopt van de man die haar slaat. De onzekerheid van weglopen en wat er dan allemaal fout kan gaan is zo groot dat ze blijft. Het is een normale reactie, maar zorgt ervoor dat er niets wijzigt. Men is moe en ziet geen perspectief. De directeur gaat binnen kort met pensioen, dan kan zijn of haar opvolger de zaken wel veranderen. Het gaat ook niet om een doel op de lange termijn, maar de focus is gericht op het overleven van de dag. Dat denkpatroon ligt voor de hand, maar leidt niet tot een koerswijziging.

De mechanismen om verandering te voorkomen en de status quo te handhaven zijn ingenieus en complex. Als voorbeeld beschrijft Magala (2005) de reactie van het management van de BBC op de drastische verandering van haar positie als monopolist. De BBC werd geacht daarop haar organisatie aan te passen. Daartoe werd ook beleid geformuleerd en een intern

⁵ De situatie onder ogen zien is echter wel de taak van de manager. Hij zal het probleem moeten formuleren en hij zal richting moeten geven. Hij hoeft de weg nog niet te kennen, maar wel het proces moeten leiden om die weg te vinden. De manager die dat doet, wordt leider. Hij zal meer medestanders vinden als zijn oogmerk een juiste is. Als de richting, het doel wat hij wil bereiken rekening houdt met meer dan zijn eigen belang. Het NCCW ontkende de wens tot zelfstandigheid van de corporaties (met eigen hard- en software in huis), ging daar niet in mee en bleef op de oude formule verder werken. Ze zijn nu gefuseerd en spelen een steeds kleinere rol in de sector. Microsoft pakt dat duidelijk beter aan en Bill Gates introduceert steeds weer een nieuw doel. Net als Kennedy geeft hij aan welk resultaat hij wil bereiken, terwijl de technologie daarvoor nog in ontwikkeling is.

project ter realisatie daarvan gestart. Ondanks externe druk werd de implementatie van de organisatieverandering overgelaten aan dezelfde culturele bureaucratie die geacht werd onderwerp te zijn van die verandering.

Magala concludeert dan ook dat het geen wonder is dat de BBC-bureaucraten de staande organisatie eerder verdedigden, dan deze af te breken. Het resultaat was dienovereenkomstig. De paradox was duidelijk, terwijl het project was gebaseerd op de onzichtbare hand van de marktwerking, werd het bureaucratisch geïmplementeerd. Het topmanagement kon

zo een quasi-markt creëren voor onderdelen van de organisatie, zonder de vitale besluitvorming te decentraliseren. Feitelijk gaven ze de veronderstelling niet op dat de vernieuwing inferieur was aan het voormalige bureaucratische mechanisme, waarvan verondersteld werd dat zij die zouden vervangen. Die gecombineerde, cultureel ingebakken en geïnstitutionaliseerde veelzijdige weerstand, ondermijnde grondig de oorspronkelijke doelen van het project.

Quinn stelt dat de langzame dood het eindstation is voor organisaties en personen die de status quo (willen) behouden, die geen ander doel hebben dan tevreden zijn met de huidige situatie. Die trots zijn op de huidige prestaties en verontwaardigd reageren op kritiek. Het voorbeeld van de kikker in het water dat wordt opgewarmd klopt niet. Het arme beest krijgt op den duur geen signalen meer dat de temperatuur blijft stijgen. Hij merkt de verandering in zijn omgeving niet op. Dat is de reden dat hij in het water blijft. In organisaties zien wij de signalen juist wel, maar hebben onszelf geëngest. Door het langzame proces waarin we eerst de voortekenen niet begrijpen, daarna bagatelliseren, dan proberen te negeren en te compenseren, blijven we constant binnen het systeem denken. We brengen ons zo in een lastig parket, gaan onszelf voor de gek houden, de situatie ontkennen en excuses zoeken voor het niet reageren.

Er zijn op dit punt aangekomen drie keuzes mogelijk. Gewoon blijven negeren en er – tegen beter weten in – het beste van hopen is de meest onbevredigende. De andere twee reacties op de langzame dood zijn door uit het systeem stappen, of van binnenuit een poging te doen tot verandering. Uit het systeem stappen is makkelijk, maar ook een

Case 2; de BBC

De BBC is een grote professionele bureaucratie met 21000 medewerkers, die internationaal kwaliteits-TV-programma's levert. Door de politieke, economische en wettelijke bescherming (en daardoor het ontbreken van de tucht van de markt) bezit de BBC een sterke organisatiecultuur (bureaucratie met bureaucraten) en zelfvertrouwen, die sterk afwijkt van die van de andere TV-stations. Daar komt begin jaren negentig langzaam verandering in. Technisch gezien vanwege de opkomst van de communicatie technologie, de digitale multimedia en de grote investeringen die dat vergt. Politiek gezien vanwege het beperken van de uitgaven, de eisen aan de financiële discipline, het opgeven van het staats-monopoly, het bevorderen van nieuwe private ondernemingen en de deregulering die de invloed van private ondernemingen op de BBC moest bevorderen. Dit had tot gevolg dat midden jaren negentig de BBC het Producer Choice Project start om interne marktwerking te creëren door de herstructurering van de bestaande organisatie (Marketization en digitalization). Het doel was betere accountability, minder bureaucratie, vermindering van de overcapaciteit en het concurrerend gebruik van middelen en onderaannemers en budgettering (Magala 2005).

Case 3; John Murtha

John Murtha is een voorbeeld van iemand die wel op de signalen heeft gelet. Hij was een van de democraten die indertijd voor de inval op Irak heeft gestemd. Hij baseerde zich op kennis die iedereen toen tot zijn beschikking had. Nu weet hij dat die informatie niet juist was. Dat op zich was geen reden voor hem om in november 2005 aan te dringen op het terugtrekken van de Amerikaanse troepen. Hij stelt alleen dat de taak te zwaar is voor Amerika en dat daardoor de Amerikanen steeds meer als de vijand worden gezien. Van één dode per dag is het saldo opgelopen tot vier. Ook de andere doelen worden niet bereikt. In feite wijst hij op de langzame dood die de huidige koers is van Bush.

mogelijkheid die niet iedereen heeft. Een nieuwe baan is niet zomaar gevonden en een ziekte verdwijnt niet zomaar. Bovendien is weglopen niet altijd de oplossing, want wat was het probleem? Veel mensen die scheiden en weer hertrouwen hebben na verloop van tijd hetzelfde probleem. De reden is dat ze altijd naar anderen wijzen en nooit naar zichzelf.

De reacties ontkennen en weglopen is een natuurlijke reactie. Werknemers en zelfs managers in een bedrijf zullen zichzelf de vraag stellen of het verschil maakt als ze de noodklok luiden. De vraag wordt dan gelijk gesteld wat je kan doen, welke mogelijkheden er zijn? Als je het wist zou je suggesties doen, maar alleen al

Case 4; Bert de Vries

Bert de Vries is een Nederlands voorbeeld. Hoewel jarenlang minister en immer nog een trouw CDA-lid, is hij in 2005 van mening dat de koers van het kabinet Balkende niet juist is. En hij schreef zijn boek. Wat er daarna met Bert de Vries gebeurde is spreekwoordelijk voor dit verhaal. Eerst werd hij genegeerd, maar toen de kranten en nieuwsmedia er bovenop sprongen, was het allemaal onzin. Het verhaal klopte niet en vervolgens was hij ontrouw aan de partij. Bert de Vries heeft zich groot gehouden, maar wel aangegeven dat het hem pijn heeft gedaan.

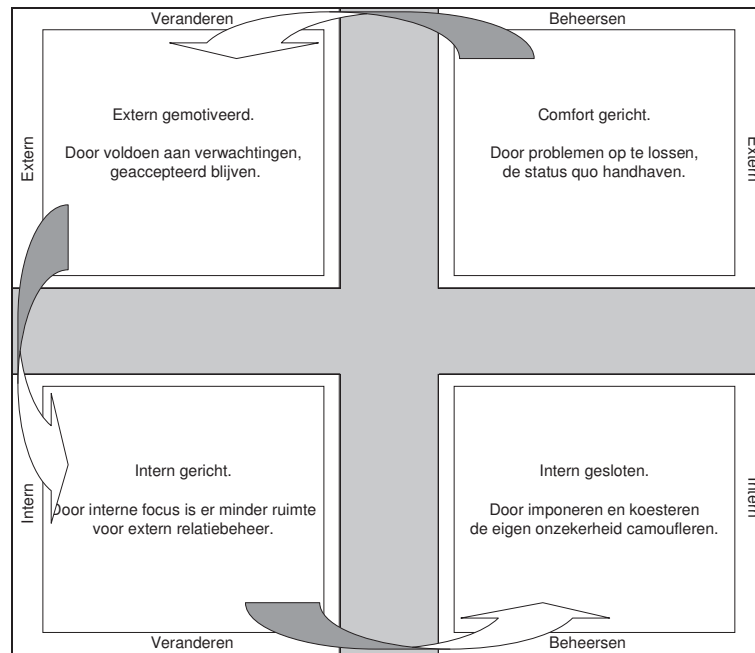
het signaleren van het probleem wordt ontkent. Dus waarom moeite doen? Toch ligt hier het antwoord om diepgaande verandering in gang te zetten. Er is altijd nog tijd om uit het systeem te stappen. Je kan kiezen voor het signaleren van het probleem en net als John Murtha zal je merken dat er meer mensen dezelfde gedachte hebben. Maar mensen die weglopen krijgen niet snel medestanders. Ze behoren immers niet meer bij het systeem!

De normale ontwikkeling volgens Quinn

Organisaties ontstaan, vinden een gat in de markt, maken gebruik van nieuwe kennis en technieken en komen tot wasdom. De organisatie groeit in omvang en naarmate de groei doorzet zijn formalisatie van de structuur, systemen en werkprocessen nodig. Dan stopt de ontwikkeling en volgt een soort consolidatie, waarin de organisatie weer op krachten komt. De nadruk ligt in deze fase niet op groei maar op routine, rust, zekerheid, regels en beheersen. En zolang de omgeving niet verandert is dat prima (zie ook paragraaf 3.5.1).

Echter alles stroomt en is in beweging. Van die veranderingen vangt de organisatie signalen op, maar ontkennen helpt nog. Het afwijzen van de verandering maakt wel onzeker, kost steeds meer energie en zorgt voor steeds betere oogkleppen. Het is merkbaar doordat de mensen en de organisaties collectief het vertrouwen en de weg kwijt lijken te zijn. De aandacht wordt vooral intern gericht op eigen belang en interne conflicten. Deze eerste fase van de verandering noemt Quinn "comfort gericht". Het is normaal om zekerheid en rust te zoeken door "in control" te willen zijn. De normale reactie is om veranderingen eerst te negeren en dan ontkennen. Dan komt de stap waarin men op de signalen reageert, door de verandering te trachten te compenseren in een poging de status quo te handhaven (zie schema 5).

De volgende fase is extern gemotiveerd. We hebben andere mensen en organisaties nodig om te kunnen handelen, werken, leven, om te kunnen overleven. De bereidheid om met ons samen te werken is afhankelijk van de wijze waarop men tegen ons aankijkt. We vormen ons daarvan een beeld en reageren daarop, door ons handelen daaraan aan te passen. Daarvan afhankelijk te maken! Niet de eigen visie is leidend voor het management, maar de mening van derden. Daardoor wordt de sturing van de organisatie buiten de organisatie zelf gelegd en wordt het management afhankelijk gemaakt (zie schema 5).



Schema 5: De normale ontwikkeling volgens Quinn

Stap 1: Van comfort gericht naar extern gemotiveerd

Stap 2: Van extern gemotiveerd naar intern gericht

Stap 3: Van intern gericht naar intern gesloten

De derde stap is intern gericht. De zorg voor de eigen behoeften is normaal, maar het kost tijd en energie, die ten koste gaat van de aandacht voor de omgeving. Daardoor nemen externe contacten af, groeit het onbegrip over en weer, met als gevolg dat de blik meer en meer intern wordt gericht (zie schema 5).

Ten slotte resteert intern gesloten. In een poging om de eigenheid te bewaren, handelen we steeds buitensporiger en proberen door te imponeren onze onzekerheid te camoufleren. Een normale reactie, maar contra-productief, omdat het eigenbelang voorop staat. We zijn hooguit klantvriendelijk en niet klantgericht. Onze blik zou juist naar buiten moeten worden gericht (zie schema 5).

Het dilemma is nu de langzame dood of diepgaande verandering. Om uit de spiraal van de normale gang van zaken te komen is een fundamentele verandering van onze houding noodzakelijk. Dat is tegennatuurlijk, aangezien we zekerheid zoeken – zeker in moeilijke tijden – en een fundamentele verandering betekent in eerste instantie alleen maar meer onzekerheid. Toch is de weg van “*zitten waar je zit en je niet verroeren*” een zekere weg naar een roemloze ondergang. Het voorbeeld van de wolf die in een klem vast zit spreekt boekdelen. Hij wil zijn poot niet kwijt, maar zijn poot zit in een klem en hij zit aan zijn poot vast. Uiteindelijk bijt hij zijn eigen poot af! Dat doet meer pijn dan nog even wachten, maar daarna gaat hij dood. Het beest kiest voor een moeilijke toekomst met drie poten boven de langzame dood. Maar hij zal eerst tot dat besef moeten komen. Komt hij tot dat besef dan kan hij de moed opbrengen en erop vertrouwen dat hij doet wat moet worden gedaan.

2.1.3. Organisatiegedrag vóór de transformatie

In het voorafgaande zijn we op zoek geweest naar gedrag van organisaties op veranderingen in hun omgeving en hoe zij daarmee omgaan. Duidelijk is dat veranderingen in de omgeving van mensen, organisaties of landen, niet direct worden opgemerkt. Vervolgens worden ze genegeerd en als dat niet meer kan, gaat men op zoek naar wegen om de wijzigingen te compenseren. De echte reactie, waarbij men de veranderingen accepteert en zichzelf of de eigen organisatie fundamenteel verandert, laat vaak (lang) op zich wachten. Belangrijk is dat alle auteurs geen gelegenheid voorbij laten gaan om erop te wijzen dat die reactie normaal en menselijk is (Quinn 2004). Niets om je voor te schamen en absoluut niet verwijtbaar. Niet eenmaal maar constant wordt die boodschap herhaald. De auteurs zijn er duidelijk voor beducht dat als de lezer hun analyse ervaart als persoonlijke kritiek, hun zienswijze alleen al daarom kan worden afgewezen. Dat gevaar dreigt ook in de voorliggende studie. Hierna gaan we immers op zoek naar kenmerken van het gedrag van corporaties die erop wijzen, dat zij niet echt reageren op de veranderingen in de omgeving, maar de status quo proberen te handhaven. Dat is geen prettige boodschap als je van mening bent dat je constant je best doet. En corporaties doen hun best, hun uiterste best. Daar ligt het niet aan. Het verzamelen en opstapelen van aanwijzingen (in het volgende hoofdstuk), die de stelling onderbouwen dat corporaties re-actieve organisaties zijn, kunnen dus als negatief worden ervaren en zullen – volgens de theorie – dan ook door een aantal worden afgewezen. Er zal worden gezocht naar voorbeelden die de stelling juist ontkrachten en die voorbeelden zal men vinden. Er zijn immers zo'n 500 corporaties die elk voor de keuze staan van aanpassen of veranderen. Daar zijn erbij die een nieuwe koers zijn ingeslagen en die zoeken naar de weg. Een aantal van die corporaties zijn in het kader van deze studie geraadpleegd over hun ervaringen (zie paragraaf 2.4).

Dat brengt ons bij een ander lastig punt. Onderwerp van studie is de sector van de volkshuisvesting met daarin vele spelers. Om te beginnen de 500 corporaties en dan verder Aedes, het CFV, het WSW, de Woonbond, het Rijk, de gemeenten en de politiek. Voor al deze spelers geldt de stelling dat de omgeving verandert en dat hun organisatie mee moet veranderen om in harmonie te blijven met de omgeving en dat het normaal gedrag is om dat juist niet te doen. Dat geldt voor de corporaties, net zoals voor bijvoorbeeld het Rijk of de politiek. Toch gaan we hierna uitsluitend kenmerken van het gedrag van corporaties verzamelen. Achtergrond van deze keuze is macht. Hoewel corporaties rijk zijn en veel aandacht geven aan maatschappelijk als belangrijk ervaren onderwerpen, zal uiteindelijk het oordeel van derden (publieke opinie, gemeenten en politiek Den Haag) doorslaggevend zijn. Als de corporatie dus niet afhankelijk wil zijn van die macht, dan zal ze zelf van binnenuit adequaat moeten veranderen, transformeren.

Voorwaarde is wel dat men re-actief gedrag kan herkennen en dat het management kan besluiten hoe ermee moet worden omgegaan. Dat is wat deze studie probeert te bevorderen: het bewustzijn verbeteren van hoe men normaliter reageert op veranderingen en hoe de besluitvorming vervolgens in zijn werk gaat om daar dan al dan niet op te reageren.

Het gaat om de reactie van organisaties op veranderingen in hun omgeving. Het dilemma is of er sprake is van een crisis, en zo ja of een organisatie zichzelf al dan niet in staat acht om de situatie te wijzigen. Als zij zich niet bij machte voelt, zal er geen actie volgen (Adams [1984]). De normale reactie is eerst ontkennen, dan woede, daarna volgt depressiviteit en wanhoop en uiteindelijk is er de aanvaarding. Nelson & Burns (1984) bieden een uitgebreid model, waarin ze de kenmerken van een dergelijke reactie beschrijven. Dezelfde kenmerken beschrijven ze van organisaties die zich wel in staat achten om adequaat te reageren op veranderingen.

In totaal beschrijven zij elf kenmerken van een re-actieve organisatie (zoals hiervoor in paragraaf 2.1.1. is omschreven):

1. Tijd: Men is gefixeerd op het verleden, maar dat verleden bestaat niet meer.
2. Doel: Geen gezamenlijk doel anders dan te overleven.
3. Planning: Wordt niet gehaald en aan de werkelijkheid aangepast.
4. Veranderingsmethode: Bestraffend in plaats van belonend.
5. Management: Reageren op fouten, de schuldvraag stellend.
6. Structuur: Op papier geordend, maar elkaar tegenwerkend.
7. Oriëntatie: Gericht op behouden en het eigen belang (egocentrisch)
8. Motivatie: Het vermijden van problemen.
9. Ontwikkelingsfase: Overleven.
10. Communicatiemethode: Van bovenaf opgelegd en opgedrongen.
11. Leiderschapsstijl: Directief en dwingend.

Quinn (2004) beschrijft de levenscyclus van een organisatie die start bij een succesvolle ontwikkeling door een gat in de markt of gebruik te maken van nieuwe kennis en technieken en dan tot wasdom komt. Vervolgens stopt de ontwikkeling en volgt consolidatie, waarin de organisatie weer op krachten komt. De nadruk ligt dan niet meer op groei maar op routine, rust, zekerheid, regels en beheersen. Dan gaan organisaties niet meer van nature mee met de veranderingen in de omgeving en er komt een punt dat een fundamentele verandering, een transformatie nodig is. Maar in plaats van fundamenteel te veranderen en mee te gaan met de noden van de tijd, wordt de normale (standaard) reactie zichtbaar (zoals hiervoor in paragraaf 2.1.2. is omschreven):

1. Comfortzone: eerst onbegrip, bagatelliseren en negeren, dan ontkenning en machteloosheid resulterend in behouden en beheersen.
2. Extern gemotiveerd: binnen het systeem gaan doen wat men denkt dat externen van hen verwachten.
3. Intern gericht: Het ontbreekt aan moed en leiderschap, het eigen belang staat voorop, de aandacht gaat naar interne problemen.
4. Intern gesloten: om de eigenheid te bewaren, handelen we buitensporig en proberen door te imponeren onzekerheid te camoufleren.

Samenvattend komt het erop neer dat de eerste vraag van deze studie kan worden beantwoord door na te gaan of 1) corporaties re-actieve organisaties zijn? En 2) welke stappen van een normale reactie zijn gezet?

De eerste vraag van deze studie (welke ontwikkeling hebben corporaties – in relatie tot hun bestaansrecht – qua organisaties doorgemaakt en welke verklaringen zijn daarvoor te vinden) wordt beantwoord door te kijken door drie lenzen. **Lens 1)** geeft zicht op de bedrijfsmatige (historische) ontwikkeling op basis van de literatuur, artikelen en de eigen adviespraktijk met de Rotterdamse Organisatie Advies Groep (roAg). **Lens 2)** ordent en analyseert de kritiek van de afgelopen jaren. **Lens 3)** betreft de ervaringen van vijftien directeur/bestuurders met het veranderen van hun corporatie. Respectievelijk de paragrafen 2.2, 2.3 en 2.4. In paragraaf 2.5 vatten we het geheel dan samen.

2.2. Lens 1: Beschrijving van de organisatie-ontwikkeling bij corporaties

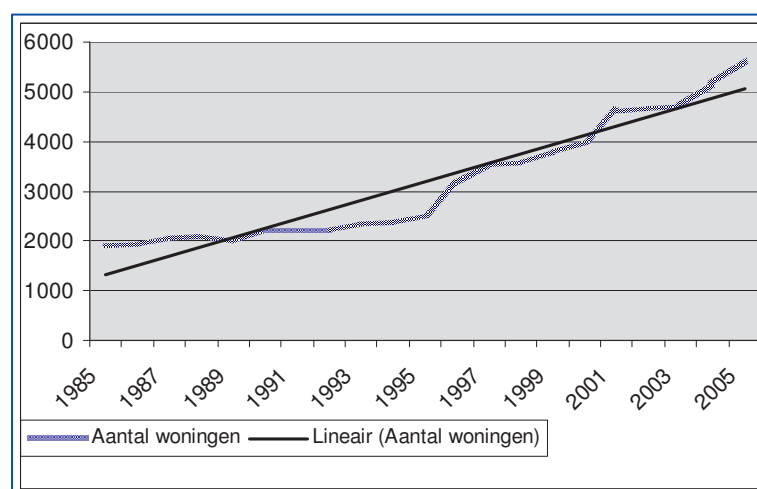
In deze paragraaf staat centraal hoe corporaties zich als bedrijf de afgelopen decennia hebben ontwikkeld (lens 1). Daarbij komen – naast bedrijfsmatige – ook volkshuisvestelijke zaken aan bod, het primaire proces van de corporatie. Die volkshuisvestelijke zaken worden echter alleen gebruikt om de bedrijfsmatige ontwikkeling te beschrijven en toe te lichten.

We gaan in deze paragraaf niet in op de kernactiviteiten van een corporatie. In die zin had het in deze studie ook over koekjesfabrieken kunnen gaan, of monumentenzorg, spoorwegen of de publieke omroepen. Want voor de bedrijfsmatige ontwikkeling van een organisatie is het slechts zijdelings van belang wat wordt geproduceerd. Van belang is natuurlijk wel dat wat wordt geproduceerd, ook voorziet in een maatschappelijke behoefte en voldoet aan maatschappelijke normen. Als er immers geen vraag is, of het product wordt afgekeurd, dan is er geen omzet. Slaagt een bedrijf erin de vraag goed in te schatten en daarin te voorzien, dan is er omzet en dus bestaansrecht. En dan gaat het over strategie, missie en marketingbeleid en dat zijn weer managementinstrumenten bij uitstek.

Hierna beschrijven we meer in detail de ontwikkelingen in de sector na de tweede wereldoorlog en de ontwikkelingen van beleid en verantwoording bij corporaties.

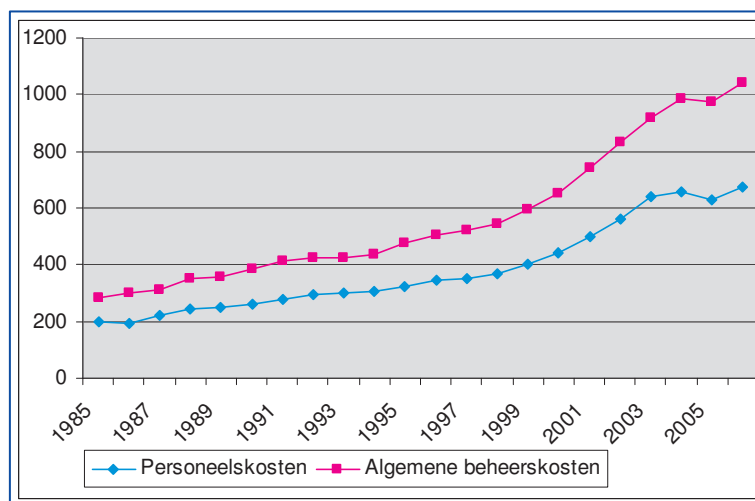
2.2.1. Historisch perspectief

Veranderingen volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. Het is een gekend fenomeen dat ook geldt voor de volkshuisvesting. Deels zijn de veranderingen zichtbaar in de kwaliteit van de woningen, de bouwprojecten en de diensten, maar ook in de PR, de kantoren en de faciliteiten van en bij corporaties. Voor een belangrijk deel onttrekken de veranderingen zich echter aan het oog. Het gaat dan bijvoorbeeld over het gemiddelde aantal woningen in beheer (zie grafiek 1: in 1985 1905 woningen en in 2005 5636 woningen), het eigen vermogen (in 1983 een algemene bedrijfsreserve van €2483 versus €9986 per woning in 2006), de mensen die er werken (8,5 fte's per duizend woningen in 1985 en in 2006 10,4 fte's, met een steeds beter opleidingsniveau), de klanten (van primaire doelgroep naar nagenoeg alle doelgroepen), de werkwijze (van woningtoewijzing, via het aanbodmodel naar allerlei vormen van huur en koop) en de werkzaamheden (van puur bouwen/beheren, naar leefbaarheid, wonen-zorg, makelaardij en projectontwikkeling).

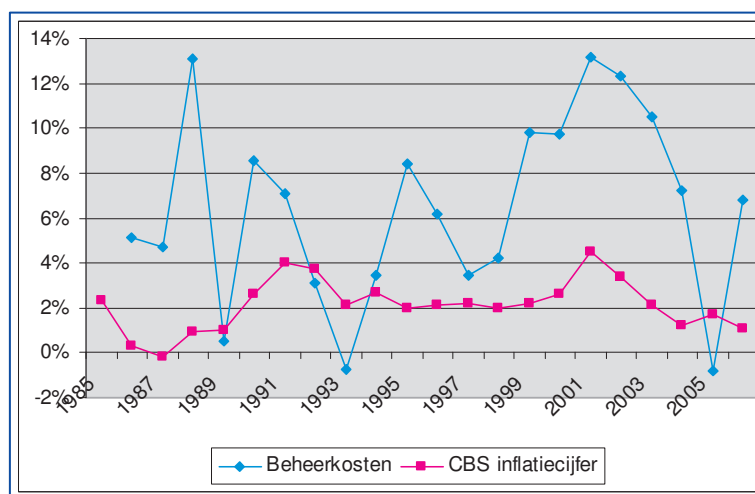


Grafiek 1: De ontwikkeling van het gemiddelde aantal woningen in beheer (1985 – 2005)

Een goed meetbare verandering is de schaalgrootte. In 1985 bezitten de corporaties (inclusief de gemeentelijke woningbedrijven) 1,8 miljoen woningen en er zijn dan ruim duizend bedrijven mee bezig. In 2005 is dat aantal tot 492 gedaald, maar het bezit is ondanks verkoop en sloop gegroeid naar 2,4 miljoen. Het gemiddelde aantal medewerkers groeit in die periode van 16 fte's naar 52 fte's, van één medewerker per 120 woningen in 1985 naar één medewerker per 100 in 2006. De beheerkosten stijgen met gelijke tred, van €284 per woning tot €1041 in 2006⁶ (zie grafieken 2 en 3).



Grafiek 2: De ontwikkeling van de algemene personeels- en beheerkosten (1985-2006)



Grafiek 3: De ontwikkeling van de beheerkosten in relatie tot de inflatie (1985-2006)

In de discussie over de toekomst van de corporaties wordt in de regel niet verder terug gekeken dan de jaren tachtig van de vorige eeuw. Dan breekt algemeen het besef door dat de overheid een molensteen om zijn nek heeft door alle rijkstoezeggingen van subsidies aan corporaties. Die subsidies zijn bedoeld om corporaties in staat te stellen woningen sociaal te

⁶ Bronnen zijn (1) de jaarlijkse bedrijfstakinformatie van Aedes over de jaren 1997 t/m 2006, (2) de bedrijfstakinformatie 1996 van het NCIV en de NWR, (3) de jaarlijkse uitgave NCIV-kengetallen over de jaren 1986 t/m 1995, (4) de Bedrijfsinformatie Woningcorporaties 1983-1985, Woningraad maart 1989, en (5) Derde beheerkostenonderzoek woningcorporaties, NWR en NCIV, 1989.

verhuren tegen een lagere prijs dan de kostprijs. Het probleem van de molensteen wordt opgelost met de brutering, waarbij die subsidieverplichtingen van het Rijk voor een groot deel worden weggestreept tegen de uitstaande rijksleningen van corporaties. Het is een grote operatie en niet alleen in het belang van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu. Het heeft ook te maken met de éénwording van Europa, de invoering van de Euro en het verkleinen van de staatsschuld. De operatie wordt aangegrepen om de sector – zoals dat dan heet – te verzelfstandigen. De corporaties moeten professionaliseren, een kwaliteitsslag maken en bedrijven worden, die hun eigen broek kunnen ophouden. Want er moet worden afgekickt van de subsidieverslaaftheid.

De schaalvergroting lijkt niet te stoppen. Er is sprake van een dynamiek in zichzelf. De ene verandering lokt de andere uit. En het gaat snel en er is meer aan de hand dan een tijdelijk verschijnsel. Zou dit laatste het geval zijn dan is er snel een einde aan de groei. Als aan de fusiegolf geen andere reden ten grondslag ligt dan iets groter en sterker worden, dan zou er juist nu sprake moeten zijn van een afname van de fusiegolf. Toch zijn er duidelijk tekenen zichtbaar dat corporaties verder gaan. Deze corporaties denken bedrijfsmatig en zien daar hun toekomst liggen. Bovendien zien zij kans om een substantieel marktaandeel op andere dan de traditionele wijze te verwerven. Dit gedrag van juist de grotere corporaties is te begrijpen als we fusie zien als een gevolg van een onderliggend fundamenteel bedrijfskundig proces. Een soort emancipatieproces dat een vliegwielt in zichzelf kent en zich op verschillende manieren manifesteert.

Ter illustratie geven we hierna kenmerken van de corporaties in blokken van tien jaar, vanuit het perspectief van de corporatie, de gemeente en de rijksoverheid.

1950-1960: De emancipatie begint in de jaren vijftig. Het is dan gebruikelijk dat de gemeenten in het kader van het opheffen van de woningnood de bouw van woningen geheel zelfstandig regelen. Zij ontwikkelen het stedenbouwkundig en bouwkundig ontwerp, zorgen voor de aanbesteding en realisatie en na de oplevering worden de woningen - in verhuurde staat - overgedragen aan de corporaties. De financiering wordt door de gemeente voor de corporaties geregeld. Zelfs het beleggen van de liquiditeit wordt vaak door de gemeenten verzorgd, waarbij de corporaties – een lager – renteresultaat krijgen overgedragen (zie tabel 1).

| | Corporatie | Gemeente | Rijksoverheid |
|--------|---|--|--|
| 1950 - | <ul style="list-style-type: none"> • Corporaties beheren een snel in omvang toenemend woningbestand. • Uitbouw technische onderhoudsfunctie | <ul style="list-style-type: none"> • De gemeente ontwikkelt de woningen en dragen deze in verhuurde staat over aan de corporatie. | <ul style="list-style-type: none"> • Bestrijden woningnood • Subsidiesysteem dekt de exploitatietekorten • Rijkstoezicht en regelgeving conform de woningwet 1901 • Commissie Bommer |

Tabel 1: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1950-1960

1960-1970: Begin jaren zestig komt daar langzaam een einde aan. De groei van het aantal verhuurde eenheden dwingt de corporaties tot een professioneler beheer en de corporaties gaan – in eerste instantie voor het onderhoud – technische mensen in dienst nemen. Zij zien de resultaten van het werk van de gemeente en merken dat het belang van de gemeente ligt bij de bouw en niet bij de verhuur en het beheer. Zij gaan hun eisen stellen ten aanzien van het programma van eisen. Dat leidt ertoe dat de leidende rol bij de ontwikkeling van de nieuwbouw overgenomen wordt door de corporatie zelf. Ook de financiering en de financiële

administratie worden ingewikkelder en dat leidt tot het aantrekken van financiële deskundigheid. Door de professionalisering van het werkapparaat wordt vervolgens ook de druk op het bestuur groter. De kwaliteit – en daarmee het zelfbewustzijn – van het bestuur neemt toe. Dat heeft weer invloed op de positie en de zelfstandigheid van de corporatie ten opzichte van de gemeente. Die zelfstandige positie wordt in 1969 erkent als de corporaties het primaat krijgen voor de nieuwbouw van de sociale woningbouw. Vanaf dat moment mogen de gemeenten hun nieuwbouw niet meer realiseren zonder overleg met de corporaties. Ook mogen de gemeentelijke woningbedrijven de nieuwbouw niet realiseren als een plaatselijke toegelaten instelling dat wenst te doen (zie tabel 2).

| | Corporatie | Gemeente | Rijksoverheid |
|--------|---|--|---|
| 1960 - | <ul style="list-style-type: none"> • Uitbouw van de bouwtechnische functie • Uitbouw van de financiële functie • Professionalisering van het werkapparaat • Kwaliteit van het bestuur neemt toe | <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente ontwikkelt gemeentelijk VH-beleid • Corporaties nemen het beheer van de financiële middelen over van de gemeenten • Primaat voor de corporaties | <ul style="list-style-type: none"> • Bestrijden woningnood • Subsidies dekken de exploitatietekorten tot een positief resultaat is bereikt • Commissie Roos (beschikking over het eigen vermogen) • Rijkstoezicht |

Tabel 2: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1960-1970

1970-1980: Midden jaren zeventig wordt het fenomeen van de DKPH-leningen (Dynamische Kost Prijs Huur) geïntroduceerd. Het DKPH-systeem is een idee van de CDA minister van financiën Lubbers, maar wordt enthousiast omarmd door Van Dam, Gruyters en Scheaffer. Het idee achter de DKPH-leningen is dat gerekend wordt met een langere looptijd van vijftig jaar en een lagere aanvangshuur. Die huur – zo is het idee – zal in die vijftig jaren blijven stijgen en uiteindelijk de tekorten uit de eerste jaren ruimschoots compenseren. Een forse overheidssubsidie en extra leningen voor de aanvulling van de tekorten in de eerste jaren zijn echter nodig voor een dekkende exploitatie (zie tabel 3).

| | Corporatie | Gemeente | Rijksoverheid |
|--------|--|---|--|
| 1970 - | <ul style="list-style-type: none"> • Uitbouw verhuurfunctie • Professionalisering van het werkapparaat • Ontstaan staf- en managementfuncties • Van meewerkend bestuur naar een bestuur met een directie | <ul style="list-style-type: none"> • Gemeentelijk woonruimteverdelings-systeem (het urgentie weergevend puntensysteem) • Prioriteit bij nieuwbouw | <ul style="list-style-type: none"> • Productie en lage huren • Het BTIV • Introductie DKPH-systeem • Rijkstoezicht |

Tabel 3: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1970-1980

De overheid omarmt dit concept, ondanks de waarschuwingen uit de sector. Als de rente stijgt, zal dat – zo rekenden de corporaties voor – de overheidssubsidies tot ongeken- de hoogte opschroeven. En de rente stijgt inderdaad tot 12 en 13% in het begin van de jaren tachtig. Maar het Rijk en de gemeenten wilden persé bouwen en aldus werd het DKPH-systeem de molensteen zoals CDA staatssecretaris Heerma die later noemde.

1980-1990: De emancipatie van de sector is nu niet meer te stoppen. De aangetrokken financiële deskundigen bij corporaties gaan eens goed naar de leningenportefeuille kijken en

ontdekken midden jaren tachtig dat die dure leningen – mits afgesloten bij de rijksoverheid – zonder boete vervroegd kunnen worden afgelost, terwijl de op basis van de hoge rente bepaalde subsidies door blijven lopen. Ze creëren daarmee een aanzienlijk financieel voordeel bij de corporaties. Mede daardoor wordt het duidelijk dat de huurinkomsten weliswaar een belangrijke bron van inkomsten zijn, maar dat veel meer verdiend kan worden met het beheersen van de uitgaven. Rentemanagement, een beleid met betrekking tot de liquiditeit, een beleggingsbeleid en beheersing van de onderhoudsuitgaven worden ter hand genomen. Het wordt nu ook zichtbaar dat een grotere schaal voordelen kan opleveren en de eerste discussies over fusie - vaak nog op plaatselijk niveau - worden voorzichtig gestart.

Dat fusies in die tijd nog vaak struikelen op persoonlijke problemen ligt voor de hand. Meer dan nu zijn medewerkers en directie gewend om gedurende een lange tijd bij een corporatie in dienst te zijn. Fusie geeft onzekerheid en lijkt de baan en het werk van gisteren te bedreigen. Medewerkers zijn daardoor onzeker en weten niet wat hen overkomt. Er is in die tijd ook nog weinig ervaring met fusies. Het zoeken van de juiste weg kost tijd en dat verhoogt de onzekerheid in plaats van dat die wordt verlaagd. In die tijd slaagt dan ook slechts een enkel initiatief (zie tabel 4).

| | Corporatie | Gemeente | Rijksoverheid |
|--------|--|---|--|
| 1980 - | <ul style="list-style-type: none"> • Projectontwikkeling • Fusies op stedelijke schaal • Vervroegd aflossen van leningen • Beleidsnota's • Directies met bestuurders op afstand | <ul style="list-style-type: none"> • Van stadsvernieuwing, naar sociale vernieuwing • Volkshuisvestingsnota | <ul style="list-style-type: none"> • Productie en lage huren • Het BTIV • De bouwenquête • Rijkstoezicht |

Tabel 4: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1980-1990

1990-2000: De ommekeer komt met de nota van Heerma en de bruteringswet. De financiële risico's en de afnemende productie dwingen de corporaties te groeien naar eenheden van rond de 10.000 verhuureenheden. Vanaf deze schaal is een kwalitatief goede financieel manager te interesseren om bij een corporatie te komen werken. Datzelfde geldt voor de technisch manager. Maar de corporaties willen en moeten meer. Ze gaan zich bezinnen op hun toekomst en herformuleren hun missie. Ze gaan hun sterke en zwakke punten in beeld brengen en een bedrijfsbeleid formuleren. Die professionalisering komt tot uitdrukking in de naam die zij aan hun plannen geven. Spraken corporaties eind jaren tachtig nog van "beleidsplannen", tien jaar later heeft elke zich respecterende corporatie jaarlijks een financieel goed doortimmerd ondernemingsplan, dat jaarlijks wordt bijgesteld. Er wordt gewerkt aan risicomanagement, managementinformatiesystemen, strategisch personeelsbeleid en productontwikkeling (zie tabel 5).

2000-2010: Aansluitend met het opstellen van het ondernemingsplan gaan corporaties experimenteren met meten van hun prestaties met behulp van de balanced scorecard. Het instrument slaat niet echt aan. Uit een onderzoek van het Centrum voor Corporate Governance (2001, blz. 40) – in opdracht van Aedes – blijkt dat slechts een enkele corporatie het instrument gebruikt en uit een onderzoek van Berenschot (2002) – in opdracht van Aedes – blijkt dat de implementatie van andere zaken, zoals markt- en portfolioanalyse en de aanbevelingen van Glasz, aanzienlijk hoger scoren. Ook uit onze praktijk blijkt dat meten van de prestaties (extern met benchmarking en intern met een balanced scorecard) een redelijk abstract gebeuren blijft. Het blijkt moeilijk om voor de punten die in een strategie

| | Corporatie | Gemeente | Rijksoverheid |
|--------|---|---|---|
| 1990 - | <ul style="list-style-type: none"> • Van buurtbeheer naar herstructurering • Fusies op regionale schaal • Dienstenmodel • Ondernemingsplannen • Nieuwe diensten op beperkte schaal • Van vereniging naar stichting • Directie wordt bestuur, bestuur Raad van Toezicht | <ul style="list-style-type: none"> • Van sociale vernieuwing naar stedelijke vernieuwing • Delftse model voor de woonruimteverdeling • Even het toezicht • Prestatie-afspraken (op basis van gelijkwaardigheid) • Wijkontwikkelingsperspectieven | <ul style="list-style-type: none"> • Nota Van Bouwen naar Wonen • De bruterij • Het BBSH • Marktwerving • Nieuw toezichtsregime • De Agenda |

Tabel 5: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1990-2000

van belang zijn prestatie indicatoren te benoemen die niet alleen meetbaar zijn, maar waar ook input voor is te vinden. Vervolgens is het lastig om balanced scorecards, kwartaalsgewijs, laat staan maandelijks, te produceren. Ook de automatisering – veelal via het NCCW – laat het op dat punt afweten. Soms omdat niet nauwkeurig en tijdig genoeg gegevens in het systeem worden gestopt, of omdat die gegevens helemaal niet worden bijgehouden en omdat het ophalen van de gegevens tijd vergt. De reden daarvoor is dat de bedrijfsprocessen bij de meeste corporaties zijn beschreven (door externen) voor accountantsdoeleinden (risicobeheersing). En dat is iets anders dan de processen beschrijven met het doel deze doelmatiger in te richten en prestatie indicatoren daarvoor vast te stellen.

2000-2010: Aansluitend met het opstellen van het ondernemingsplan gaan corporaties experimenteren met meten van hun prestaties met behulp van de balanced scorecard. Het instrument slaat niet echt aan. Uit een onderzoek van het Centrum voor Corporate Governance (2001, blz. 40) – in opdracht van Aedes – blijkt dat slechts een enkele corporatie het instrument gebruikt en uit een onderzoek van Berenschot (2002) – in opdracht van Aedes – blijkt dat de implementatie van andere zaken, zoals markt- en portfolioanalyse en de aanbevelingen van Glasz, aanzienlijk hoger scoren. Ook uit onze praktijk blijkt dat meten van de prestaties (extern met benchmarking en intern met een balanced scorecard) een redelijk abstract gebeuren blijft. Het blijkt moeilijk om voor de punten die in een strategie van belang zijn prestatie indicatoren te benoemen die niet alleen meetbaar zijn, maar waar ook input voor is te vinden. Vervolgens is het lastig om balanced scorecards, kwartaalsgewijs, laat staan maandelijks, te produceren. Ook de automatisering – veelal via het NCCW – laat het op dat punt afweten. Soms omdat niet nauwkeurig en tijdig genoeg gegevens in het systeem worden gestopt, of omdat die gegevens helemaal niet worden bijgehouden en omdat het ophalen van de gegevens tijd vergt. De reden daarvoor is dat de bedrijfsprocessen bij de meeste corporaties zijn beschreven (door externen) voor accountantsdoeleinden (risicobeheersing). En dat is iets anders dan de processen beschrijven met het doel deze doelmatiger in te richten en prestatie indicatoren daarvoor vast te stellen.

Het ontbreken van goede beleidsinformatie en de invoering van het nieuwe belonings- en waarderingssysteem (CATS) is in toenemende mate de impuls om processen opnieuw te beschrijven. Gelukkig niet meer vanuit het perspectief van de accountant (verantwoording),

maar vanuit de doeltreffendheid en doelmatigheid. De processen vormen de basis voor RVB's, functieomschrijvingen en de functiewaardering. Dat biedt dan een betrouwbare basis voor alle mogelijke rapportagesystemen en benchmarking.

Na de eeuwwisseling manifesteert zich de volgende bottleneck. Corporaties met gemiddeld 10.000 verhuureenheden hebben project- en productontwikkeling nodig, maar zijn voor een verantwoorde project- en productontwikkeling feitelijk nog steeds te klein. Om de noodzakelijke investering te kunnen terugverdienen is immers omzet nodig. En met tienduizend huizen is die te laag. Eenheden van 50.000 tot 100.000 lijken anno de eeuwwisseling het juiste gemiddelde. En de praktijk laat zien dat op verschillende plaatsen aan de basis voor dergelijke bedrijven wordt gewerkt. Onder de naam Futura werken in Brabant corporaties samen op het gebied van stedelijke vernieuwing, marketing, kwaliteitszorg en vermogensbeheer. Colonnade bundelt de financieringsvraag van corporaties om op de openbare kapitaalmarkt te kunnen lenen, waar individuele leden niet toe in staat zijn. De Alliantie heeft 60.000 woningen, Vestia 70.000 woningen en het samenwerkingsverband Kristal samen 80.000 woningen.

Bezien we de ontwikkeling op deze wijze, dan zal het duidelijk zijn dat we aan de vooravond staan van corporaties met meer dan 100.000 verhuureenheden. En het is de vraag hoe die eruit zien. Kunnen we dan nog wel spreken van een corporatie? De omvang is niet te vergelijken en het werkgebied blijft niet meer beperkt tot één stad of één regio. Het management van dergelijke bedrijven kan niet meer worden afgeleid van de traditionele structuur en werkwijze. Termen als dienstenmodel en meewerkend bestuur horen bij het verleden. De nieuwe trend is een holding met een back-office en verschillende front-offices. Willem van Leeuwen (voorzitter van Aedes, vereniging van woningcorporaties) heeft daar al een eerste schets van gegeven met zijn concept van de woonmaatschappij (zie tabel 6).

| | Corporatie | Gemeente | Rijksoverheid |
|--------|--|---|---|
| 2000 - | <ul style="list-style-type: none"> • Treasury • Samenwerking op landelijke schaal • Ontwikkeling productassortiment • Scheiding eigendom en beheer | <ul style="list-style-type: none"> • Integrale beleidsontwikkeling | <ul style="list-style-type: none"> • Toezichtssysteem inherent aan de marktwerking • Kwaliteitscontrole • Beperkt BBSH • Visitatie • Nieuwe woningwet? |

Tabel 6: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 2000-2010

2.2.2. Product- en projectontwikkeling bij corporaties

Productontwikkeling is een thema dat sinds de bruterij in toenemende mate de aandacht krijgt van de corporaties. Het heet dan dat de corporaties moeten verzelfstandigen en professionaliseren en daar hoort innovatie bij. Gesteund door de koepels wordt veel aandacht gegeven aan dit bedrijfsaspect. Met wisselend succes. De pogingen om een landelijke franchiseorganisatie voor woonwinkels op te zetten (rond 2000) is mislukt. Op het gebied van de energie-inkoop evenwel is er sprake van een goede voortgang. Met vallen en opstaan heeft de sector geleerd dat verantwoorde productontwikkeling het beste is te realiseren dichtbij de kerncompetenties van de onderneming. Nieuwe producten op nieuwe markten introduceren is vragen om moeilijkheden. De cijfers laten zien dat corporaties op dit gebied voorzichtig handelen. In de bedrijfstakinformatie van Aedes (1997-2005) wordt hierover gerapporteerd (zie tabel 7). In de acht jaar tot en met 2004 is het aantal corporaties dat op nieuwe terreinen activiteiten ontplooit, gegroeid van twee naar zes van elke tien corporaties. De nadruk ligt op activiteiten die sterke verwantschap vertonen met hun huidige

activiteiten (commercieel vastgoed, beheer voor VvE's, servicepakketten en verzekeringen) (zie tabel 7). Ook Meijs (2000) concludeert – mede naar aanleiding van uitspraken van G. de Nekker in 1998 – dat corporaties innovatiever zijn dan de commerciële vastgoedbeheerders. De reden is de discipline van de markt. Investeerdere hebben minder behoefte aan innovatie, omdat ze kwalitatief onroerend goed kunnen kopen, terwijl corporaties de problemen met leegstand zelf moeten oplossen.

| Aandeel corporaties in overige activiteiten | | | | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Commercieel vastgoed | 26% | 40% | 40% | 42% | 48% | 52% | 49% | 53% | 56% |
| Makelaarsdiensten | 6% | 8% | 14% | 12% | 12% | 10% | 10% | 8% | 5% |
| Beheer VvE's | 27% | 39% | 45% | 51% | 51% | 57% | 58% | 61% | 61% |
| Diensten aan particulieren | 8% | 14% | 17% | 18% | 16% | 17% | 19% | 20% | 20% |
| Overige (servicepakketten, verzekeringen, etc.) | 20% | 34% | 33% | 44% | 48% | 55% | 57% | 58% | 60% |

Tabel 7: Ontwikkeling van commerciële dienstverlening door corporaties (1997-2005)

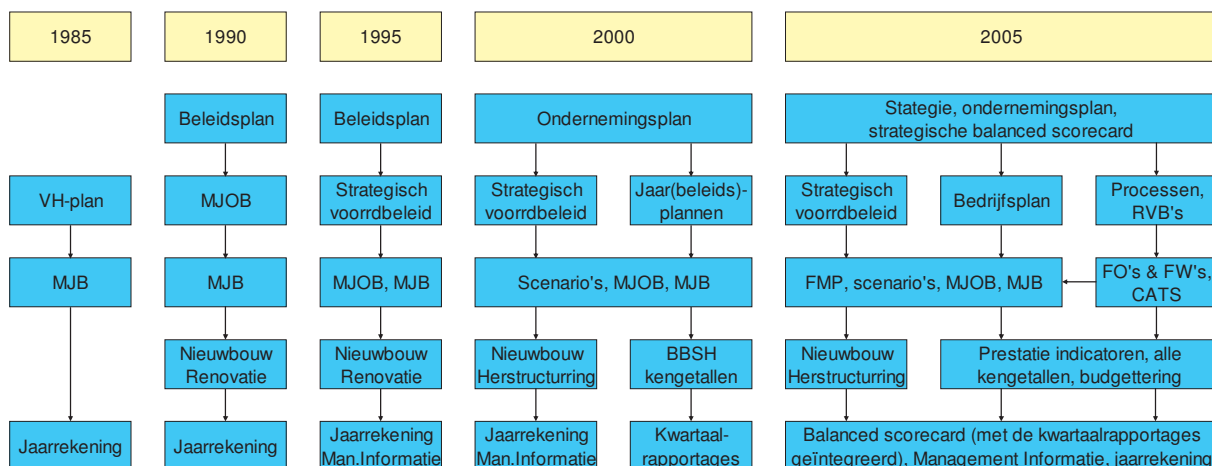
Eenzelfde trend is waar te nemen bij projectontwikkeling. Vanaf de bruterij en met het wegvallen van de overheidssubsidies hebben de corporaties de behoefte om nieuwbouw te realiseren en met de ontwikkeling van koopwoningen financiële middelen te verdienen die nodig zijn om de weggevallen overheidssubsidies – deels – te compenseren. In 1997 nog maar één op de drie bezig met projectontwikkeling, anno 2004 is dat twee keer zoveel. Kijken we naar de grootte van de corporaties dan zijn nagenoeg alle corporaties met meer dan 4000 woningen actief op het gebied van projectontwikkeling en van de corporaties met minder dan 4000 nog steeds zeker de helft. Pas onder de 2000 woningen schenkt slechts een fractie aandacht aan die activiteit (zie tabel 8).

| Corporaties in projectontwikkeling | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Corporaties < 600 w | 0% | 0% | 0% | 0% | 16% | 8% | 5% | 7% | 27% |
| Corporaties < 1800 w | 9% | 9% | 8% | 12% | 33% | 13% | 16% | 15% | 30% |
| Corporaties < 4000 w | 27% | 30% | 33% | 34% | 40% | 53% | 53% | 52% | 63% |
| Corporaties < 10000 w | 64% | 64% | 63% | 64% | 73% | 83% | 84% | 87% | 87% |
| Corporaties > 10000 w | 77% | 80% | 83% | 89% | 84% | 94% | 93% | 94% | 95% |
| Alle corporaties | 31% | 32% | 33% | 37% | 44% | 51% | 52% | 55% | 65% |

Tabel 8: Ontwikkeling projectontwikkeling door corporaties (1997-2005)

2.2.3. De ontwikkeling van beleid en verantwoording bij corporaties

De afgelopen twintig jaar is er bij corporaties sprake van een steeds complexere structuur van beleidsplannen, bewaking (planning en control) en rapportage over de realisatie daarvan. Vóór 1985 was er sprake van een eenvoudige boekhouding, compleet met een eenvoudige begroting en een jaarrekening. De richtlijnen daarvoor waren terug te vinden in het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV). Interne rapportages waren er niet of nauwelijks en de toepassing van de ICT stond nog in de kinderschoenen. De insteek voor de begroting was een zuiver bouwtechnische. Daarbij werd van strikte onderhoudscycli uitgegaan voor bijvoorbeeld het schilderwerk, het vervangen van CV-ketels en keukens. Grootschalige renovaties kwamen nog amper voor. Nieuwbouw werd niet gepland en was afhankelijk van de mogelijkheden om complexen met subsidiesteun van de overheid te realiseren. Deed zich die mogelijkheid voor dan werd die met beide armen aangepakt en voortvarend gerealiseerd (zie ook figuur 2).



Figuur 2: De ontwikkeling van beleid en verantwoording bij corporaties



In de sector is de invloed van de overheidsregelgeving historisch gezien altijd erg belangrijk geweest. De regelgeving, en dan vooral de overheidsregelgeving (BTIV en BBSH), deed in de sector lang dienst als bijbel. Daarin stond hoe de exploitatie van een sociale huurwoning moest worden berekend, hoe de administratie moest worden ingericht, compleet met de formats voor de bijlagen van een jaarverslag. Velen in onze sector kennen nog het boek met de fluit. Een gezamenlijke uitgave van het NCIV en de NWR (1983). Daarin gingen de koepels nog verder. Het was een handboek met daarin de regels, voorschriften, modelberekeningen, voorbeelden van alle denkbare huurcontracten en noem maar op. Tekenend voor hoe de sector toen de regels ervoer was de kافت and the title: *Spelregels voor woningcorporaties*, met daarbij een prachtige foto van een scheidsrechtersfluit. Zo is het spel en zo de regels (zie figuur 3).

Figuur 3: Kaft van het boek *Spelregels voor woningcorporaties*: NWR, Almere, 1983.

Midden jaren tachtig wordt dat anders. De vooroorlogse woningen zijn dan gemiddeld rond de vijftig jaar en moeten drastisch worden aangepakt. Het is de tijd van de eerste echte renovaties (De buurt Knutteldorp in Deventer is begin jaren tachtig een van de eerste complexen die met overheidssteun is aangepakt). Ook de naoorlogse nieuwbouw blijkt meer onderhoud nodig te hebben dan de bouw uit de periode daarvoor. Dat noopt corporaties om volkshuisvestingsplannen te gaan maken waarin de voornemens voor nieuwbouw, renovatie en onderhoud in de tijd zijn gezet.

Rond 1990 verbijzondert de planning zich in beleidsplannen en meerjarenonderhoudsbegrotingen (MJOB). De beleidsplannen behandelen nog uitsluitend volkshuisvestelijke zaken, maar naast onderhoud, beheer en nieuwbouw komt er ook aandacht voor de verhuur. De wijze van woonruimteverdeling, doorstroming, woonoverlast, verhuurbeleid, het huurverhogingsbeleid, en de afhandeling van mutaties en reparatieverzoeken zijn onderwerpen die in het beleidsplan worden behandeld. Het beleidsplan en de MJOB worden verwerkt in de meerjarenbegroting en dat leidt tot renovatie en nieuwbouw, waarover dan in het jaarverslag wordt gerapporteerd. Vanaf 1990 wordt het ook duidelijk dat onderhoud geen zuiver technische aangelegenheid is. Door de groei van het aantal woningen wordt de verhuur een steeds ingewikkelder gebeuren en wordt de verhuurtak van een corporatie apart

gemanaged. De manager verhuur is dan ook lid van het managementteam. Aan de zuiver technische insteek van het onderhoud wordt getwijfeld (mede door het wegvallen van overheidssubsidies voor renovatie en grootonderhoud). Het is de tijd van de nul-contingenten (van corporaties werd verwacht dat ze renoveerden zonder subsidie). De bomen groeien niet meer tot in de hemel en er is beleid nodig voor onderhoud en verhuur: het strategisch voorraadbeleid wordt de hype.

Onder invloed van de bruterij en de verzelfstandiging zien de corporaties in dat ze niet alleen een non-profit instelling zijn, maar ook een maatschappelijke onderneming en een bedrijf. En een bedrijf moet goed functioneren en er komt – naast beleid voor het primaire proces van beheren, bouwen en verhuren van woningen – ook aandacht voor de ondersteunende activiteiten zoals planning en control, personeelsbeleid, innovatie en de automatisering. De traditionele thema's uit het primaire proces (beheren, bouwen en verhuren) worden uitgebreid met de thema's buurtbeheer, herstructurering en leefbaarheid.

Het ondernemingsplan bevat de strategie van de corporatie en is zo de basis voor het strategisch voorraadbeleid (primaire proces) en voor de ondersteunende activiteiten. Dat resulteert in jaarplannen ter verbetering en vernieuwing van de bedrijfsvoering. Het is dan tijd voor het maken van scenario's en het doorrekenen van de consequenties van nieuw beleid afgezet tegen variabelen die buiten de invloedssfeer van de corporatie liggen (subsidie, rente, inflatie en de markt). Ook in de rapportage is een ontwikkeling te zien. Was tot de jaren tachtig een jaarrekening voldoende, daarna worden door de ontwikkeling van het intern toezicht en ongetwijfeld ook door de groei van de omvang van corporaties betere rapportages gewenst. Dat resulteert in management informatie, kengetallen, en soms al kwartaalrapportages. De kwaliteit van de management- en kwartaalrapportages laat zeker in het begin te wensen over. Het heeft er alle schijn van dat alle computeruitdraaien die te vinden zijn in een ordner worden gestopt met daarop de titel management rapportage.

2.2.4. Samenvatting

De wijze waarop een aantal corporaties zich in de 21^e eeuw ontwikkelt, laat zien dat er meer oog komt voor de bedrijfsvoering. De meeste corporaties leggen elk jaar het beleid in een ondernemingsplan vast, verbeteren de ICT en het intern beheersysteem, experimenteren met de balanced scorecard en introduceren kwaliteitssystemen. De vraag of dat voldoende gebeurt, is niet te beantwoorden, omdat er amper informatie beschikbaar is over de voortgang van de implementatie van die nieuwe managementinstrumenten. Wel is duidelijk dat er bij het management veel interesse voor bestaat, dat ze op grote schaal worden geïmplementeerd, maar onbekend is of ze ook beklijven. De beperkte informatie die daarover beschikbaar is, laat echter op dat gebied geen voortvarende sector zien. De introductie van kwaliteitssystemen (KWH, INK en ISO) verloopt traag. In 2004 heeft een kwart van de corporaties het KWH-kwaliteitslabel en is één op de acht corporaties met INK bezig. Uit onderzoek blijkt dat slechts een beperkt aantal corporaties een operationele balanced scorecard heeft (Centrum voor Corporate Governance, 2001 en Berenschot, 2002).

2.3. Lens 2: Analyse van de kritiek op de corporaties

*De ontwikkelingen binnen de volkshuisvesting van de afgelopen jaren hebben ertoe geleid dat een groot aantal Raden, Commissies, de Woonbond, Aedes, het CFV, het WSW, het Ministerie van VROM en de Tweede Kamer zich hebben gebogen over het functioneren van corporaties (nog afgezien van een levendige en niet altijd even nauwkeurige verslaglegging in dagbladen en tijdschriften). In deze paragraaf ordenen we de kritiek op corporaties aan de hand van de kernvragen of corporaties re-actieve organisaties zijn en welke stappen van een normale reactie zij hebben gezet (**lens 2**).*

Een eerste ordening van die discussie is eind 2005 opgesteld en gepubliceerd door de VROM-raad⁷, als advies 047: Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet. Verder zijn recent studies uitgevoerd door het Centraal Fonds Volkshuisvesting naar het functioneren van en de kostenontwikkeling bij corporaties en hebben instellingen, adviseurs en betrokkenen zich de afgelopen jaren schriftelijk uitgesproken over de corporaties. We hebben bij de beoordeling van de stukken vooral gelet op de analyses van de huidige situatie en de verklaringen die daarvoor worden gegeven. De adviezen en dergelijke zijn in dit verband niet relevant. Wel de opinie over corporaties. Een samenvatting van de relevante uitspraken is opgenomen in bijlage 2.

Het primaire proces: blijft buiten beschouwing

Eerst een aantal opmerkingen vooraf. Als eerste, in deze studie wordt geen aandacht besteed aan één zo niet de belangrijkste traditionele activiteit van corporaties. Het betreft de nieuwbouw van sociale huurwoningen. De reden daarvoor is dat er niet echt sprake is van een eenduidig beeld waaruit conclusies zijn te trekken over het functioneren van corporaties.

Positief zijn het CFV en de minister over de volkshuisvestelijke prestaties. Het CFV concludeert in "Sturen op rendement": *"dat Nederland gemiddeld genomen een kwalitatief goede en betaalbare voorraad huurwoningen heeft voor mensen die om uiteenlopende redenen moeilijker in hun woonbehoefte kunnen voorzien"* (CFV, 2004, blz. 5). De minister is positief in haar brief aan de Tweede Kamer over de prestaties van corporaties in 2004: *Minister Dekker (VROM) is redelijk tevreden over de inzet van corporaties in 2004 in de oude wijken: driekwart van de corporaties toont hierin voldoende initiatief (persbericht VROM 3/3/2006)*. En Aedes laat Berenschot een inventarisatie doen over het oordeel van VROM: *Bij ongeveer 80% van de corporaties heeft VROM geen opmerkingen... Bij de meerderheid van de corporaties (97%) heeft het CFV geen opmerkingen..... Over het algemeen (in 77%) van de gevallen) worden de corporaties positief beoordeeld wat betreft hun activiteiten gericht op de huisvesting van specifieke doelgroepen (Berenschot, 2006, blz. 1).*

Negatief is de politiek. Daar is men van mening dat corporaties het laten liggen en te weinig bouwen (NRC, 14/3/2005: *Nieuwbouw blijft achter*, Volkskrant 25/6/2005: *Kamer wil meer greep op woningcorporaties*, Volkskrant 2 maart 2006: *Sociale woningbouw staat overal onder druk*). Een eventueel akkoord over het nieuwe huurbeleid van de Minister Dekker wordt gekoppeld aan de realisatie van voldoende nieuwbouw in de komende jaren (standpunt van het CDA). Kortom volgens de politici in de Tweede Kamer laten corporaties – voor wat betreft de nieuwbouw – het afweten.

⁷ De VROM-raad bestaat uit onafhankelijke, deskundige leden. Zij zijn door de regering gevraagd vanwege hun ervaring, hun visie op maatschappelijke ontwikkelingen en hun kennis van de doelgroepen van het VROM-beleid.

Naast die positieve en negatieve oordelen, wordt er van verschillende kanten op gewezen dat er vele partijen bij nieuwbouw van woningen zijn betrokken en daar invloed op uitoefenen. Zo concludeert het Centraal Planbureau (CPB) in de studie 'Investeringsprikkelers voor woningcorporaties': *Financiële beperkingen hebben in het algemeen geen rol gespeeld bij de dalende investeringen. Wel is de afnemende uitgave van grond door gemeenten voor sociale woningbouw van belang geweest voor de bouwproductie van corporaties* (CPB 2006, blz. 9 en verder, zie ook persbericht 13 28/2/2006 CPB). Door de sector wordt de politiek eraan herinnerd, dat het nog niet zo lang geleden is dat het Rijk de corporaties opriep om hun woningen te verkopen en dat nieuwbouw vooral gerealiseerd moest worden in het koopsegment. In de Vinex-locaties was daardoor slechts sporadisch plaats voor sociale huurwoningen (zie bijvoorbeeld ook Peter de Klerk in AedesMagazine, 3/2005 blz. 27-28). En die situatie verslechtert in de loop van 2005. Door tegenvallende verkoopresultaten vertragen de ontwikkelaars hun tempo en als gevolg daarvan dreigen de gemeenten minder over te houden aan de verkoop van de grond. Daardoor gaan ze èn hogere prijzen vragen voor sociale huurkavels èn creëren ze meer kavels (in groenstroken) voor de verkoop (Volkskrant 2/3/2006 blz. 7, Sociale woningbouw staat overal onder druk). Al met al is de problematiek van de woningproductie zo complex, zelfs voor insiders lastig te beoordelen, dat uitspraken over corporaties over dit onderdeel niet zijn betrokken in de ordening hierna.

Corporaties professionaliseren: te langzaam

Uitgangspunt is verder (zoals ook blijkt uit de voorgaande paragraaf 2.2) dat corporaties professionaliseren, maar dat het de vraag is of dat snel genoeg gebeurt. Zoals we hiervoor beschreven, hebben corporaties een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt tot zelfstandige moderne vastgoed bedrijven. Die begon eenvoudig, waarbij medewerkers in de jaren vijftig van de vorige eeuw worden aangestuurd door een zogenaamd meewerkend bestuur. Daarna komt er een hoofd technische dienst, een hoofd financiële zaken en een hoofd verhuurzaken, waarvan vaak ook één van hen de directeur is. Vervolgens krijgen de meeste corporaties een aparte directeur. Dan worden bijna alle corporaties stichting en wordt de directeur bestuur (statutair directeur). Die ontwikkeling loopt parallel aan de ontwikkeling bij het bestuur. Van meewerkend bestuur, via besturen op afstand, naar uiteindelijk een aparte Raad van Toezicht. De professionalisering is ook zichtbaar op het vlak van de medewerkers die niet alleen in aantal toenemen, maar ook in kwalitatieve zin. Het verklaart volgens Aedes (Bedrijfstakinformatie 2003, Hilversum 2004 blz. 32), het gebruik van hogere loonschalen (een ontwikkeling die voor het CFV in 2005 aanleiding is om nader onderzoek aan te bevelen).

Ook de VROM-raad (2005) concludeert dat er sprake is van een professionalisering en schaalvergroting. Het blijkt ook uit een onderzoek dat KPMG in 1998 heeft gedaan in opdracht

Corporaties professionaliseren

- Voortgekomen uit de emancipatiebewegingen zijn corporaties na de verzelfstandiging moderne vastgoed-bedrijven geworden (VROM-raad, 2005, blz. 6).
- Er is op grote schaal professionalisering en schaal-vergroting gerealiseerd (VROM-raad, 2005, blz. 6).

van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Het betreft een onderzoek naar de stand van zaken van het intern toezicht van woningcorporaties. Staatssecretaris Remkes heeft het rapport *Inzicht: Onderzoek naar het intern toezicht bij woningcorporaties* op 9 april 1998 naar de Tweede Kamer gezonden. De staatssecretaris concludeert dat het intern toezicht zich positief ontwikkelt, er is duidelijk sprake van een groeimodel. De groei moet ook doorzetten, want er zijn verbeteringen mogelijk en noodzakelijk. Ook de Commissie Glasz is van mening dat de professionalisering van de raad van commissarissen gelijke tred dient te houden met de professionalisering van het bestuur en het corporatiebedrijf in het algemeen. Verdere ontwikkeling van het intern toezicht en professionalisering van de raad van commissarissen is een noodzakelijke voorwaarde voor

een goed functioneren van de corporatie en de maatschappelijke verankering in de samenleving (Commissie Glasz: Naar professioneel toezicht: Advies van de Commissie Intern Toezicht Woningcorporaties in opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties, 1998).

Corporaties professionaliseren, maar te langzaam, gezien de kritiek dat het niet bijzonder is wat er gebeurt, dat het tijd werd en dat het veel beter kan. Eén van de argumenten is dat de instrumenten die in het bedrijfsleven al vele decennia worden gebruikt, pas de laatste tien jaren in de sector worden geïntroduceerd. Daarbij gaat het over de planning&control, HRM, kwaliteitszorg en risico-beheersing. Verder blijkt uit onderzoek dat die instrumenten gebrekkig worden ingevoerd en slecht beklijven (Centrum voor Corporate Governance, 2001 en Berenschot, 2002). Met name het adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) is heel expliciet: portfoliomanagement, de controlefunctie, personeel-beleid, kwaliteit en marketing staan in de kinderschoenen en zijn nog nauwelijks ontwikkeld (AEF 1999, zie ook bijlage 3).

Corporaties professionaliseren te langzaam

- *Personeelsbeleid is in de meeste corporaties nog in ontwikkeling (AEF, 1999, blz. 19).*
- *Portfoliomanagement staat nog in de kinderschoenen (AEF, 1999, blz. 19).*
- *Controlefuncties worden nog zelden gescheiden van de financiële administratie of het financieel beleid (AEF, 1999, blz. 19).*
- *Niemand weet nu hoe groot de risico's zijn die corporaties nemen met hun financieel management (AEF, 1999, blz. 19).*
- *Corporaties beschikken over honderden miljoenen en soms zelfs miljarden vermogen, terwijl interne control mechanismen ontbreken (AEF, 1999, blz. 19).*
- *Doorgaans wordt productontwikkeling er nu nog bijgedaan door corporaties. Er is een goed idee en dat krijgt met vallen en opstaan soms een vervolg (AEF, 1999, blz. 20).*
- *Wat de kwaliteit van de dienstverlening betreft is het teleurstellend hoe weinig invulling er nog aan die beleidsruimte wordt gegeven (AEF, 1999, blz. 20)*
- *Marketing is nog nauwelijks ontwikkeld (AEF, 1999, blz. 20).*

De relatie met de overheid: vertoont kenmerken van een machtsstrijd

De derde opmerking vooraf is dat bij de beoordeling van de kritiek we er rekening mee moeten houden dat die kritiek kan zijn ingekleurd door de positie in de sector. Meijs geeft daarvan een voorbeeld voor functionarissen verbonden aan de koepelorganisatie (Meijs 2000). Maar ook worden de reacties vanuit Den Haag (politiek en ambtelijk) als zodanig beoordeeld (Adriaansens, 2000). De discussie over de toekomst van de corporaties vertoont zo de kenmerken van een machtsstrijd. Een machtsstrijd die objectieve beoordeling over en weer in ieder geval beïnvloedt (zie ook paragraaf 5.5).

Van de kant van de overheid kan er sprake zijn van spijt. Spijt van de mate waarin de controle op de corporaties bij de brutoering is losgelaten. Het kan verklaren waarom de regelgeving de laatste jaren vanuit Den Haag wordt aangescherpt. Dat heeft immers als effect dat de vrijheid van handelen van corporaties weer wordt ingeperkt. Het streven van VROM is weliswaar dat zelfsturing wordt verkozen boven gedetailleerde

De overheid definieert de missie van corporaties

- *De missie van corporaties is de brede zorg voor wonen. Daarbij gaat het om goede huisvesting en de aanpak van wijken, gericht op een evenwichtige woningsamenstelling en een goede woonkwaliteit. In de brief van VROM; Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties, blz. 2, Den Haag, 2006).*
- *Het nieuwe arrangement tussen overheid en corporaties moet leiden tot méér prestaties door corporaties en moet hen tegelijkertijd zoveel mogelijk ruimte bieden voor maatschappelijk ondernemerschap. Zelfsturing heeft hierbij mijn voorkeur boven gedetailleerde regelgeving. In de brief van VROM; Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties, blz. 2, Den Haag, 2006).*

regelgeving, maar tegelijkertijd definieert VROM de missie⁸ van corporaties, de doelgroep van beleid en kondigt maatregelen aan ter bevordering van het maken van prestatiecontracten, het aanscherpen van het toezicht, benchmarking en visitatie⁹. Het zijn allemaal zaken die een bedrijf normaliter zelf bepaalt en – in het belang van goed kunnen functioneren – ook zelf hoort te bepalen.

Dat wantrouwen is er over en weer. De sector verdenkt Den Haag ervan uit te zijn op de reserves van de sector¹⁰ en wil graag zelf bepalen wat belangrijk is. Dat streven naar

Gebrek aan vertrouwen

- Commissie Sas; *Het gebrek aan vertrouwen in de corporatiebranche staat centraal. De commissie vindt het niet alleen een imago probleem, maar vindt dat de mate van presteren en de transparantie van beleidskeuzes soms terecht ter discussie staan (VROM-raad, 2005, blz. 40).*

onafhankelijkheid, was ook de motivatie om mee te werken aan de bruteringsproces. Binnen de sector werd het argument gebruikt dat de bruteringsproces de laatste gouden banden met de overheid zouden verbreken. De praktijk wijst nu anders uit (Adriaansens 2000, zie ook bijlage 4). Een indicatie daarvoor is het vele papierwerk. Er wordt aan een groot aantal instanties gerapporteerd. Naast het jaarverslag zijn er rapportages voor het WSW en het CFV. Volgens P. Klop, accountant van Deloitte in de Volkskrant van 15 september 2005 levert het nieuwe BBSH een veel ingewikkelder boekhouding op, zonder dat de opbrengst duidelijk is.

Een voorbeeld van die machts-strijd is de invloed van de gemeente. Waren gemeenten na de tweede wereldoorlog nog *de* bepalende factor, na de invoering van het primaat (1969) ligt de bal op het speelveld van de corporaties. In de jaren negentig komt daar een stelsel van prestatie-afspraken voor in de plaats. Daar wordt echter niet veel gebruik van gemaakt. Vandaar dat Minister Dekker in haar beleidsvisie *Toekomst van woningcorporaties* aankondigt het maken van dat soort afspraken te gaan afdwingen¹¹. En dat terwijl de politiek weet dat dwang niet helpt, maar vrijwillige afspraken wel (Winsemius 1986, Hugo Priemus Volkskrant 26/6/2005).

2.3.1. Zijn corporaties re-actieve organisaties?

Tot zover de beperkingen en bedenkingen (het primaire proces blijft buiten beschouwing, de corporaties professionaliseren, maar niet snel genoeg en de relatie tussen sector en

⁸ De missie van corporaties is de brede zorg voor wonen. Daarbij gaat het om goede huisvesting en de aanpak van wijken, gericht op een evenwichtige woningsamenstelling en een goede woonkwaliteit. In de brief van VROM: Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties, blz. 2, Den Haag, 2006.

⁹ In de brief van VROM: Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties, blz. 2, Den Haag, 2006. en verder in de brief van VROM: *Als verbijzondering binnen de brede missie van de corporaties gelden twee concrete doelstellingen waarop ik de corporaties zal afrekenen. Dat is allereerst de doelstelling om de gereguleerde huurwoningen primair toe te wijzen aan de aandachtsgroep, zijnde de huishoudens met een inkomen tot ca. 33.000 euro. Dat is consistent met de inkomensgrens die ik in het huurbeleid heb gehanteerd. In het overleg met uw Kamer d.d. 15 september jl., heb ik reeds aangegeven dat ik voor deze definitie wil aanhaken bij het huurbeleid. Ten tweede is dat de doelstelling om te investeren in woningbouw en herstructurering. De woningbouwopgave om te komen tot een aanvaardbaar woningtekort van 1,5% in 2010 is 445.000 woningen. Een substantieel deel daarvan is voor rekening van de corporaties, al zal dat in lokale situaties verschillend liggen.*

¹⁰ Tijdens de looptijd van de bruteringsovereenkomst is een aantal keren geprobeerd onder de gemaakte afspraken uit te komen voor wat betreft het huurverhogingspercentage en de huursubsidie. In het kader van het huurbeleid was de insteek van Minister Dekker in 2006 dat de verhuurders gaan bijdragen aan de uitgaven voor de huursubsidie.

¹¹ De klacht van corporaties is dat gemeenten achterlopen in hun plan- en beleidsvorming en dat daardoor geen echte prestatie-afspraken kunnen worden gemaakt.

overheid is verstoord), die een rol spelen bij de beantwoording in deze paragraaf 2.3.1 van de vraag of 1) corporaties re-actieve organisaties zijn. In de paragraaf 2.3.2 gaan we in op de vraag 2) welke stappen van een normale reactie zijn gezet.

Tijd (Men is gefixeerd op het verleden, maar dat verleden bestaat niet meer)

Een van de elf kenmerken die volgens Nelson & Burns (1984) inzicht geven in de oriëntatie van een onderneming is de factor tijd en de fixatie op het verleden. Opvallend in de berichtgeving van Aedes en corporaties is, dat steeds wordt gewezen op de uitzonderlijke prestaties van de sector volkshuisvesting in Nederland in vergelijking met de rest van de wereld in het algemeen en op de actuele prestaties van corporaties in het bijzonder. In jaarverslagen wordt er melding van gemaakt, de bewonersbladen besteden er aandacht aan en ook Aedes Magazine ruimt veel plaats in voor dat wat individuele corporaties hebben gedaan en doen. In die zin leven corporaties in het verleden met één been in het heden. Het heeft ook alles weg van rechtvaardiging en imponeren.

Die fixatie op het verleden en de eigen prestaties wordt extern afgekeurd. De VROM-raad meent dat elke corporatie zijn eigen legitimiteit moet verdienen en dat men met een verwijzing naar een roemruchte historie nog niet klaar is. De Commissie De Boer stelt dat corporaties niet vanzelfsprekend zoeken naar legitimatie voor hun beleid en AEF noemt het imago van corporaties stoffig, ze hebben hun kernactiviteiten niet scherp, veel van de arbeidsprocessen zijn nog hetzelfde als tien jaar geleden en de formaties die toen als normaal golden, zijn dat nu nog.

Tijd

- VROM-raad; *De raad meent dat elke corporatie zelf, vanuit de maatschappelijke context, zijn eigen legitimiteit moet verdienen. Deze is er namelijk niet vanzelf. Met een verwijzing naar een roemruchte historie is men nog niet klaar* (VROM-raad, 2005, blz. 7).
- VROM-raad; *De raad meent niet dat woningcorporaties 'voorbij zijn', maar moedigt hen vooral aan 'vooruit te gaan'* (VROM-raad, 2005, blz. 5).
- Commissie De Boer; *De rol van bewoners blijkt in de praktijk sterk afhankelijk te zijn van de goede wil van de woningcorporatie zelf* (VROM-raad, 2005, blz. 38).
- Commissie De Boer; *Het zoeken van legitimatie voor het corporatiebeleid en –strategie is nog geen vanzelfsprekendheid en blijkt lastig te organiseren* (VROM-raad, 2005, blz. 37).
- AEF; *Dat corporaties anno 1999 op drift zijn, is vanzelfsprekend* (AEF, 1999, blz. 7).
- AEF; *Corporaties slagen er niet in om van het huren van een woning een aantrekkelijk product te maken* (AEF, 1999, blz. 11).
- AEF; *Veel corporaties hebben niet scherp wat hun kernactiviteiten zijn* (AEF, 1999, blz. 17).
- AEF; *In essentie zijn veel van de arbeidsprocessen nog hetzelfde als tien jaar geleden en de formaties die toen als normaal golden, zijn dat nu nog* (AEF, 1999, blz. 35).
- AEF; *Het imago van de corporatiesector is ondanks alle veranderingen stoffig* (AEF, 1999, blz. 35).

Doel (Geen gezamenlijk doel anders dan te overleven) en ontwikkelingsfase (Overleven)

In de afgelopen decennia is er volop gebouwd en is er – mede door de welvaartsgroei – sprake van een kwalitatief in plaats van kwantitatief volkshuisvestingsprobleem. De omvang van de primaire doelgroep is gedaald, daardoor zijn er minder klanten en dat is voor corporaties lastig. Dus richten corporaties zich ook op andere doelgroepen met andere wensen. Met de argumenten geld verdienen en leefbaarheid wordt fors ingestoken in de herstructurering, waarbij corporaties (en Aedes) van mening zijn, dat zij daarbij de voortrekkersrol moeten hebben (Cobouw renovatie, blz. 14 van 3 juni 2004).

In onze adviespraktijk komen we deze onderbouwing van doel en de missies vaak tegen. De redenering is dan ongeveer als volgt: De corporatie is (1) een maatschappelijke onderneming die zich primair richt op het verstrekken van betaalbare huisvesting. Daarbij zijn

(2) de inspanningen vooral gericht op de primaire doelgroep. Omdat de primaire doelgroep in omvang afneemt, de maatschappij met leefbaarheidsproblemen kampt en omdat corporaties geen financiële steun meer krijgen, wordt (3) een bredere doelgroep bediend dan alleen de primaire doelgroep. Door die nieuwe doelgroepen wordt (4) meer aandacht gevraagd voor kwaliteit. Om de kwaliteit te kunnen bieden moeten (5) de investeringen daarin verantwoord zijn. Dat kan als gebiedsgewijs wordt geopereerd. Zo treedt (6) synergie op, waarbij de waarde van het bezit in tact blijft. Alle aspecten zijn zoals het hoort en men van corporaties verwacht. Maar het hogere doel ontbreekt (in meetbare termen) en wat rest is een redenering die veel met continuïteit (zeg maar overleven) te maken heeft (zie ook bijlage 5).

Die interne focus gericht op het genereren van nieuwe doelgroepen en werkzaamheden wordt door externen opgemerkt. Volgens de VROM-raad zijn corporaties na de verzelfstandiging op afstand komen staan van hun natuurlijke eigenaren: huurders en overheid. Met de verzakelijking is de vraag relevant geworden wat de bestaansgrond nog is van corporaties. Jan Sinke – directeur van corporatie De Veste – vindt het opmerkelijk dat de inzet van de organisatie de versterking van de corporatie zelf tot gevolg heeft! Het middel (de organisatie) om het doel (de tevreden woonconsument) te bereiken, wordt tot doel verheven. Al met al wordt de noodzaak om te overleven vanzelfsprekend en de drang om de organisatie centraal te stellen, groot.

Doel

- VROM-raad; *Na de verzelfstandiging zijn zij (corporaties AD) op afstand komen staan van hun 'natuurlijke eigenaren', de huurders en de overheid (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad; *Met de uitbouw en de verzakelijking is de ideologische bestaansgrond meer en meer in discussie gekomen: waartoe zijn de corporaties 'op aarde'? (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad; *De raad meent dat elke corporatie zelf, vanuit de maatschappelijke context, zijn eigen legitimiteit moet verdienen. Deze is er namelijk niet vanzelf. Met een verwijzing naar een roemruchte historie is men nog niet klaar (VROM-raad, 2005, blz. 7).*
- Sinke; *Het is opmerkelijk te moeten constateren dat, ofschoon de doelstelling van een corporatie gericht is op de belangen van de huurder, de inzet uiteindelijk de versterking van de organisatie zelf tot gevolg heeft. Oftewel, het middel (de organisatie) om het doel (de tevreden woonconsument) te bereiken, wordt zelf tot doel verheven. Al met al, een nogal hybride structuur, waarin de noodzaak te overleven heel vanzelfsprekend is en de drang om de organisatie centraal te stellen, groot. (Sinke, 2003, blz. 6).*

Oriëntatie (Gericht op behouden en het eigen belang: egocentrisch)

Corporaties lijken egocentrische organisaties als gekeken wordt naar de ontwikkeling van de bedrijfskosten. Tot 2005 is de kostenstijging fors hoger dan de inflatie. Het element doelmatigheid is in de discussie over het functioneren van corporaties doorgaans onderbelicht, maar is in 2005 stevig neergezet in het rapport van RIGO¹² en een jaar eerder al in een publicatie van het Centraal Fonds¹³ (zie ook Conijn & Dreimüller: interviews in Renovatie & Onderhoud in de periode 2001-2002 onder meer met Maassen [Stienstra], Willem van Leeuwen [Aedes], Jan van der Moolen [CFV], Piet Cornelissen [Woonpunt] en Frédérique Bijl [KWH]). En terecht, want net als doeltreffendheid is doelmatigheid nodig voor het verkrijgen van legitimiteit. Wie het beeld oproept onnodige kosten te maken, zal niet snel een positief oordeel krijgen van de buitenwereld. In combinatie met een sterke vermogensgroei heeft dat het beeld versterkt dat corporaties een dure werkorganisatie hebben¹⁴.

¹² RIGO Research en Advies BV, blz 63 t/m 65, Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing, april 2005: De afgelopen jaren zijn de bedrijfslasten, gemiddeld genomen, sterk gestegen. Er zijn ook grote verschillen tussen woningcorporaties.

¹³ CFV, blz 87 t/m 89, Verslag Financieel Toezicht woningcorporaties 2003, november 2004.

¹⁴ De doelmatigheid van corporaties is nauwelijks te meten. Laat staan dat er betrouwbare en ondubbelzinnig informatie over is te vinden. Benchmarking staat in de VH-sector in de

De twijfel aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van corporaties is voor het eerst geuit in een rapport van de MDW-werkgroep woningcorporaties (1999): *Met betrekking tot de financiële doelmatigheid ... ontbreken duidelijke empirische gegevens. Niettemin kan uit de economische theorie en studies in andere sectoren wel een aantal mogelijke negatieve effecten van het maatschappelijk gebonden vermogen worden aangegeven op instellingsniveau. In de eerste plaats vermindert de afwezigheid van winstmaximalisatie en van rendementseisen de prikkel tot kostenminimalisatie. Dit kan onder andere tot uiting komen in bovengemiddelde overheadkosten. Er zijn sterke aanwijzingen voor kostenverschillen tussen bijvoorbeeld institutionele beleggers en corporaties (blz. 45). In het rapport van het CFV, Sturen op rendement (2004) is de twijfel verdwenen: Door het ontbreken van de tucht van de markt worden de financiële mogelijkheden aanzienlijk vergroot. Keerzijde is dat de beoordeling van de financiële prestaties wordt bemoeilijkt. Een externe maatstaf ontbreekt. Een voortdurende prikkel tot efficiënt beheer van het vastgoed ontbreekt (blz. 6).*

Het RIGO heeft becijferd dat corporaties er financieel goed voor staan. Corporaties zijn rijk en het eigen vermogen groeit steeds verder. Dat verklaart dat fusies niet leiden tot lagere lasten, maar juist tot hogere. Ook verklaart het de goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

AEF wijst op de goede werkomstandigheden, de goudgerande CAO, en gezien het aantal medewerkers de relatief lage werkdruk. Volgens

Oriëntatie

- RIGO; De woningcorporaties staan er, gezien hun maatschappelijke doelstellingen, in financiële zin te goed voor. Het jaarlijkse beschikbare budget voor het leveren van maatschappelijke prestaties wordt niet volledig benut, waardoor het eigen vermogen van corporaties steeds verder groeit. Hierdoor komen vragen van legitimiteit aan de orde (VROM-raad, 2005, blz. 35).
- RIGO; Ook fusies leiden tot een verhoging van de netto-variabele lasten zonder dat de schaalvergroting tot lagere lasten leidt (VROM-raad, 2005, blz. 36).
- AEF; Nog steeds is de corporatiesector voor diegenen die er werken een uiterst aantrekkelijke sector (AEF, 1999, blz. 35).
- AEF; De CAO voor de corporatiesector heeft altijd gegolden als een goudgerande (AEF, 1999, blz. 35).
- AEF; Zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed, terwijl er een klimaat is waarin de ontwikkeling van de personele kwaliteiten cruciaal wordt geacht (AEF, 1999, blz. 35).
- AEF; Bij een vergelijkend onderzoek bleek dat corporaties 4 tot 5 medewerkers per 1000 verhuureenheden nodig hebben om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Een norm van 1 op 250 verhuureenheden kwam naar voren als beste praktijkvoorbeeld. Een norm van 1 op 200 is uiterst realistisch (AEF, 1999, blz. 35). Ter vergelijking in 1999 was de norm 1 FTE op 111 woningen en anno 2004 1 FTE op 99 woningen. Bron: Aedes, De jaarlijkse bedrijfstakinformatie over de jaren 1997 t/m 2004.
- SER; woningcorporaties hebben een forse professionaliseringslag gemaakt, wat veelal tot een kwalitatief beter woningaanbod en dienstenpakket heeft geleid. Bij sommige corporaties dreigen echter bedrijfseconomische doelstellingen het te winnen van de primaire doelstelling van maatschappelijk rendement (VROM-raad, 2005, blz. 34).
- CFV; Raden van Toezicht hebben een beperkte taakopvatting voor volkshuisvestelijke doelstellingen en veel meer aandacht voor de financiële continuïteit en beleidskaders vanuit het meerjarenplan (CFV 2003, blz. 5).

kinderschoenen. De enige bron is het NCIV initiatief van de bedrijfstakinformatie (zie grafieken over de ontwikkeling van de personeelskosten, de beheerkosten en de stijgingspercentages van de beheerkosten: paragraaf 2.2.1.). Leggen we de inkomsten naast de uitgaven dan is er sprake van een zorgelijke ontwikkeling. Tot 1995 waren twee gemiddelde 1,7 maanduren nodig om de organisatiekosten te dekken (bureaunkosten, geen exploitatiekosten). In 2005 zijn dat er 2,7 (zie grafieken 2 en 3), waarbij onbekend is of dat ook heeft geleid tot hogere kwaliteit voor de consument. Corporaties blijken wel gevoelig voor de kritiek en ze slagen erin de kosten in 2005 niet te laten stijgen. Of de corporaties er structureel in zijn geslaagd de kosten in de hand te houden zal de komende jaren blijken.

AEF zijn 4 tot 5 medewerkers per 1000 verhuureenheden voldoende (AEF, 1999, blz. 35), terwijl in 1999 gemiddeld meer dan acht medewerkers bij een corporatie werkzaam zijn en in 2005 meer dan tien. Zie ook Dreimüller, R&O 2-2001).

Dat corporaties georiënteerd zijn op eigen belang blijkt ook uit (1) de constatering van de SER dat ondanks de goede financiële positie, de bedrijfseconomische doelstellingen het winnen van de primaire doelstelling en (2) de conclusie van het CFV dat Raden van Toezicht veel meer aandacht hebben voor de financiële continuïteit dan voor volkshuis-vestelijke doelstellingen. Die focus is alleen te verklaren als het eigen persoonlijke belang prevaleert boven dat van de organisatie.

Communicatiemethode: Van bovenaf opgelegd en opgedrongen.

Corporaties besteden veel aandacht en tijd aan overleg en bij corporaties staat consensus en aanvaarding van besluiten hoog in het vaandel. Zowel intern als extern wordt er lang en met uithoudingsvermogen overlegd met medewerkers en de OR, met bewonerscommissies, huurdersverenigingen, collega

corporaties, diverse instellingen en de gemeente(n). Ondanks het feit dat prestatie-afspraken al jaren zijn voorgeschreven en er slechts sporadisch prestatie-afspraken zijn gemaakt, blijven corporaties onvermoeibaar hun beleid afstemmen op dat van de gemeente.

Uit de kritiek blijkt echter niet dat de corporaties zich veel gelegen laten liggen aan dat overleg. Meijs & Hupke constateren dat de invloed van de leden nagenoeg is verdwenen en plaats heeft gemaakt voor nieuwe vormen van paternalisme (2001) en Conijn stelt vast dat corporaties erin zijn geslaagd zich in hele korte tijd volstrekt te vervreemden van de politiek, het ministerie en de huurders (2001). Volgens de WRR en de Commissie De Boer hebben klanten van corporaties nagenoeg geen invloed (2005).

Gezien de kritiek lijkt al dat overleg meer te maken te hebben met uitleggen, dan met overleggen en kan worden verklaard vanuit de motivatie om problemen te vermijden (zie aspect motivatie hierna).

Communicatiemethode

- Meijs & P. Hupke; *Over de expressiemogelijkheden kan gesteld worden, dat de invloed van de leden van woningcorporaties nagenoeg verdwenen is; daarmee hebben woningbouwverenigingen hun band met de samenleving deels verloren. Anderzijds zijn de traditionele waarden vervangen door moderne managementpraktijken en servicegericht denken, die tot uitdrukking komen in een nieuwe relatie tussen de organisatie en de klant (L. Meijs & P. Hupke 2001, blz. 111).*
- L. Meijs & P. Hupke; *Ook doen zich nieuwe vormen van L. paternalisme voor, bijvoorbeeld in de vorm van managers van woningcorporaties die zonder invloed van externe partijen beleid maken (L. Meijs & P. Hupke 2001, blz. 111).* Zie ook de reactie van W. van Leeuwen, *Herstel van horizontale hechting*, in: Christen Democratische Verkenningen, 7/8/9, 2002, pp. 141-152.
- Conijn; *Dat de corporaties op dit moment in het verdomhoekje zitten, is volgens Conijn voor een belangrijk deel hun eigen schuld. 'Ze hebben gewoon een slechte strategie gevolgd. Ze zijn fantastisch goed in staat gebleken om zich in hele korte tijd volstrekt te vervreemden van de politiek, het ministerie en de huurders. Niet in de laatste plaats door zich te verzetten tegen inflatievolgend huurbeleid, wijzend op afspraken die in het kader van de bruterij zijn gemaakt. Er zou nu veel meer goodwill zijn geweest als de sector op het moment dat er discussie over de huurstijgingen ontstond, bekend had gemaakt mee te willen gaan met inflatievolgend huurbeleid (Conijn, 2001, blz. 10).*
- WRR; *de klanten van woningcorporaties hebben weinig mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de kwaliteit en beschikbaarheid van het aanbod (VROM-raad, 2005, blz. 32).*
- Commissie De Boer; *De rol van bewoners blijkt in de praktijk sterk afhankelijk te zijn van de goede wil van de woningcorporatie zelf (VROM-raad, 2005, blz. 38).*
- Commissie De Boer; *Lang niet alle gemeenten en corporaties maken prestatie-afspraken met elkaar (VROM-raad, 2005, blz. 38).*

Motivatie: Het vermijden van problemen.

Corporaties houden niet van conflicten, noch extern, noch intern. De stijl is om problemen uit de weg te gaan. Dat kan door eindeloos te overleggen (zie hiervoor) en door zaken niet scherp te stellen. Dat laatste is de mening van het CFV die het toetsingskader van de Raad van Toezicht onvoldoende transparant en expliciet acht (2003), van de commissie Sas die een transparante werkwijze van corporaties verwacht (2005) en van de SER die stelt dat de prestaties weinig transparant en moeilijk meetbaar zijn (2005). Er is wel een instrumentarium maar dit wordt niet gebruikt.

Ook volgens de Commissie De Boer hebben de corporaties onvoldoende checks and balances ingebouwd, verantwoord worden sommige corporaties hun keuzen onvoldoende en ontwikkelen ze commerciële initiatieven, die onvoldoende worden verantwoord in relatie tot hun maatschappelijke doelstelling (2005). Het RIGO is van mening dat door het ontbreken van normen en de registratie van prestaties, een beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid van corporaties feitelijk onmogelijk is (RIGO, 2005, blz. 63). Het RIGO wijst erop dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering moet hebben, maar dat deze bepaling een dode letter is als er geen instrumenten zijn om de bedrijfsvoering te beoordelen (RIGO, 2005, blz. 72).

Motivatie

- CFV; *Raden van Toezicht het toetsingskaders is onvoldoende transparant en expliciet (CFV 2003, blz. 7).*
- SER; *de maatschappelijke prestaties van corporaties zijn veelal nog weinig transparant en moeilijk meetbaar. Er is wel een instrumentarium (bijvoorbeeld benchmarking, visitatie) voorhanden, maar dat wordt nog niet ten volle benut (VROM-raad, 2005, blz. 34).*
- Commissie Sas; *Verder stelt de commissie dat van individuele corporaties een transparante werkwijze mag worden verwacht (VROM-raad, 2005, blz. 40).*
- Commissie De Boer; *Sommige corporaties hebben onvoldoende 'checks and balances' ingebouwd (VROM-raad, 2005, blz. 37).*
- Commissie De Boer; *sommige corporaties verantwoorden op onvoldoende wijze hun keuzen naar haar klanten en partners (VROM-raad, 2005, blz. 37).*
- Commissie De Boer; *Corporaties ontwikkelen commerciële initiatieven, die onvoldoende worden verantwoord in relatie tot hun maatschappelijke doelstelling (VROM-raad, 2005, blz. 37).*
- Het RIGO concludeert dat de beoordeling van de doeltreffendheid en de doelmatigheid, door het ontbreken van doelen en normen, feitelijk niet mogelijk is; *"Omdat woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen niet gericht zijn op het behalen van een zo hoog mogelijke winst, is er minder interne en externe druk om zo efficiënt mogelijk werkzaam te zijn. Daarnaast hebben woningcorporaties, gemiddeld genomen een robuust eigen vermogen, zodat de financiële noodzaak voor efficiëntie ook minder is. De 'tucht van de markt' werkt bij woningcorporaties onvoldoende. Het risico voor inefficiënties is dan ook groot"* (RIGO, 2005, blz. 63 t/m 65).
- RIGO; *De afgelopen jaren zijn de bedrijfslasten, gemiddeld genomen, sterk gestegen. Er zijn ook grote verschillen tussen woningcorporaties (VROM-raad, 2005, blz. 36).*

Planning (Wordt niet gehaald en aan de werkelijkheid aangepast).

Hiervoor is het RIGO-onderzoek aangehaald in relatie tot het vermijden van problemen. Door het niet benoemen van doelen en normen kan niet worden geconstateerd of ze zijn gerealiseerd. Dat is prettig, want het voorkomt lastige discussies. Het niet eenduidig benoemen van plannen, maakt het ook eenvoudig om de plannen bij te stellen, de lat lager te leggen of eronder door te lopen. De kritiek op corporaties bevestigt dat

Planning

- CFV; *Corporaties verwachten dat het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening jaarlijks toeneemt in de prognosejaren. De praktijk leert echter dat dit jaarlijks achterblijft bij de verwachting (CFV 2004, blz. 9).*
- CFV; *de prognoses van corporaties ten aanzien van de netto-bedrijfslasten worden elk jaar fors overschreden (CFV 2005, blz. 7)*
- RIGO; *Er doet zich in de praktijk vaak een groot verschil voor tussen voorgenomen en geleverde prestaties (VROM-raad, 2005, blz. 36).*

beeld. Het CFV constateert dat het verwachte resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening jaarlijks achterblijft en dat de prognoses ten aanzien van de netto-bedrijfslasten elk jaar fors worden overschreden (2004). Ook het RIGO neemt grote verschillen waar tussen voorgenomen en geleverde prestaties, dat er weinig samenhang tussen bestaat en dat de realisaties veelal (ver) achterblijven bij de voornemens. Als voorbeeld noemt het RIGO het achterblijven van de nieuwbouw van huurwoningen in de periode 1998-2003. De voornemens zijn aanhoudend te optimistisch en het optimisme neemt in de loop van de tijd nog toe ook. Het Pentascoop, ten slotte, is ook scherp in haar oordeel. Ambities genoeg, maar geen prestaties: spraakmakende succesverhalen blijven tot nu toe achter bij het scala aan ideeën en plannen. Mislukte fusies, teruggedraaide verzelfstandigingsplannen, opgeblazen samenwerkingsverbanden, we kennen ze allemaal (Pentascoop 2004).

Planning (vervolg)

- RIGO; Een conclusie uit het rapport is dat er voor het totaal van alle corporaties weinig samenhang is tussen voornemens en realisatie; *De realisaties blijven veelal (ver) achter bij de voornemens, slechts bij uitzondering is het omgekeerde het geval* (RIGO, Woningcorporaties: naar duidelijke taakafbakening en een heldere sturing (2005, blz. 57).
- RIGO; De onderzoekers zien een duidelijk voorbeeld daarvan in het achterblijven van de voornemens voor nieuwbouw van huurwoningen in de periode 1998-2003; *Duidelijk is dat de voornemens aanhoudend veel te optimistisch zijn en dat het optimisme in de loop der tijd ook nog toeneemt* (RIGO, Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing. 2005, blz. 58).
- Pentascoop; *Aan ambitie ontbreekt het niet bij de moderne corporatiedirecteur. Innovatieve projecten, maatschappelijk ondernemerschap en vernieuwende klantcontact strategieën kunnen rekenen op de nodige aandacht in de branche. Steeds vaker wordt schaalvergroting genoemd om verdergaande efficiency te realiseren, hoewel soms vooral het egoversterkende effect voorop lijkt te staan. Deze ambities zorgen voor beweging in de corporatie en in de branche. Dat is goed. Maar spraakmakende succesverhalen blijven tot nu toe achter bij het scala aan ideeën en plannen. Mislukte fusies, teruggedraaide verzelfstandigingsplannen, opgeblazen samenwerkingsverbanden, we kennen ze allemaal. Het zijn allemaal ingrijpende veranderingsprocessen die geleid en geïmplementeerd moeten worden. Niet elke corporatie heeft van nature de competenties die hiervoor nodig zijn* (Pentascoop, 2004, BLZ. 4).

Management (Reageren op fouten, de schuldvraag stellend)

Van de overige kenmerken van re-actieve organisaties is weinig of geen informatie gevonden. Geen informatie over de veranderingsmethode (bestraffend in plaats van belonend), de structuur (op papier geordend, maar elkaar tegenwerkend) en de leiderschapsstijl (directief en dwingend). De reden daarvoor is dat dat gedrag is, binnen de organisatie, die voor buitenstaanders niet goed waarneembaar is. Hooguit in afgeleide zin zijn er aanwijzingen voor te vinden. Voor het kenmerk Management (Reageren op fouten, de schuldvraag stellend) stelt de WRR dat de sector een sterk technocratisch karakter heeft gekregen en dat de volkshuisvesting polariseert en dat er veel in dichotomieën wordt gedacht en gesproken.

Management

- WRR; *de sector heeft een sterk technocratisch karakter gekregen (VROM-raad, 2005, blz. 32).*
- WRR; *de volkshuisvesting polariseert en er wordt veel in dichotomieën gedacht en gesproken, die vanuit de corporaties, hun professionals en huurders onwenselijk en onnodig zijn (VROM-raad, 2005, blz. 32).*

2.3.2. Welke stappen van een normale reactie zijn gezet?

Naast de elf kenmerken waarmee Nelson & Burns (1984) organisaties beschrijven die al dan niet reageren op veranderingen in hun omgeving is Quinn meer gericht op de leiderschapsstijl en de ontwikkeling van bedrijven die geconfronteerd worden met veranderingen. Hij beschrijft een normale reactie in vier fasen. De eerste is die van onbegrip, bagatelliseren, negeren, ontkennen resulterend in behouden en beheersen (Comfortzone). De tweede fase is dat de leider binnen het systeem gaat doen wat hij denkt dat extern van

hem wordt verwacht (Extern gemotiveerd). In de derde fase ontbreekt het nog aan moed en leiderschap, staat het eigen belang voorop en gaat de aandacht enkel uit naar interne problemen (Intern gericht) en de vierde fase handelt de leider buitensporig en tracht door imponeren en de onzekerheid te camoufleren (Intern gesloten). Vooral de kenmerken van de derde fase zijn in de kritiek van derden op corporaties herkenbaar terug te vinden.

Comfortzone: Onbegrip, negeren, ontkenning en machteloosheid.

Corporaties zijn altijd in discussie en overleg. Aedes en corporaties laten geen mogelijkheid onbenut om gemeente en de rijksoverheid te overtuigen dat corporaties naar vermogen presteren. Vaak echter is de verzuchting te beluisteren dat er niet echt wordt geluisterd en dat Den Haag zijn eigen agenda wel zal hebben. Een reactie die er in de zomer van 2005 ook was op de kritiek in de kranten. De Commissie De Boer is dan van mening dat het Rijk onvoldoende recht doet aan de zelfstandige positie van corporaties en adviseert om de prestaties nog meer naar voren te brengen. Dat is een ander advies dan externen corporaties geven. Zij stellen omgekeerd, juist minder aandacht aan de PR te geven en de defensieve verdedigende houding te verlaten en vooral vooruit te gaan (Conijn 2001, KPMG 2006 en de VROM-raad 2005).

Comfortzone

- Commissie De Boer; *Corporaties vinden dat het Rijk, door gedetailleerd ingrijpen, onvoldoende recht doet aan hun zelfstandige positie (VROM-raad, 2005, blz. 37).*
- Commissie De Boer; *sommige corporaties verantwoorden op onvoldoende wijze hun keuzen naar haar klanten en partners (VROM-raad, 2005, blz. 37).*
- Commissie De Boer; *Het zoeken van legitimatie voor het corporatiebeleid en –strategie is nog geen vanzelfsprekendheid en blijkt lastig te organiseren (VROM-raad, 2005, blz. 37).*
- WRR; *de volkshuisvesting polariseert en er wordt veel in dichotomieën gedacht en gesproken, die vanuit de corporaties, hun professionals en huurders onwenselijk en onnodig zijn (VROM-raad, 2005, blz. 32).*
- VROM-raad; *De raad meent niet dat woningcorporaties 'voorbij zijn', maar moedigt hen vooral aan 'vooruit te gaan' (VROM-raad, 2005, blz. 5).*
- VROM-raad; *Na de verzelfstandiging zijn zij (corporaties AD) op afstand komen staan van hun 'natuurlijke eigenaren', de huurders en de overheid (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- Conijn; *Een ander voorbeeld is de schier eindeloze discussie over een systeem van benchmarking. Het ontbreken van een benchmark is funest voor een bedrijfstak waar zoveel maatschappelijk vermogen in omgaat,' Het illustreert de defensieve houding die de sector heeft ingenomen (Conijn, 2001, blz. 10).*

Extern gemotiveerd: Gaan doen wat men denkt dat extern wordt verwacht.

Corporaties hebben in de loop van de afgelopen jaren laten zien wat nodig is in steden en dorpen. Ze hebben daarbij steeds een voortrekkersrol gehad. Of het nu gaat om de stadsvernieuwing, de leefbaarheid, wonen-zorg, daklozen of invaliden, tegen de stroom in, tegen regels en gebruiken in, zijn corporaties daar actief. De motivatie van die activiteiten is steeds dat dit het werkterrein van de corporaties betreft, dat het een deel is van hun kernactiviteiten. Zij vinden dat zij dat horen te doen en dat zij de enigen zijn die dat ook echt kunnen. Bovendien hebben zij er een financieel belang bij (in relatie tot de ontwikkeling van de waarde van hun vastgoed in die buurten). In een artikel in de Volkskrant van 19 oktober 2005 naar aanleiding van het opzeggen van het lidmaatschap van Aedes door Vestia komt de directeur van Vestia aan het woord: "We willen terug richting overheid. Want die gaat over de volkshuisvesting".

Extern gemotiveerd

- VROM-raad; *Met de uitbouw en de verzakelijking is de ideologische bestaansgrond meer en meer in discussie gekomen: waartoe zijn de corporaties 'op aarde' (VROM-raad, 2005, blz. 6)?*
- SER; *in de praktijk zijn niet alle corporaties voldoende duidelijk over hun maatschappelijke strategie (VROM-raad, 2005, blz. 34).*

Een ander voorbeeld is de reactie van de commissie Sas. De opdracht aan de commissie was hoe het vertrouwen in de corporaties kan worden versterkt. De commissie Sas is van mening dat het twee voor twaalf is. Hun advies is onder andere horizontale inbedding, verplichte visitatie, verantwoording afleggen, een nieuwe Governance Code en aanscherping van de AedesCode. Enkel aanbevelingen over de structuur en de verantwoording en geen woord over de productie zelf, niets over doeltreffendheid en doelmatigheid. Het idee is blijkbaar dat als de corporaties maar goed laten zien en vertellen wat ze allemaal doen, dat dan de omgeving wel tot het inzicht komt dat aan corporaties niets te verwijten valt.

Intern gericht: Alleen aandacht voor het eigen belang en interne problemen.

En dan de meningsverschillen in de sector. Binnen Aedes is het lastig om alle corporaties op een lijn te krijgen. In 2000 is het MKW, platform voor woningcorporaties opgericht. Het platform opereert als zelfstandige organisatie, gefaciliteerd door Aedes en richt zich op de

midden en kleine woningcorporaties tot 5000 vhe's. Het MKW heeft als doelen imagoverbetering, de positiebepaling en belangenbehartiging. In 2002 wordt De Vernieuwde Stad opgericht. De Vernieuwde Stad vertegenwoordigt eenentwintig grote grootstedelijke corporaties uit heel Nederland. Samen vertegenwoordigen zij bijna 30% van de sociale huursector. In 2002 hebben leden van Raden van Toezicht de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) opgericht. De VTW helpt toezichthouders bij hun taakuitoefening en werkt aan deskundig intern toezicht. Verder zijn corporaties niet tevreden over de lijn en het beleid van Aedes. Dat resulteert in het najaar van 2005 in de opzegging van het lidmaatschap van de grootste corporatie Vestia met 70.000 woningen en Beter Wonen Vechtdal in 2006. In dit verband is er op meer niveaus sprake van onbegrip en hooglopende meningsverschillen tussen management, medewerkers en de Raden van Toezicht, binnen Aedes (vertrek grote corporaties, bundeling kleinere corporaties (MKW), bundeling van grote corporaties (DVS) en de VTW) en in de sector (tussen Aedes, WsW, CFV, Woonbond en het ministerie van VROM en

Intern gericht

- AEF; *Nog steeds is de corporatiesector voor diegenen die er werken een uiterst aantrekkelijke sector. Zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed, De CAO voor de corporatiesector heeft altijd gegolden als een goudgerande. Bij een vergelijkend onderzoek bleek dat corporaties 4 tot 5 medewerkers per 1000 verhuureenheden nodig hebben om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren.* (AEF, 1999, blz. 35).
- Conijn; *Dat de corporaties op dit moment in het verdomhoekje zitten, is volgens Conijn voor een belangrijk deel hun eigen schuld. 'Ze hebben gewoon een slechte strategie gevolgd. Ze zijn fantastisch goed in staat gebleken om zich in hele korte tijd volstrekt te vervreemden van de politiek, het ministerie en de huurders* (Conijn, 2001, blz. 10).
- RIGO; *Er is geen waarborg dat de geleverde prestaties aansluiten bij de wensen van de maatschappelijke 'afnemers'* (VROM-raad, 2005, blz. 36).
- Wetenschappelijk Instituut voor het CDA; *De huidige juridische verankering van de maatschappelijke onderneming laat te wensen over, waardoor het mogelijk is dat de drang naar professionaliteit het idealisme gaat wegdrukken* (VROM-raad, 2005, blz. 41).
- Pentascoop; *Aan ambitie ontbreekt het niet bij de moderne corporatiedirecteur. Steeds vaker wordt schaalvergroting genoemd om verdergaande efficiency te realiseren, hoewel soms vooral het egoversterkende effect voorop lijkt te staan.* (Pentascoop, 2004, BLZ. 4).
- WRR; *de klanten van woningcorporaties hebben weinig mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de kwaliteit en beschikbaarheid van het aanbod* (VROM-raad, 2005, blz. 32).
- CFV; *Ten opzichte van 1998 zijn de lasten in 2003 43% hoger, terwijl de inflatie in diezelfde periode 15% heeft bedragen. Het aandeel van de lasten in de huuropbrengst neemt jaarlijks toe en is inmiddels gestegen tot ruim 52% (in 1998: 44%). Voor 2004 verwachten corporaties dat dit aandeel verder toeneemt tot ruim 53%. De ontwikkeling van de bedrijfslasten en dan met name de personele lasten baart het Centraal Fonds zorgen. Ondanks de schaalvergroting en de relatieve kalmte op de woningmarkten blijven de bedrijfslasten jaarlijks toenemen. De hoogte van de lasten gemiddeld per woning loopt tussen corporaties flink uiteen* (CFV 2004, blz. 9).

de politiek). Aedes groeit in zijn rol van een branchevereniging, maar onder-tussen is een AedesCode nodig om gewenst gedrag af te dwingen.

Bundelen we de kritiek op corporaties, dan zien we dat externen erop wijzen dat de aandacht bij corporaties vooral uitgaat naar het eigen belang en de interne problemen. AEF noemt de arbeidsomstandigheden goed, de werkdruk laag en de CAO goudgerand (1999). Meijs & Hupke stellen dat corporaties hun band met de samenleving gedeeltelijk hebben verloren (2001) en volgens Conijn zijn ze zelfs volstrekt vervreemd van de politiek, het ministerie en de huurders (2001). Pentascoop gaat nog een stap verder en vermoedt dat het egoversterkende effect voor de directeur de motivatie achter de schaalvergroting is (2004) en in 2005 concludeert het RIGO dat er geen waarborg is dat de geleverde prestaties aansluiten bij de wensen van de maatschappelijke afnemers. Het wetenschappelijk instituut van het CDA (2005) meent dat de drang naar professionaliteit het idealisme gaat weg-drukken en de WRR, ten slotte, is van mening dat corporaties klanten weinig mogelijkheden bieden om invloed uit te oefenen op het aanbod van de corporatie (2005).

Deze samenvatting van de kritiek op corporaties correspondeert met de resultaten van de survey van Meijs (2000): *Housing corporations have a history rooted in particularism, paternalism and amateurism. Despite this, these nonprofit drawbacks of housing corporations are seen only occasionally today. The general trend is away from these drawbacks, towards universalism in the form of a differentiation in the supply of housing to an "average" section of the population: a businesslike value-for-money approach to tenants as customers, with perhaps here and there a "neo-paternalism" practised by some housing corporation managers: and a high degree of professionalism.*

Intern gesloten: imponeren en onzekerheid camoufleren.

Ook van de laatste fase van de normale ontwikkeling volgens Quinn, de fase voordat het echt afloopt, zijn aanwijzingen in de kritiek van derden te vinden. De Commissie De Boer signaleert dat corporaties initiatieven ontwikkelen die niet gerelateerd zijn aan hun maatschappelijk doel (2005) en het SEO is zo mogelijk nog scherper en wijst op corporaties die vreemd gaan en tegen de uitdrukkelijke toestemming van de minister in, willens en wetens toch investeren in breedband-netwerken, in grond speculeren of investeren in het buitenland (2005). In de Volkskrant van 3 februari 2005 onder de kop *Corporaties groot in ontwikkelingshulp: Corporaties voeren hun uitgaven ter ondersteuning van woningbouwprojecten in ontwikkelingslanden de komende twee jaar op van zes naar veertig miljoen euro. In veel gevallen heeft het ministerie van VROM geen toestemming verleend*. Verder in het artikel voert de bestuursvoorzitter van de corporatie Ymere en het DIGH aan dat het DIGH een prachtig initiatief is om het schitterende

Intern gesloten

- SEO; *Terwijl de corporaties hun plichten verzaken, willen de corporaties niets liever dan 'vreemdgaan'. Ze ontwikkelen massaal plannen voor de aanleg van snelle breedbandnetwerken. Ze investeren in woningbouw in verre landen, en spelen voor bank door hun werknemers of marktpartijen goedkope leningen te verschaffen. Bovendien willen ze net als projectontwikkelaars en investeringsmaatschappijen aan grondspeculatie doen, door grond aan te kopen waar nog geen bouwbestemming op rust (SEO, 2005, blz. 30).*
- Commissie De Boer; *Corporaties ontwikkelen commerciële initiatieven, die onvoldoende worden verantwoord in relatie tot hun maatschappelijke doelstelling (VROM-raad, 2005, blz. 37).*
- CFV; *Raden van Toezicht hebben een beperkte taakopvatting voor volkshuisvestelijke doelstellingen en veel meer aandacht voor de financiële continuïteit en beleidskaders vanuit het meerjarenplan (CFV 2003, blz. 5).*
- L. Meijs & P. Hupke; *Ook doen zich nieuwe vormen van paternalisme voor, bijvoorbeeld in de vorm van managers van woningcorporaties die zonder invloed van externe partijen beleid maken. (L. Meijs & P. Hupke 2001, blz. 111).*

systeem van volkshuisvesting en corpora-ties te exporteren. En dan zijn er nog de voorbeelden van corpora-ties die imponeren met project-ontwikkeling, onrendabele toppen, wonen-zorg projecten, woonwinkels, VvE-beheer, BV's, CV's, holdings en fusies.

2.3.3. Samenvatting

De conclusie is eenduidig. De overheid en organisaties en bedrijven actief in de omgeving van de corporaties zijn van mening dat er sprake is van overwegend re-actief gedrag bij corporaties, zoals beschreven door Nelson & Burns (zie schema 6, waarin de corporaties zijn gepositioneerd [grijze arcering] in het model van Nelson & Burns [1984]). Bovendien komt een groot aantal punten van de kritiek overeen met de kenmerken die Quinn beschrijft als het gaat om een normale reactie op veranderingen in de omgeving van een individu of organisatie, te weten het handhaven van de status quo (zie schema 7, waarin de corporaties zijn gepositioneerd [rode arcering] in het model van Cameron & Quinn).

| Corporaties in het model van Nelson en Burns | | | | |
|--|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Management aspect | Reactief | Pro-actief | | Topprestaties |
| | | Responsief | | |
| | | | | |
| Tijd | Verleden | Heden | Toekomst | Stroom |
| Doel | Overleven | Output | Resultaten | Scheppen |
| Planning | Rechtvaardiging | Activiteiten | Strategie | Ontplooiing |
| Veranderingsmethode | Bestraffend | Aanpassend | Gepland | Geprogrammeerd |
| Management | Schuldvraag | Coördinatie | Aaneensluiting | Navigatie |
| Structuur | Verdeeld | Hiërarchisch | Matrix | Netwerken |
| Oriëntatie | Egocentrisch | Team | Organisatie | Cultuur |
| Motivatie | Pijn vermijden | Beloning | Bijdrage | Verwezenlijking |
| Ontwikkelingsfase | Overleven | Samenhang | Overeenstemming | Transformatie |
| Communicatiemethode | Opgedrongen | Feedback | Feed-forward | Feed-through |
| Leiderschapsstijl | Dwingend | Sturend | Richting gevend | Stimulerend |

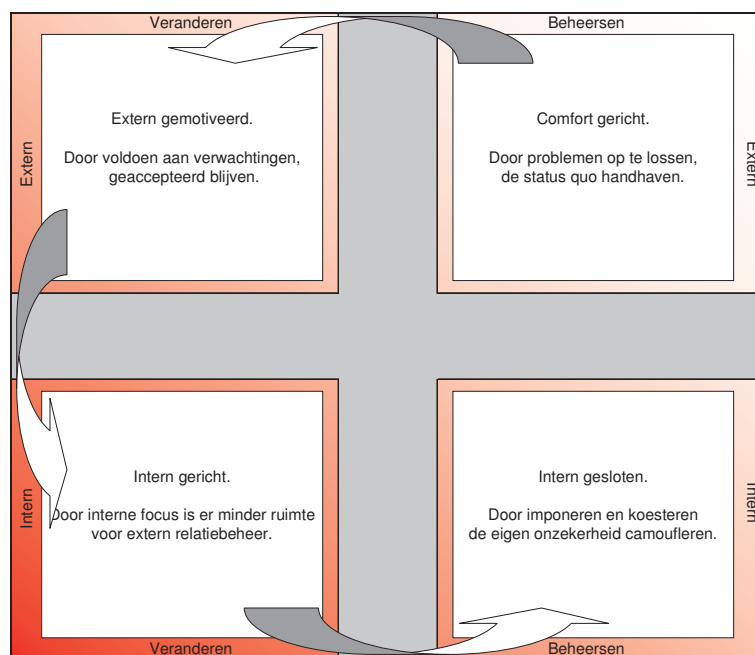
Schema 6: Corporaties gepositioneerd in het model van Nelson & Burns

Corporaties professionaliseren (bedrijfsmatig), maar hebben nog een weg te gaan, ze produceren (nieuwbouw en herstructurering), maar een grotere productie wordt door politiek Den Haag gewenst. Verder is er zowel op gemeentelijk niveau als op rijksniveau sprake van een afnemende invloed op het beleid van corporaties en een toename van de wens om daar wel invloed op uit te oefenen. Dat gaat gepaard met een verslechtering van het beeld van elkaar over en weer. De VROM-raad: *De huidige situatie in de corporatiesector laat zich als volgt typeren, de verhuurbaarheid van het woningbezit is uitstekend, de vermogenspositie is robuust, er is een kloof opgetreden tussen de behoefte aan nieuwbouw en de feitelijke bouw, het landelijk imago van de sector is ronduit slecht* (VROM-raad, 2005, blz. 6).

De kritiek op corporaties roept het beeld op van een sector die steunt op successen uit het verleden, oog heeft voor de noden van de tijd en die tracht in te vullen. Niet echter op een manier die altijd begrepen wordt en die ook af staat van wat de omgeving als belangrijk ervaart. Het heeft met continuïteit en overleven te maken, waarbij het middel (de organisatie) tot doel wordt verheven. En dan is er het aspect van de kostenontwikkeling (uitstekende CAO en arbeidsvoorwaarden) en het feit hoe daar mee wordt omgegaan. Het duidt op de neiging tot behouden en voorkómen van veranderingen. Veel van de arbeidsprocessen zijn nog hetzelfde als tien jaar geleden en de formaties die toen als normaal golden, zijn dat nu nog. En dan worden planningen niet altijd gehaald en vervolgens aan de werkelijkheid aangepast. Het ontbreekt absoluut niet aan ambities, maar die voornemens lukken niet altijd, zoals de geplande nieuwbouwproductie, samenwerkingsverbanden en fusies. Ook wordt er

niet gemeten, zodat een uitspraak over de doelmatigheid en doeltreffendheid feitelijk niet mogelijk is. Het ontbreken van een benchmark illustreert de defensieve houding van de sector.

Kortom, corporaties vertonen veel van de kenmerken van re-actieve organisaties. Zodanig dat zelfs een aantal externe adviesbureaus bijna letterlijk tot die conclusie komen. KPMG adviseert de sector de verdedigende houding om te buigen naar een constructief-offensieve of pro-actieve houding (2006).



Schema 7: Corporaties gepositioneerd in het model van Cameron & Quinn

Naast de vraag of corporaties re-actieve organisaties zijn (Nelson & Burns [1984]), is relevant welke stappen van een normale reactie corporaties hebben gezet. Of en welke kenmerken van een normale reactie op veranderingen in de omgeving zichtbaar zijn (Quinn). De historische ontwikkeling wijst op gedrag dat gericht is op het oplossen van problemen door de status quo hooguit te verbeteren. Het gaat dan over de kostenontwikkeling en het (onvoldoende) doorvoeren van managementtechnieken. Ook het advies van de commissie Sas wijst in die richting, hoewel het advies blijft steken bij het willen voldoen aan verwachtingen en betere voorlichting. De meeste reacties wijzen echter op een interne focus en een enkele keer op imponeren. De aandacht bij corporaties gaat – volgens de kritiek – vooral uit naar het eigen belang en de interne problemen. De arbeidsomstandigheden zijn goed, de werkdruk laag en de CAO goudgerand. De band met de samenleving wordt minder en corporaties vervreemden van de politiek, het ministerie en de huurders. De prestaties sluiten niet aan bij de wensen van de maatschappelijke afnemers, de drang naar professionaliteit drukt het idealisme weg en klanten worden weinig mogelijkheden geboden om invloed uit te oefenen op het aanbod van de corporatie.

Maar nog een keer, wellicht ten overvloede. Het gedrag dat critici bij corporaties waarnemen is normaal. Het is een reactie op verandering. Daarbij is het normaal om ervoor te zorgen dat de eigen standpunten goed voor het voetlicht worden gebracht. Daarbij is het normaal om dingen te gaan doen waarvan men denkt dat de omgeving daarom vraagt en het is ook normaal om vervolgens een interne focus te zoeken. Abnormaal zou zijn om gelijk een drastisch andere koers in te slaan!

2.4. Lens 3: Ervaring van directeur/bestuurders met organisatie-ontwikkeling

Om de vraag te kunnen beantwoorden of corporaties re-actieve organisaties zijn en welke stappen van een normale reactie zijn gezet, is naast een analyse van de historische bedrijfsmatige ontwikkeling (lens 1) en een analyse van de kritiek op corporaties door derden (lens 2) van belang hoe corporaties feitelijk omgaan met de verandering (lens 3). We onderscheiden daarbij corporaties die niet veranderen en corporaties die wel veranderen. De tweede groep is interessant, want zij zijn op weg gegaan en zijn vervolgens tegen de normale reactie van mensen en organisaties op veranderen aangelopen. De ervaring van het overwinnen van die weerstand zegt iets over de aard van de re-activiteit van corporaties. Het onderwerp van deze paragraaf.

Om zicht te krijgen op de reactie op organisatorische veranderingen bij corporaties zijn interviews gehouden met directeur/bestuurders van die corporaties die al enige jaren geleden het anker hebben gekapt. Daartoe zijn we te rade gegaan bij corporaties die door ons als Rotterdamse Organisatie Advies Groep (roAg) zijn begeleid bij het opstellen van een strategie, balanced scorecard en ondernemingsplan (bijna 10% van de corporaties). Het zijn zonder uitzondering corporaties (en dan meer specifiek de directeur/bestuurder en – een deel van – zijn management), die op eigen initiatief en op eigen kracht inhoud willen geven aan het vereiste (maatschappelijke) ondernemerschap. Ze zijn bereid gebleken kritisch naar zichzelf en hun organisatie te willen kijken en daaraan conclusies te verbinden. Daarom is het geen a-selecte steekproef, maar zijn het allemaal corporaties waarvan de directeur/bestuurder en het management inzagen dat de eigen corporatie moest veranderen, dat zij daartoe het initiatief moesten nemen, het voorbeeld moesten geven en de organisatie moesten leiden naar een nieuwe toekomst. Ze zijn door de fase heen van afscheid nemen van het verleden. Ze willen een nieuwe weg inslaan, hun missie en hun doel scherper formuleren en daaraan consequenties verbinden.

Omdat deze directeur/bestuurders ervaring hebben met het opstellen en implementeren van een ondernemingsplan is het waardevol om van hen te horen of **a)** het ook daadwerkelijk zin heeft en of de methode die roAg heeft ontwikkeld, bruikbaar is en blijft. Vervolgens de kern van het voorliggende onderzoek **b)** tegen welke problemen zijn ze aangelopen bij de realisatie van de voornemens uit het ondernemingsplan en **c)** of dat voor de corporatie specifieke unieke problemen waren of dat ze naar de mening van de directeur/bestuurder voor de hele sector gelden.

Voor dit onderzoek zijn alleen de corporaties benaderd die al enige jaren ervaring hebben met de methode van roAg. In totaal zijn vijftien interviews gehouden. De gemiddelde grootte van de vijftien corporaties bedroeg 7000 woningen variërend van 2200 tot 24000 vhe's, verspreid over heel Nederland in kleine en grote steden. Van de gesprekken is een kort verslag gemaakt, dat hen ter verificatie is voorgelegd. Voor een lijst van de deelnemende corporaties, plaats van vestiging en grootte, zie bijlage 6.

Het zijn semi-gestructureerde interviews, waarbij de geïnterviewden vooraf de probleemstelling van het onderzoek hebben gehad (de nadruk ligt daarbij op de samenvatting van de kritiek op corporaties: de tweede invalshoek). De gesprekken zijn gevoerd in de maanden januari tot april 2007. De opbouw van de gesprekken was gelijk, in die zin dat het uitgangspunt van elk gesprek is geweest het eigen proces van het opstellen van de strategie, het ondernemingsplan en de balanced scorecard. De vraag was of men tevreden was met dat proces en het resultaat en of in de daarop volgende jaren de strategie,

het ondernemingsplan en de balanced scorecard zijn geactualiseerd. Vervolgens is de specifieke ervaring van de directeur/bestuurder met de implementatie – die per corporatie per definitie verschilt – nader besproken. Het hebben van een strategie, balanced scorecard en ondernemingsplan is immers geen wondermiddel. Het is een stap voorwaarts, dat zeker, maar het schept een nieuwe situatie, met weerstand tegen de verandering en nieuwe uitdagingen en problemen die aangepakt en opgelost moeten worden. Nadat die specifieke ervaringen in beeld waren gebracht, is met de directeur/bestuurder nagegaan wat de verklaringen voor die specifieke ervaringen zouden kunnen zijn.

2.4.1. De methode roAg

De methode die is ontwikkeld om managers van organisaties in staat te stellen hun bedrijf zodanig in te richten dat ze grip krijgen op de bedrijfsvoering, is neergelegd in de serie managementboeken voor corporaties (Dreimüller, e.a., 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006). In elk van de boeken is een stappenplan voor een specifiek onderwerp uitgewerkt, compleet met achtergrond, checklisten en noodzakelijke hulpmiddelen, zodat het management zonder externe steun zelf aan de slag kan. In paragraaf 3.1 worden de stappenplannen voor de strategie, de balanced scorecard, het ondernemingsplan en de introductie van kwaliteitsbeleid beschreven, in paragraaf 4.1 die van het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen en de introductie van HRM en in paragraaf 4.4 komt de aanpassing van de organisatiecultuur aan bod¹⁵.

Wordt roAg gevraagd voor de begeleiding dan is die in eerste instantie gericht op de training van het management. In feite wordt het management geleerd hoe zij een ondernemingsplan en balanced scorecard moet op stellen en is ondernemingsplan en balanced scorecard zelf een – gewaardeerd – nevenproduct. Bij het opstellen van een strategie, ondernemings-(jaar)plan en bijbehorende balanced scorecard wordt uitgegaan van een substantiële inbreng van de deelnemers aan het proces. Het blijkt dat doelmatig kan worden gewerkt, als (1) van alle beleidsvelden vertegenwoordigers (in principe het MT) actief betrokken zijn bij de opstelling van de verschillende onderdelen, (2) de uitvoering van het huiswerk prioriteit krijgt en (3) het een relatief kort traject betreft (met acht bijeenkomsten van gemiddeld twee dagdelen en twee uur voorbereiding per bijeenkomst en een doorlooptijd van maximaal drie maanden). Randvoorwaarde is verder dat de deelnemers kennis nemen van de structuur, inhoud en aanpak van het proces. Tijdens de bijeenkomsten worden de deelnemers daarin begeleid. De kern van de begeleiding is gericht op de inhoud, structuur, voortgang, de planning en het halen van die planning, de systematiek en de inhoudelijke inbreng op het gebied van de bedrijfskunde en de volkshuisvesting. Tevens wordt de eindredactie van de relevante stukken verzorgd.

In de begeleiding wordt er rekening mee gehouden dat de corporatie jaarlijks het traject opnieuw – maar dan zelfstandig – gaat doorlopen. roAg zorgt ervoor dat het denk- en rekenwerk ook in de volgende jaren bruikbaar is. Om te voorkomen dat het een op zichzelf staande actie is, wordt zoveel als mogelijk gewerkt vanuit de bestaande informatie en het beschikbare rekenwerk. Door aanpassing en aanvulling van een beperkt aantal thema's en cijfers is actualisatie in volgende jaren eenvoudig uit te voeren. Relevante bestaande stukken worden bij de voorbereiding gebruikt. Aangezien de systematiek van het proces er een is van jaarlijkse bijstelling is het heel goed mogelijk onderdelen uit te werken na afloop van het opstellen van het ondernemings(jaar)plan of tijdens het actualiseren in het volgende jaar.

¹⁵ In navolging van andere managementadviesbureaus nemen we de vrijheid om het de methode roAg te noemen (zie bijvoorbeeld de BSG-matrix in paragraaf 3.2.1). Binnen de methode roAg wordt gebruik gemaakt van een structurerend model: de 4ling®. Dit model is in 2004 geregistreerd.

2.4.2. Ervaring met de methode roAg

De vraag of de respondenten tevreden zijn met het proces en het resultaat en of in de daarop volgende jaren de strategie, het ondernemingsplan en de balanced scorecard zijn geactualiseerd, wordt door alle respondenten positief beantwoord. Ze geven daarvoor de volgende verklaring:

1. Strategie, balanced scorecard en ondernemingsplan worden door alle leden van het managementteam gezamenlijk opgesteld. Dat vergroot het onderlinge begrip en creëert het noodzakelijke draagvlak voor een succesvolle implementatie.
2. Het proces wordt in een zeer kort tijdsbestek doorlopen. Het vergt daardoor relatief weinig tijd en stimuleert tot een substantiële inbreng.
3. Eén van de resultaten is een compacte onderbouwing en formulering van de strategie. Vanwege de compactheid kan het management haar ideeën en voornemens goed overbrengen en de discussie voeren met de Raad van Toezicht en de medewerkers en kan het management de strategie desgewenst eenvoudig aanpassen.
4. De strategie vormt de logische basis voor het ondernemingsplan. Door de rationele onderbouwing vanuit de strategie kan het ondernemingsplan eenvoudig worden toegelicht, beargumenteerd en besproken met stakeholders (waarna het ondernemingsplan desgewenst kan worden aangepast en worden vastgesteld).
5. De strategie vormt de logische basis voor het model van de organisatie (de strategieke kaart vertaald in de balanced scorecard). Dat maakt het mogelijk om te zien of er ook voortgang werd geboekt met de realisatie van de strategie en ondernemingsplan en of bijsturing noodzakelijk is.

In grote lijn komt de ervaring van de respondenten met het opstellen van een strategie, balanced scorecard en ondernemingsplan erop neer dat zij tot de conclusie kwamen dat zij **(1)** eerst intern orde op zaken moesten stellen. Voordat zij extern konden gaan presteren was het nodig om intern doelmatiger en daarna doeltreffender te gaan werken. Deze conclusie strookt met de aanbevelingen van Quinn (zie paragraaf 4.1). Om doelmatiger te kunnen gaan werken namen zij een aantal essentiële stappen. Ze zijn **(2)** hun voornemens gaan bespreken met de medewerkers en hebben veel tijd besteed aan het toelichten en uitleggen. Er is geargumenteed en geluisterd, maar de directeur/bestuurders hebben gemeen dat zij **(3)** allemaal hun plannen (na marginale bijstelling) konden doorzetten, omdat het managementteam op één lijn stond en met één mond sprak. De implementatie kwam in grote lijnen overeen, waarbij **(4)** eerst de aandacht uitging naar de werkprocessen, deze werden herzien (samen met de medewerkers) en op basis daarvan is **(5)** de structuur gewijzigd. Niet andersom. Vervolgens zijn **(6)** de functies opnieuw beschreven en **(7)** is de sturingsinformatie georganiseerd. Daarna kwam **(8)** de werkplek, het kantoor, de huisstijl en **(9)** de communicatie aan bod. Parallel werd aandacht besteed aan het primaire proces (marketingbeleid). De aandacht ging daarbij uit naar **(a)** het verkrijgen van een juist beeld van het eigen bezit, vervolgens werd op basis van de geformuleerde strategie **(b)** SMART geformuleerde doelen en **(c)** marktinformatie, het strategisch voorraadbeleid (SVB) geformuleerd en de realisatie daarvan ter hand genomen, met **(d)** nieuwbouw, herstructurering, sloop en verkoop. Een aantal van de respondenten geeft aan dat een aantal jaren na het opstellen(en actualiseren) van het ondernemingsplan en het doorvoeren van de daarin geplande activiteiten, behoefte ontstond om **(10)** een en ander te borgen en vast te leggen in de organisatiecultuur.

Ter illustratie volgen hierna een aantal individuele ervaringen van directeur/bestuurders met het opstellen en implementeren van de strategie, balanced scorecard en het ondernemingsplan:

1. Leerzaam proces

- Door het opstellen van het ondernemingsplan en de bijbehorende balanced scorecard hebben we als managementteam geleerd om de abstracte omschrijving van een missie en strategie, praktisch te vertalen. We hebben ervaren hoe belangrijk het is om die strategie en missie te baseren op een *eigen* mening over dat wat maatschappelijk is gewenst. Het is niet vruchtbaar om de stakeholders te vragen wat er moet: het is geen kwestie van u roept en wij draaien. Het is juist van belang om zelf een mening te vormen over dat wat maatschappelijk nodig is, dat te vertalen in een strategie voor de eigen organisatie en die dan te checken bij de stakeholders.

2. Creëert eenheid binnen het management

- Door de methode van het opstellen van het ondernemingsplan te volgen heeft het MT nu één gedeeld toekomstperspectief, waar ze gezamenlijk in gelooft, waarvan de missie is afgeleid en waarbinnen ze de projecten en volkshuisvestelijke inspanningen een plek kan geven. Het is de basis geweest voor volkshuisvestelijk succes.

3. Geeft houvast

- Het ondernemingsplan en de balanced scorecard heeft de corporatie jaren houvast gegeven voor het ontwikkelen van de organisatie. We waren als MT met het opstellen van het ondernemingsplan tot de overtuiging gekomen dat de organisatie volkshuisvestelijk (primaire processen) en bedrijfsmatig (secundaire processen) onvoldoende op orde was en beter kon presteren als die zaken gefundeerd op de strategie doordacht zouden zijn.

4. Bepaalt de nieuwe koers

- De corporatie is door het ondernemingsplan een andere koers gaan varen en er is sprake van een ommekeer. (1) De klant is een centrale rol gaan innemen. Werd de klant vroeger als lastig gezien, tegenwoordig wordt hij bij de dagelijkse gang van zaken betrokken en wordt het aanbod afgestemd op de vraag. (2) Er wordt meer naar de kosten gekeken in relatie tot het maatschappelijk rendement en (3) de rolopvatting van de corporatie is breder geworden. Dat heeft niets te maken met wettelijke bepalingen die eisen dat corporaties meer moeten doen dan enkel beheren, maar komt voort uit een eigen visie op de (plaatselijke) samenleving, de problemen en de wil om daar wat aan te doen.

5. Introduceert medewerkers als doel in de strategie

- Om goed te kunnen functioneren hebben we betrokken medewerkers nodig. Die betrokkenheid kon worden verdiend door ervoor te zorgen dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en daardoor onafhankelijk kunnen zijn. Zulke medewerkers zijn gedreven en denken en werken enthousiast en zelfstandig. Dit is langs twee lijnen bevorderd. De ene lijn startte bij doelmatige processen en vormde de basis voor modern personeelsbeleid (HRM en competentie management). De tweede lijn betrof de doeltreffendheid van de organisatie. Ook nu staan doelmatige werkprocessen aan de basis ter ondersteuning van planning&control, budgettering en benchmarking (HRM en prestatie management).

6. Introduceert feedback

- De balanced scorecard dwingt om prestaties maandelijks te evalueren en actie te ondernemen op de punten die onvoldoende scoren. Het is een middel om gericht in beweging te komen, daar waar de kwartaalrapportage slechts aandacht vraagt voor willekeurige kengetallen die generiek worden gerapporteerd. Het grote verschil met de management informatie is dat de balanced scorecard het MT vooraf dwingt na te denken over wat wel en wat niet belangrijk is en daardoor willekeur voorkomt en prestaties bevordert.

7. Realiseert prestatie management

- Het ondernemingsplan maakt het mogelijk om daar jaarlijks per afdeling werkplannen op af te stemmen en vormt zo de basis voor prestatie-afspraken tussen leidinggevend en medewerkers. De prestatie-afspraken worden nagelopen in het halfjaarlijkse functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar.

8. Doseert verbeteringen

- Door jaarlijks het ondernemingsplan en de balanced scorecard te actualiseren is het ook mogelijk jaarlijks een nieuw thema ter verbetering te kiezen en daarvoor een realisatieplan op te stellen (zoals een snellere dienstverlening of minder uren besteden). Eén van de thema's is geweest het vereenvoudigen van de procedures, waarbij de omschrijving niet meer uitputtend was gericht op alle mogelijke uitzonderingen, maar enkel de normale gang van zaken beschreef. De medewerkers kregen vrijheid om bij afwijkingen zelfstandig te handelen en kregen daarvoor ook budgetruimte tot hun beschikking. Het was even wennen, maar het werkte, in de zin dat de zaken sneller, met lagere kosten en minder begeleiding worden afgehandeld (bijvoorbeeld bij mutaties).

9. Enthousiasmeert

- De balanced scorecard werkt. Vanuit de thema's uit het ondernemingsplan wordt de balanced scorecard jaarlijks aangepast en voorzien van nieuwe prestatie-indicatoren. De cijfers worden gepubliceerd en verspreid via mail. Medewerkers en leidinggevend zien nu uit naar de nieuwe cijfers en dat werkt als een stimulans.

10. Dwingt tot maatschappelijk resultaat

- Het ondernemingsplan en de balanced scorecard resulteert in SMART geformuleerde doelen, inzicht in de oorzaak-gevolg relatie en wat de corporatie nu werkelijk wil bereiken. Na de afronding van het ondernemingsplan merkten we dat de corporatie wel concrete en SMART geformuleerde doelen had geformuleerd, maar dat ze niet werden bewaakt! Na deze op zich vervelende constatering wordt nu jaarlijks het ondernemingsplan herzien met daarin niet alleen voor de corporatie als geheel, maar ook voor de afdelingen, SMART geformuleerde doelen en activiteiten. En ze worden nu ook bewaakt, waardoor de corporatie uit de vicieuze cirkel is gekomen en in staat is om zich zelfstandig te ontwikkelen tot een bedrijf dat niet alleen bedrijfsmatig werkt, maar ook aandacht heeft – en kan hebben – voor datgene wat maatschappelijk wordt gevraagd.
- Het opstellen van het ondernemingsplan en de balanced scorecard vormde de aanleiding voor een andere aansturing van de eigen organisatie. Vooral de interne aansturing veranderde van karakter, waarbij een meer zakelijke benadering werd geïntroduceerd. Daarbij speelde het uitgevoerde cultuuronderzoek een cruciale rol. Gebruikelijk was om elkaar uit de wind te houden, terwijl nu die houding is vervangen door een meer op afspraken gerichte (interne) samenwerking. Afspraak is afspraak is de regel geworden.
- Door het opstellen van het ondernemingsplan is het belang van goede medewerkers zwaarder gaan wegen. Het resulteerde in opleidingsplannen en loopbaanplanning per medewerker, waarbij niet alleen wordt gelet op de toekomst van de medewerker, maar zijn of haar toekomst wordt uitdrukkelijk gecombineerd met de toekomst van de organisatie. Als die niet past, wordt niet de functie aangepast, maar dient de medewerker zich aan te passen. Dit heeft tot gevolg gehad dat de teamcultuur binnen de corporatie aan het afnemen is en de kenmerken van de procescultuur zijn versterkt.

11. Genereert maatschappelijke waardering

- Nadat de corporatie door roAg is begeleid bij het opstellen van de strategie, missie en het ondernemingsplan, heeft de corporatie dat in latere jaren zelf kunnen doen. We hebben geleerd dat het formuleren van concrete voornemens, gebaseerd op één gezamenlijk gedeeld toekomstbeeld, de leiding in het dagelijks functioneren uitstekend helpt bij de realisering ervan. We waren in staat om aan te geven wat de redenen voor die gewenste prestaties waren. Van groot belang was het feit dat de corporatie niet meer klakkeloos uitvoert wat willekeurige stakeholders roepen wat we moesten doen, maar dat we eerst zelf nadachten en onze bevindingen vervolgens checkten bij onze stakeholders. Dat is de reden van ons succes en draagvlak bij die stakeholders.
- Ook in de bedrijfsvoering zijn belangrijke verbeteringen doorgevoerd. Daarbij hebben we ons toegelegd op het verbeteren van de doelmatigheid. We evalueren nu jaarlijks de processen. Voor de medewerkers is dat een leerproces geweest, dat ze goed hebben doorstaan. Eerst was er weerstand tegen de processen, ze verdwenen in de kast, maar de leiding heeft ze daarop aangesproken en hen geholpen bij de implementatie. Het was daarbij van belang dat we aan de processen concrete resultaten konden koppelen en de medewerkers op de realisatie daarvan ook persoonlijk konden aanspreken.

Samenvattend stelt de methode de corporatie in staat om zelfstandig te bepalen wat maatschappelijk noodzakelijk is, het geeft steun bij het overwinnen van de normale weerstand tegen veranderen, het focust op het doel, dwingt tot acties ter verbetering, verhoogt de accountability en verbetert de kwaliteit voor de klant (het product) en de medewerker (zijn werk en zijn toekomst).

2.4.3. Ervaring met de implementatie van strategie, BSC en ondernemingsplan

De problemen waar de directeur/bestuurders en het management tegen oplopen verschillen – zoals verwacht – van corporatie tot corporatie. Voor de oplossing ervan zijn onderling verschillende wegen ingeslagen. De oplossing zelf, is in het kader van deze studie niet relevant, wel de daaraan ten grondslag liggende problemen. Het antwoord op de vraag of het problemen betrof die uniek waren voor de corporatie of dat het naar de mening van de directeur/bestuurder algemeen geldende oorzaken uniek voor de sector betrof, komt meer specifiek in de volgende paragraaf 2.4.4 aan bod. De lezer zal echter in de ordening van de belangrijkste hindernissen voor de implementatie en realisatie van het ondernemingsplan hierna ook kenmerken van de hele sector herkennen. De uitspraken zijn ontleend aan de interviews met de directeur/bestuurders:

1. Management is bedrijfskunde, geen volkshuisvesting (4 keer genoemd)

Veel managers werkzaam bij corporaties zijn opgeleid op een vakgebied dat is gerelateerd aan volkshuisvesting en niet aan management. Daardoor missen ze bedrijfskundige kennis & ervaring en geven zaken op hun eigen vakgebied voorrang boven structurele aansturing van het bedrijf. Dat gedrag geldt ook voor de medewerkers. Managers geven immers het voorbeeld en spreken medewerkers zelden aan als zij hun planning niet halen. En dat versterkt dat gedrag.

- Voor het management is – vanuit het verleden verklaarbaar – het volkshuisvestelijke aspect van groot belang. Daardoor was er (al dan niet bewust) minder tijd en aandacht voor de verbetering van de bedrijfsvoering (4).
- Het onvoldoende bedrijfsmatig presteren uit zich in het niet halen van planningen en budgetten (2).

2. Onvoldoende strategische sturingsinformatie (3 keer genoemd)

Het ontbreekt aan sturingsinformatie en de informatie die wel beschikbaar komt is gebaseerd op de beschikbare informatie uit het computersysteem en blijkt vaak niet accuraat en niet afgestemd op de actuele werkzaamheden. De oorzaak bleek te liggen bij het feit dat rapportages niet structureel werden besproken. Dat bevorderde de motivatie niet om accuraat cijfers in te voeren en is ook geen stimulans om nieuwe kengetallen te ontwikkelen.

Eén van de directeur/bestuurder wilde daar verandering in brengen door structureel aan de balanced scorecard gerelateerde sturingsinformatie te gaan produceren. Omdat hij bij te rigoreus bijsturen obstructie verwachtte heeft hij dat eerst geprobeerd te realiseren met de bestaande structuur en medewerkers. Toen dat mislukte is met nieuw bloed (niet uit de sector) de productie van strategische sturingsinformatie met succes ingevoerd.

- Het ontbreekt aan strategische sturingsinformatie (2).
- Cijfermatige rapportages bleken niet te kloppen (2).
- Het probleem bij de implementatie van een balanced scorecard is dat er slechts in beperkte mate operationele prestatimeters beschikbaar zijn.

3. Weerstand (4 keer genoemd)

Medewerkers zijn er niet aan gewend dat hun prestaties zichtbaar worden en zijn bang dat ze erop worden afgerekend. De ervaring leert dat ze er daarom niet enthousiast aan meewerken, maar de ervaring leert ook dat de sfeer omdraait, zodra ze merken dat het management de informatie gebruikt om de corporatie beter te laten presteren en medewerkers zelf het effect van hun inspanningen kunnen zien.

In de interviews komt naar voren dat de medewerkers eraan moeten wennen dat ze worden aangesproken op hun functioneren. Dat levert vooral bij oudere medewerkers weerstand op. Eén van de directeur/bestuurders maakt daarom bij het beschrijven van de werkprocessen en het meten van de prestaties daarbinnen, steeds duidelijk waarom een specifieke meting noodzakelijk is en let erop dat na het vaststellen van het bedrijfsproces, de prestaties ook met de medewerker(s) wordt geëvalueerd. Als de werkprocessen dan concreet en niet te omvangrijke zijn, medewerkers binnen kaders verantwoordelijk zijn voor hun handelen, die dan ook individueel wordt gemeten, dan levert dat (is de ervaring) een goede werksfeer op met een laag ziekteverzuim (2,4%).

- Het ontwikkelen van cijfers (voor de balanced scorecard), de introductie van prestatie management en het meten van individuele prestaties stuit op weerstand (3).
- Doordat er weinig tijd en aandacht beschikbaar was voor de ondersteunende processen (zie bij 1. hiervoor) werd niet nagegaan of medewerkers ook van nieuwe instrumenten gebruik maakte (Zo bleek dat een hele afdeling het nieuwe WIS-systeem niet van informatie voorzag).
- Bij één van de respondenten werd structureel uren geschreven bij de projectontwikkeling, maar niet bij andere werkzaamheden, zoals bij mutaties, verhuring of reparaties. Eén keer peilen waar de tijd aan wordt besteed was nog acceptabel. Structureel uren schrijven stuitte op weerstand.

4. Onvoldoende kwaliteit leidinggevenden (5 keer genoemd)

Het ontbreken van bedrijfskundige kennis en ervaring (zie ook onder 1) wordt ook genoemd als reden waarom de implementatie van nieuwe managementinstrumenten moeizaam verloopt. Kennis van bedrijfsvoering, planning & control is onvoldoende en zo ook de kwaliteit van leidinggevenden om structureel relevante sturingsinformatie te produceren.

- De kennis over bedrijfsvoering, planning & control is onvoldoende (2)
- De kwaliteit van alle leidinggevenden om structureel de relevante sturingsinformatie te produceren is onvoldoende en het ontbreekt aan voldoende samenwerking tussen afdelingen.
- De focus van de managers op het bedrijfskundige vlak schiet tekort. De waan van de dag is een goed excuus en leidt de aandacht van de managers af van de bedrijfsmatige zaken (2)

5. Onvoldoende kwaliteit medewerkers (3 keer genoemd)

Medewerkers willen verantwoordelijkheid, maar handelen er vervolgens niet naar. Dat wordt versterkt door onvoldoende deskundigheid en ervaring, maar ze komen vervolgens niet zelfstandig in beweging: het opleidingsbudget wordt amper gebruikt. De reden daarvoor is de historie met strikte regelgeving vanuit het BTIV en het BBSH. Dat belemmert de ontwikkeling van klantgerichte medewerkers die zelfstandig redenerend de belangen van de klant en de organisatie kunnen scheiden en afwegen. De reactie is vaak: zeg maar wat ik moet doen, dan doe ik dat. Terwijl eigenlijk de reactie zou moeten zijn: zeg maar wat je wilt, dan realiseer ik dat!

- Medewerkers zijn niet erg taakvolwassen (2).
- De implementatie van het ondernemingsplan was moeilijk, niet alleen vanwege nieuwe instrumenten en de toenemende druk om ook daadwerkelijk te presteren, maar ook omdat veel medewerkers niet in staat bleken om – ondanks goede informatie en training – zelfstandig te kunnen werken.
- De kern van bedrijfsvoering is dat de structuur de strategie volgt, dat de werkprocessen daarbinnen passen en dat de instelling van het team van belang is. Die instelling is zo belangrijk omdat met de verkeerde opstelling de wedstrijd nog kan worden gewonnen, maar omgekeerd nooit.

De reden dat eind jaren negentig de corporatie niet kon veranderen en nu wel heeft te maken met het feit dat de afgelopen jaren relatief veel oudgedienden zijn verdwenen. Deels door pensionering, maar ook doordat wij als management strikter zijn gaan optreden richting onvoldoende presterende medewerkers. Dat werd mogelijk gemaakt door het zichtbaar worden van de achterblijvende prestaties (via de balanced scorecard). Een vaker gehoord fenomeen is dat medewerkers erover klagen dat ze niet goed worden geïnformeerd. De bestuurders die dat punt noemen rekenen zich dat aan, maar stellen tegelijk dat ze wel degelijk voorlichting hebben geven over het ondernemingsplan, populaire versies hebben gemaakt, beschikken over een personeelsblad en intranet dat boordenvol staat met actueel nieuws. Een van de directeur/bestuurders meent dat het wellicht een vorm van (onbewust) verzet is.

- Medewerkers geven aan (ondanks dat we het ondernemingsplan uitgebreid hebben verspreid en toegelicht) niet op de hoogte te zijn van de strategie en het ondernemingsplan.

6. Verkeerde stijl van leidinggeven (3 keer genoemd)

Een aantal van de directeur/bestuurders wijst erop dat het in de sector niet gebruikelijk is iemand persoonlijk te straffen. Belonen kan, maar dan gebeurt dat ook vooral per groep en het eerlijkeheidsprincipe betekent in de sector dat iedereen dezelfde extra beloning moet krijgen. Er worden wel beoordelingsgesprekken gehouden, maar voor zover bekend heeft dat zelden negatieve loonsconsequenties en miste daarom zijn volle effect en bevordert de middelmaat. Medewerkers kunnen daardoor achterover leunen, omdat het toch geen repercussies heeft. Er is sprake van een veilige werkplek, met een relatief rustig bestaan (hoewel medewerkers vinden dat er sprake is van een toename van de werkdruk, hoeft er zelden te worden overgewerkt om iets klaar te krijgen).

Nieuwe en gemotiveerde oudere medewerkers kunnen zelfstandig werken, maar de grote middenmoot mist dat. Voor een deel ligt dat aan de leiding die medewerkers niet aanspreken op resultaten. Dat maakt dat medewerkers de grenzen opzoeken en het eigenbelang laten prevaleren boven dat van het bedrijf.

- We belonen wel, maar straffen nooit (2)
- Medewerkers kunnen achterover leunen, omdat het toch geen repercussies heeft. Er wordt niet gestraft en amper persoonlijk extra beloond.

Samenvattend komt het erop neer dat de weerstand tegen verandering (in dit geval de implementatie van het ondernemingsplan en de balanced scorecard) volgens de directeur/bestuurders vooral te maken heeft met een meer bedrijfsmatige en prestatie gerichte benadering dan in het verleden gebruikelijk was in de sector. Toonaangevend was tot de bruting de wet- en regelgeving, die bureaucratisch voorschreef hoe zaken geregeld moesten worden. Kennis en ervaring op het gebied van de volkshuisvesting waren toen een pré en bedrijfsmatige kennis nog niet echt nodig. Die situatie is nu drastisch gewijzigd, maar voor corporaties en de mensen die er werken nog nieuw. Dat heeft voor de directeur/bestuurders en zijn management de vervelende consequentie dat – ondanks voorlichting en begeleiding – plannings- en budgetten niet worden gehaald, doordat de strategische sturingsinformatie ontbreekt, doordat leiding en medewerkers niet gewend zijn elkaar op prestaties aan te bespreken en doordat presteren niet individueel wordt beloond.

2.4.4. Verklaringen voor het gedrag van de sector volgens de directeur/bestuurders

In de interviews is toegewerkt naar de vraag waarom implementatie van ondernemingsplan en balanced scorecard weerstand en nieuwe problemen oproept en hoe de geïnterviewde directeur/bestuurders verklaren wat ze hebben meegemaakt. In de voorgaande paragraaf is de verklaring intern gezocht, in deze paragraaf staat centraal of het niet een problematiek is die voor de hele sector geldt. En de directeur/bestuurders baseren zich daarbij op hun eigen ervaring in de sector en wat ze bij en van collega's kunnen zien. Naar de mening van de directeur/bestuurders hebben collega's die niet veranderen en een behorende organisatie blijven geen problemen. Ze verdiepen zich niet in de vraagstukken van de maatschappij en de rol die zij daarin kunnen spelen. Ze doen wat ze gisteren deden en hoeven dus ook geen extra druk te leggen op hun medewerkers. Hoe dat kan? Waarom die collega's niet meegaan met hun tijd? De directeur/bestuurders geven daarvoor de volgende redenen:

1. Het verleden (11 keer genoemd)

Tot de bruting is de wet- en regelgeving voor corporaties (door Rijk en de Koepels) zeer expliciet vastgelegd en betrof nagenoeg alles, van de inrichting van de jaarrekening en de AO tot modellen van huurcontracten aan toe. Het bureaucratische karakter werd door de starre automatisering in de jaren negentig (NCCW) nog eens versterkt. Veel van de managers die nu in de sector werken zijn toen aangenomen. Ze zijn geselecteerd en

daarna opgeleid in het keurslijf van het BTIV en het latere BBSH en ondanks de bruterig, de fusies en de verzakelijking zijn veel managers daarom nog steeds bureaucratisch ingesteld. Door hun eenzijdige carrière en opleiding schiet de kwaliteit van een substantieel aantal van die managers op het bedrijfskundige vlak tekort. Het zijn managers die op ideologische basis bij de corporatie zijn gaan werken en die "politiek sturen" en niet per definitie bedrijfsmatige management ervaring hebben (niet hoefden te hebben). Dat werkt reacties naar de klant in de hand, van: zo is het en niet anders. Het bepaalt bij corporaties nog steeds hun (starre) houding naar de klant.

Een zelfde redenering geldt voor de Raden van Toezicht. Ondanks dat corporaties massaal van verenigingen stichtingen zijn geworden, had dat amper gevolgen aan de top en bij de Raden van Toezicht. In veel van huidige raden hebben de bestuursleden van toen nog zitting en hanteren daarom nog het oude bestuursdenken, waarbij ze zich met de details van de bedrijfsvoering willen bezighouden en er niet in slagen afstand te nemen van de dagelijkse bedrijfsvoering.

De sector maakt veel veranderingen door en het tempo en de schaal nemen toe (door de fusies). Daardoor stijgt de problematiek op bedrijfskundig gebied. De eerste generatie managers kan daar moeilijk mee overweg en zal de toenemende achterstand ook niet meer kunnen inlopen. Als er dan nieuwe jonge collega's komen, dan treffen zij binnen de organisatie weerstand aan tegen hun (moderne) leiderschapsstijl en de veranderingen die dat meebrengt. Naar de ervaring van de directeur/bestuurders moeten die nieuwkomers dan sterk in hun schoenen staan om te kunnen overleven.

Eén van de kenmerken van de bureaucratische corporatie van vóór de bruterig is de gedetailleerdheid waarmee werkprocessen werden vastgelegd. Dat was dé manier om risico's te verkleinen en fouten te voorkomen. Van medewerkers werd niet verwacht dat ze nadachten, maar dat ze de regels klakkeloos toepasten. Aangezien tweederde van de medewerkers niets anders heeft meegemaakt, maakt dat het lastig om deze medewerkers mee te krijgen in een veranderingsproces. Zeker als dat betekent dat ze wel moeten nadenken en er amper nog regels zijn.

- Corporaties denken in procedures en producten vanwege de strikte regelgeving van vóór de bruterig (6).
- Veel van de Raden hanteren nog het oude bestuursdenken, waarbij ze zich met de details van de bedrijfsvoering willen bezighouden en er niet in slagen afstand te nemen van de dagelijkse bedrijfsvoering.
- Corporaties waren op beheer gerichte bedrijven die na de bruterig plotseling marktgericht moesten gaan opereren.
- Procesbeschrijvingen zijn gedetailleerd (2).

2. Ontbreken sturingsinformatie (4 keer genoemd)

Een probleem voor het management is dat er traditioneel geen sturingsinformatie beschikbaar is. Corporaties zijn gewend om een begroting te maken en een jaar later de jaarrekening op te maken. Er is daardoor geen traditie met maandelijks registreren en bespreken van prestaties. De werkprocessen zijn daar niet op ingericht en de automatisering is daarop niet afgestemd. De oorzaak ligt in de hiervoor genoemde bureaucratische benadering.

Traditioneel worden in de sector ook geen uren geschreven, laat staan geëvalueerd. Een bijkomend probleem is dat de automatisering geen gelijke tred houdt met de nieuwe werkzaamheden van corporaties en de monitoring en de bewaking van de doelmatigheid ervan. Daardoor ontbreekt ook een adequate urenregistratie en een daarop gebaseerd budgetteringssysteem.

Door het ontbreken van de basale informatie over de voortgang van de werkprocessen, is het al moeilijk om adequate management informatie te verzamelen en is het bouwen van een op de moderne strategie afgestemde balanced scorecard haast ondoenlijk. Laat staan dat maandelijks rapporteren een eenvoudig in te stellen werkwijze is. Wellicht dat daarom de balanced scorecard nog vaak wordt gezien als een doel en geen middel. Het ontbreken van de basale informatie over prestaties is ook de onderliggende reden dat er amper benchmarkgegevens in de sector beschikbaar zijn. Door het ontbreken van zulke corrigerende systemen kunnen het management en de Raad zonder last of ruggespraak naar believen handelen.

- Er is geen adequate urenregistratie en een daarop gebaseerd budgetteringssysteem.
- De balanced scorecard wordt nog vaak gezien als een doel en geen middel.
- Er zijn geen benchmarkgegevens in de sector beschikbaar.
- Door het ontbreken van corrigerende systemen kan management en Raad zonder last of ruggespraak naar believen handelen.

3. Weerstand tegen veranderen (4 keer genoemd)

De reden dat een groot aantal corporaties niet echt meegaan met hun tijd heeft – aldus de geïnterviewden – te maken met het feit dat een groot aantal van hun collega's binnen afzienbare tijd met pensioen gaat. Ze willen niet over hun graf regeren en laten zaken liggen voor hun opvolgers. Maar het is ook een goede uitvlucht om geen veranderingen door te hoeven voeren, waar intern weerstand tegen bestaat. En die weerstand is er, zoals blijkt uit de weerstand tegen zoiets basaals als uren schrijven. Omdat de medewerkers er niet aan gewend zijn dat de besteding van de uren per medewerker zichtbaar is voor de leiding, zijn medewerkers bang te worden gecontroleerd. Dat verklaart de weerstand tegen uren schrijven.

Het blijkt ook dat veranderingen die wel worden doorgevoerd niet voldoende binnen de organisatie gaan leven. Het gebruik ervan moet worden bewaakt. Zodra de aandacht verslapt neemt ook het gebruik ervan af. En ook wordt de medewerking voor verandering niet makkelijk verkregen. Medewerkers zijn er niet mee bezig, maar worden er ook niet op afgerekend. Dus waarom zouden ze?

De weerstand tegen echt veranderen heeft een vervelende repercussie. Omdat veel van de eerste generatie managers niet begrijpt wat ze verkeerd doen, en van mening is dat zij toch prima maatschappelijke prestaties leveren, weten ze soms ook van gekkigheid niet wat ze nog meer moeten doen en overbieden elkaar met de miljoenen voor de agenda die de overheid dicteert (2).

- Een groot aantal corporaties heeft een directeur die binnen afzienbare tijd afscheid neemt en die niet over zijn graf wil regeren.
- Er is weerstand tegen uren schrijven.
- Het blijkt dat doorgevoerde veranderingen niet beklijven.
- Van medewerkers wordt niet makkelijk medewerking verkregen voor verandering (3)
- De eerste generatie managers lijkt bedrijfsblind, en weet soms van gekkigheid niet wat ze nog meer moeten doen en overbieden elkaar met de miljoenen voor de agenda die de overheid dicteert (2)

4. Kwaliteit leidinggevenden (5 keer genoemd)

Leidinggevenden van corporaties hebben een langdurige arbeidsrelatie met de corporatie. De reden daarvoor is dat hun werk geestelijk uitdagend is, beperkte risico's kent en een grote mate van zekerheid biedt en bovendien dat ze een bijdrage leveren aan maatschappelijk gewenste taken en productie. Voor veel leidinggevenden uit de periode van voor de brutoering geldt dat ze toen carrière hebben gemaakt en zijn bevorderd voor kwaliteiten die toen van belang waren, maar die nu niet meer zijn. Het heeft als gevolg dat leidinggevenden nu minder geschikt zijn voor hun leidinggevende taak. Zo vinden ze het lastig om hun oude collega's aan te spreken op hun prestaties. Daarom concentreert het managementteam haar aandacht op volkshuisvestelijke prestaties en is er een grote afstand tussen dat waar het MT mee bezig is en dat wat de medewerkers dagelijks (moeten) doen.

Er is bij corporaties geen intern mechanisme dat ervoor zorgt dat de kwaliteit van de prestaties en van de medewerkers en de leiding verbetert. Als de manager kwaliteit eist van medewerkers en hun prestaties aan de orde stelt, loopt de manager zelf het risico beoordeeld te worden. Omdat die managers zich bewust zijn van hun eigen tekortkoming is dat een prima aanleiding voor een stilzwijgende afspraak om niemand echt de maat te nemen. Ook is de mogelijkheid om verandering te kunnen aanbrengen in de topstructuur van een corporatie beperkt, doordat de schaal van de corporatie te klein is om voldoende capabele leidinggevenden te kunnen aantrekken.

- Leidinggevenden van corporaties hebben een langdurige arbeidsrelatie met dezelfde corporatie (3).
- Het managementteam concentreert haar aandacht op volkshuisvestelijke prestaties en er is een grote afstand tussen dat waar het MT mee bezig is en dat wat de medewerkers dagelijks (moeten) doen.
- De schaal van de corporatie is te klein om voldoende capabele leidinggevenden te kunnen aantrekken.
- Als de manager kwaliteitseisen van zijn medewerker aan de orde stelt, loopt hij het risico ook beoordeeld te worden.

5. Kwaliteit medewerkers (6 keer genoemd)

Medewerkers zijn niet echt klantgericht en hebben moeite met de verzakelijking van de corporaties. Het niet klantgericht zijn blijkt uit de moeite die ze hebben met de nieuwe – rijkere – klanten die om maatwerk vragen. Ze zijn een meer patriarchale opstelling gewend, die voortkomt uit de traditionele klant, van origine bescheiden mensen, die met de pet in de hand op kantoor verschenen.

- Medewerkers zijn niet echt klantgericht.
- Werknemers van corporaties hebben een langdurige arbeidsrelatie met dezelfde corporatie (4).
- De schaal van de corporatie is te klein om voldoende capabele medewerkers te kunnen aantrekken.

De arbeidsomstandigheden bij een corporatie zijn – in vergelijking met het bedrijfsleven – voor medewerkers van corporaties meer dan goed te noemen. De CAO is goed, het is een warm bed, niemand controleert en niemand verwacht dat medewerkers hard gaan lopen. En als de leiding niet controleert of kijkt naar de resultaten dan is dat een stimulans geworden om de aandacht niet op het belang van de corporatie, maar op het eigen belang te richten. Daardoor gaan medewerkers ook niet snel weg bij corporaties, is er sprake van langdurige arbeidsrelaties en weinig nieuw bloed. Dat maakt veranderen lastig, omdat ze het gekende graag behouden. De reden is duidelijk dat hun baan goed wordt betaald, weinig risico's kent en een grote mate van zekerheid biedt. Een van de

respondenten vergeleek de traditionele corporatie met een sociale werkplaats of een speeltuin, maar stelde wel dat daar verandering in komt.

6. Toezicht (5 keer genoemd)

In de sector speelt geld geen rol, althans lijkt geen rol van betekenis te spelen. Dat geldt voor corporaties, maar ook voor de overheid. Zo worden de veranderingen die de politiek doorvoert in het huurbeleid zonder discussie over het effect op de financiële positie van de corporatie verwerkt. Die financiële gevolgen, maar ook die van de prestaties van corporaties zijn niet meetbaar en door de financiële positie ook niet merkbaar. Corporaties worden bovendien niet afgerekend op hun functioneren en hun prestaties. En er is tijd om alles steeds opnieuw uit te leggen. Daardoor ontstaat een sfeer van vrijblijvendheid. Het is bekend dat het CFV goed is geïnformeerd over de corporatie. Een duidelijke uitspraak en beoordeling van de doelmatigheid ontbreekt echter. De aandacht gaat blijkbaar uit naar andere aspecten. En dat motiveert niet om in beweging te komen. Datzelfde is van toepassing op de accountant die wel toetst op rechtmatigheid en dergelijke en niet zozeer op doelmatigheid.

Op het gebied van maatschappelijk presteren is er èn geen doel èn geen meting van prestaties, maar op het gebied van de financiële prestaties zijn er wel zeer veel momenten van registratie. Het betreft intern de eigen controle, die van de accountant en de verantwoording aan de Raad van Toezicht en extern aan het Rijk, het WSW en het CFV. Maar het heeft geen repercussies is de ervaring van enkele directeur/bestuurders, die stellen dat er wel wordt geblift, maar nooit wordt gebeten. Dat proces op zich en de vele rapportages daarvoor, vreet tijd, heeft amper toegevoegde waarde en jaagt de bedrijfslasten omhoog.

- Op het gebied van maatschappelijk presteren is er èn geen doel èn geen meting van prestaties.
- De financiële gevolgen van de prestaties van corporaties zijn niet meetbaar, maar ook niet merkbaar.
- Corporaties worden niet afgerekend op hun functioneren (2).
- Er wordt naar diverse instanties verantwoording afgelegd, zonder dat dat repercussies heeft (2).
- De accountant toetst op rechtmatigheid en dergelijke, niet op doelmatigheid.

7. Geen druk, geen noodzaak (13 keer genoemd)

Nagenoeg unaniem zijn de respondenten van mening dat er geen autonome prikkel is die corporaties ertoe brengt doelmatig en doeltreffend te werken. Uiteraard is er niet de tucht van de markt, want de klanten staan in rotten van tien opgesteld te wachten op hun woning en hoeven de kostprijs niet volledig te betalen. Verder kan de corporatie – financieel gezien – tegen een stootje, is niet onbemiddeld en kan niet failliet, met als gevolg dat een autonome prikkel ontbreekt om doelmatig en doeltreffend te handelen. Daarbij komt dat een eventueel positief jaarresultaat (winst), die met een doelmatiger functioneren wordt gemaakt, verwaarloosbaar is ten opzicht van de waarde van het onroerend goed, of het resultaat dat behaald kan worden met goed rentebeleid. En ook nu geldt weer dat traditioneel geld geen belangrijke rol speelt, bouwen en verhuren hoefde, financieel gezien, niets op te leveren, als er maar gebouwd of verhuurd werd en omdat nog eens te benadrukken waren er strikte regels en subsidies om de kosten te dekken. In het BTIV en het latere BBSH speelt het financiële aspect dan ook amper een rol, anders dan dat er staat dat de corporatie sober en doelmatig moet zijn. Er wordt niet naar optimalisatie gestreefd. De reden daarvoor is dat het not-done is.

De redenering is niet alleen van toepassing op de medewerkers, maar ook op de directeur/bestuurders, die niet worden afgerekend op hun prestaties en waarvan de resultaten van slecht management pas jaren later zichtbaar worden. Er worden ook nagenoeg geen uitdagende prestatie-afspraken gemaakt. De reden is dat gemeenten niet meer deskundig zijn en het corporaties niet te moeilijk willen maken.

- De tucht van de markt ontbreekt. (10).
- De klanten staan in de rij (4).
- Er is geen financiële noodzaak (6).
- Bestuurders worden niet afgerekend op hun prestaties. (3).

8. Risico mijndend gedrag, geen kwaliteitsdrang (3 keer genoemd).

Doordat er geen mechanisme is dat corporaties en directies dwingt tot presteren (zie punt 7), ontstaat de neiging tot het behouden van die situatie. De prikkel ontbreekt en veilig gedrag is dan conformeren. Na de bruterij zijn corporaties zelf verantwoordelijk geworden (denken de managers) en dat maakt dat ze op zeker zijn gaan spelen. Eerst spek op de botten, dan risico's lopen. De wispelturigheid van de politiek, maakt de toekomst onzeker en nodigt ook uit tot dat risicomijndend gedrag. Bovendien is in het verleden veel voor de corporaties geregeld. Dat zijn ze zo gewend en maakt ze passief. Het verklaart waarom prestaties niet worden gemeten, want dat kan repercussies hebben en dus verandering te weeg brengen. Met een KWH-cijfer zijn de meeste corporaties al lang tevreden. Terwijl het weinig zegt (het betreft immers aangekondigde metingen).

- Directies worden niet afgerekend op prestaties (2).
- Na de bruterij zijn corporaties zelf verantwoordelijk geworden (denken ze) en dat maakt dat ze op zeker zijn gaan spelen. Eerst spek op de botten, dan risico's lopen
- De wispelturigheid van de politiek, maakt de toekomst onzeker en nodigt ook uit tot risicomijndend gedrag.
- In het verleden is veel voor de corporaties geregeld. Dat zijn ze zo gewend en maakt ze passief.

Samenvattend verklaren de directeur/bestuurders het gedrag van veel leidinggevend en medewerkers vanuit het verleden (bureaucratisch met strikte regels). Het ontbreken van sturingsinformatie zorgt ervoor dat falend leiderschap niet zichtbaar wordt en niet verbetert. Daardoor blijft ook de kwaliteit achter en faalt het toezicht. Bovendien is er geen druk, geen noodzaak en ontbreekt de tucht van de markt. Die situatie wordt – menselijk gesproken – als aangenaam ervaren en dus zal men trachten die situatie te behouden. Dat bevordert risicomijndend gedrag (geen fouten maken) en vermindert kwaliteitsdrang (want dat bevordert verandering).

2.4.5. Samenvatting

De algemene teneur van de interviews is dat de directeur/bestuurders van mening zijn dat corporaties, die de traditionele behorende corporatie blijven, geen problemen hebben. Er is geen druk van buiten, de tucht van de markt ontbreekt, er is amper toezicht en het ontbreekt aan stimulerende sturingsinformatie. Als voornaamste verklarende factoren noemen ze het verleden, waarin de bureaucratische benadering hoogtij vierde, waarin veel van de huidige medewerkers en leidinggevend bij de corporaties zijn gaan werken. Daardoor is de kennis en ervaring van medewerkers en leidinggevend op de regels en de wijze van werken van die tijd afgestemd. Daardoor beschikken ze niet over de kennis en vaardigheden die de corporatie nu nodig heeft om conform de noden van deze tijd een transformatie succesvol en adequaat uit te voeren. Dat verklaart het gebrek aan kwaliteitsdrang en het inzicht in hoe de nieuwe corporatie georganiseerd moet zijn en moet werken. Die onbekendheid verklaart ook

de weerstand tegen de transformatie, die noodzakelijk wordt geacht door de geïnterviewde directeur/bestuurders, en een substantieel deel van hun managementteams en stakeholders.

De analyse van de directeur/bestuurders sluit daarmee aan op de kenmerken van de re-actieve organisatie van Nelson & Burns (1984). Een substantieel aantal medewerkers en leidinggevendenden zijn gefixeerd op het verleden, maar dat verleden bestaat niet meer. Er is geen gezamenlijk doel, anders dan het handhaven van wat men kent (overleven). De nadruk ligt op behouden en (soms) het eigen belang. Problemen tracht men te vermijden en plannings worden niet gehaald en herhaaldelijk aan de werkelijkheid aangepast en fouten worden hersteld, maar niet structureel aangepakt. De conclusie is dus dat de directeur/bestuurder van de corporatie die wil veranderen te maken krijgt met de kenmerken van een re-actieve organisatie. De conclusie is echter ook dat het management van een corporatie in staat is die weerstand te doorbreken, mits men die weerstand kan plaatsen en het veranderings- of transformatieproces begrijpt en goed afhandelt.

Tijdens de gesprekken komt naar voren dat de implementatie van het ondernemingsplan en de introductie van nieuwe managementinstrumenten niet eenvoudig is geweest. Dat de respondenten moeite hebben gehad om de noodzakelijke stappen te zetten. Het kostte hen moeite om medewerkers verantwoordelijk te houden voor hun prestaties en daar consequenties aan te verbinden. Het kostte hen moeite om te straffen.

De oplossing bleek te liggen in het gezamenlijk plannen maken, daar deadlines aan te verbinden, mensen er verantwoordelijk voor te maken en die voornemens nauwgezet te bewaken. Vervolgens – als duidelijk werd dat die voornemens niet werden gehaald – was dat een probleem, dat niet meer genegeerd kon worden. Het was niet meer vrijblijvend en de directeur/bestuurders en hun MT's zijn gaan optreden. En met succes. Alle respondenten melden dat ze – na het overwinnen van de interne weerstand – zowel intern als extern beter zijn gaan presteren. Dat vinden ze niet alleen zelf, maar komt ook tot uitdrukking in de wijze waarop intern medewerkers reageren en extern gemeenten, huurders en instanties over deze corporaties zijn gaan denken.

Alle respondenten zijn het er over eens dat corporaties een belangrijke schakel in een goed functionerende samenleving zijn. Een aantal directeur/bestuurders verwijzen naar de enquête van Binnenlands Bestuur (2007), waaruit blijkt dat bijna 90% van de wethouders vindt dat corporaties hun woningbezit goed tot zeer goed onderhouden. Slechts 5% is van mening dat corporaties te weinig doen aan leefbaarheid. De kritiek – vooral uit Den Haag – vinden ze niet opbouwend, discriminerend en ingegeven door de rijkdom van de sector. Wel achten zij een pro-actieve reactie van de corporaties op zijn plaats (in plaats van enkel de prestaties beter voor het voetlicht te brengen). Die pro-actieve reactie bestaat uit het eerst intern orde op zaken stellen (een deel van de kritiek is begrijpelijk) en extern doen wat in het belang is van de samenleving en wat strookt met de bedrijfsbelangen van de corporatie (voldoen aan het verwachtingspatroon). De corporaties die aan de interviews hebben meegedaan doen dat! Ze hebben hun comfortzone al lang verlaten. De interviews getuigen van doortastende directeur/bestuurders en hun managementteams, die wars van de tegenslag doorzetten en presteren. Ze roeien tegen de (interne) stroom op en trachten de nadelen van de re-actieve organisatie te overwinnen. Uit de gesprekken blijkt dat dat niet zonder slag of stoot verloopt. Soms duurt het een tijd voordat de corporatie in beweging komt, maar dan boeken ze ook duidelijk succes. Ze winnen het vertrouwen, eerst van hun medewerkers, dan van de stakeholders. Het vergt leiderschap van deze directeur/bestuurders en hun managementteams. Maar door hun integriteit, hun (SMART geformuleerde en bekende) doelgerichtheid en bovenal hun aandacht voor de medewerkers in relatie tot de continuïteit van de corporatie hebben ze succes. Ze hebben hun doelen geformuleerd (missie en strategie), zijn intern gemotiveerd om de doelmatigheid te verbeteren (balanced scorecard en het ondernemingsplan) en extern gericht om hun doelen te realiseren.

2.5. Conclusies

*In deze studie gaat het over de vraag of corporaties zich adequaat ontwikkelen in het licht van doeltreffende en doelmatige bedrijfsvoering. Kan volstaan worden met verbeteringen op onderdelen, of is het tijd geworden voor een fundamentele verandering? In de paragrafen hiervoor is door **drie lenzen** gekeken naar de ontwikkeling van de corporaties als bedrijf, is de kritiek op de corporaties gerubriceerd en is met vijftien directeur/bestuurders gesproken over hun ervaringen met het veranderen van de eigen organisatie. In deze paragraaf vatten we de conclusies samen.*

De eerste conclusie uit de voorgaande analyses is dat het management van corporaties wel degelijk oog heeft en heeft gehad voor de thema's doeltreffendheid en doelmatigheid (**lens 1**). Er is niet zomaar wat gedaan. Op vele fronten is gewerkt aan het verbeteren van het bedrijf. Corporaties hebben nieuwe managementinstrumenten geïntroduceerd (zoals ondernemingsplanning, balanced scorecard, kwaliteitsbeleid/INK) en er is hoogwaardig personeel in dienst genomen, vooral in het van belang van een goede bedrijfsvoering (planning en control, financiën, HRM). Er is aandacht voor opleiding van medewerkers, de ICT is bij de tijd en de koepelorganisatie Aedes ondersteunt corporaties op het gebied van de bedrijfsvoering. Het succes van de serie boeken over het management bij corporaties is er ook een indicatie van (zie bijlage 12). De houdbaarheid echter van de verbeteringen in de bedrijfsvoering (balanced scorecard, kwaliteit en dergelijke) verdient meer aandacht.

De tweede conclusie is dat het maar de vraag is of corporaties zich snel genoeg ontwikkelen. Corporaties hebben de afgelopen eeuw een prachtige prestatie geleverd. Vriend en vijand zijn het daarover eens. Toch is er die groeiende kritiek. De hamvraag is of er sprake is van een crisissituatie, of alleen maar van een pessimistische (of begerige) blik op de wereld van de volkshuisvesting. Is dat laatste het geval, dan kan er op de gebruikelijke wijze worden gereageerd en is het een kwestie van tijd voordat het meningsverschil wordt opgelost. Is er toch sprake van een crisis, dan is het onvermijdelijk dat de bakens worden verzet. Het is alleen een kwestie van tijd en van wie de bakens verzet. Het zou prettig zijn als dat door de mensen binnen de sector zelf gebeurt. De kans dat er dan iets overblijft van de oude idealen is dan groter. Al was het maar omdat zij hart hebben voor het belang van de volkshuisvesting en dat bijvoorbeeld politici met meer belangen rekening hebben te houden.

Kijkend naar de reactie van mensen en organisaties op veranderen, zien we veel overeenkomsten met het gedrag van corporaties. Om dat beter te kunnen begrijpen zijn we nagegaan welke kenmerken voor organisaties zijn beschreven die meebewegen en niet echt veranderen en de transformatie maar steeds uitstellen. We deden dat op basis van Adams (1984), Senge & Kiefer (1984), Nelson & Burns (1984), Harrison, Cameron & Quinn (paragraaf 2.1). Adams (1984) introduceert het begrip (organisatie)transformatie als een meeromvattend begrip dan (organisatie)ontwikkeling. Het belangrijke verschil is dat een organisatie in staat is fundamenteel te veranderen (transformeren) als zij een doel en missie heeft die meer is dan enkel eigenbelang (een pro-actief gezichtspunt). Senge & Kiefer (1984) werken de aanzet van Adams (1984) verder uit en beschrijven de waarde van een dergelijk doel en missie voor de organisatie. Het gaat dan over eenheid, motivatie en structuur. Ze benadrukken uiteindelijk dat er een juist evenwicht moet zijn tussen rede en intuïtie als het gaat om die pro-actieve missie te kunnen formuleren. Een aspect dat ook Harrison benadrukt (1984). Nelson & Burns (1984) beschrijven vervolgens de kenmerken van de organisaties die zich in verschillende fasen kunnen bevinden. Die van verzet (de re-actieve organisatie), die van bewustwording (de responsieve organisatie) en die van bewust zijn (pro-actieve organisatie). Uiteindelijk is er dan ook nog de excellente organisatie die topprestaties levert.

Bob Quinn denkt in dezelfde periode na over hoe hij bedrijven zou kunnen classificeren. Zijn invalshoek is doeltreffendheid en hij is op zoek naar een set kenmerken die de doeltreffendheid van organisaties beschrijven. Hij doet dat in eerste instantie samen met Rohrbaugh (1983) en legt dan de basis voor het model van de concurrerende waarden. Een model dat hij later verder uitwerkt en doorontwikkeld met Cameron (1983, 1996, 1999, 2006). Ook verklaart hij het gedrag van individuen en organisaties die niet echt veranderen en waarschuwt voor een steeds verder afwijkend gedrag en een uiteindelijk abrupt einde: slow death (1996).

De **tweede lens** ordent de kritiek op corporaties en legt ze naast de kenmerken van de reactieve organisatie van Nelson & Burns en die van de langzaam stervende organisatie van Quinn. De conclusie is eenduidig. De overheid en organisatie en bedrijven actief in de omgeving van de corporaties zijn van mening dat (1) er sprake is van overwegend re-actief gedrag bij corporaties en (2) een groot aantal punten van kritiek komt overeen met de kenmerken van een normale reactie (conforms Quinn beschrijving), te weten het handhaven van de status quo.

De **derde lens** – de gesprekken met directeur/bestuurders – bevestigt en verklaart dat beeld. Er is geen druk van buiten, de tucht van de markt ontbreekt, er is amper toezicht en het ontbreekt aan adequate sturingsinformatie.

Daardoor ontbreekt – op korte termijn bezien – de *noodzaak* om te transformeren. Het verleden is de verklarende factor, waarin medewerkers en leidinggevenden zijn gevormd op een manier die niet meer past bij de noden van deze tijd.

Daardoor ontbreekt – op korte termijn bezien – de *kennis en vaardigheid* om te transformeren. Er is geen gezamenlijk doel, anders dan het handhaven van de status quo.

Daardoor ontbreekt – op korte termijn bezien – de *moed en het vertrouwen* om te transformeren.

Uit de interviews blijkt echter dat corporaties die zich wel willen ontwikkelen, met succes met hun tijd kunnen meegaan. De weg is het opstellen van een strategie, bijbehorende balanced scorecard en ondernemingsplan, en deze dan ook echt te implementeren. Dan blijkt de corporatie in staat om zelfstandig te bepalen wat maatschappelijk noodzakelijk is en de normale weerstand tegen veranderen te kunnen overwinnen. Het SMART stellen van doelen, en het meten van de prestaties, dwingt tot acties ter verbetering, verhoogt de accountability en verbetert de kwaliteit voor de klant (het product) en de medewerker (zijn werk en zijn toekomst).

De weerstand heeft vooral te maken met de meer bedrijfsmatige en prestatie gerichte benadering. Die invalshoek is nieuw. De leiding is volkshuisvestelijk opgeleid en mist bedrijfskundige vaardigheden. Planningen en budgetten hebben geen prioriteit en worden vaak niet gehaald, mede doordat de strategische sturingsinformatie ontbreekt, doordat leiding en medewerkers niet gewend zijn elkaar op prestaties aan te bespreken en doordat presteren niet individueel wordt beloond. De verklaring ligt in het bureaucratische verleden van de corporaties. De normen en waarden, de regels en procedures waren toen nuttig en nodig, maar werken nu contraproductief.

De derde conclusie is dat de directeur/bestuurders van de corporaties die willen veranderen, dat met succes doen. Ze krijgen wel te maken met de kenmerken van een re-actieve organisatie: met weerstand. De conclusie uit de interviews is echter ook dat het management van een corporatie in staat is die weerstand te doorbreken. De oplossing bleek te liggen in (1) het gezamenlijk plannen maken, daar (2) deadlines aan te verbinden, mensen er (3) verantwoordelijk voor te maken en die voornemens (4) nauwgezet te bewaken. Het gaat dan om (5) accountability en het (6) verhogen van de kennis & ervaring. Het verhogen van de kennis & ervaring is een kwestie van (7) competentie management en werving en selectie. Als het om accountability gaat, dan kan die zowel intern als extern worden bevorderd. Intern door (8) een op doelmatigheid en doeltreffendheid gerichte leiderschapstijl met (9) prestatie management en (10) benchmarking en extern (11) door de uitoefening van toezicht en tucht. Toezicht is er genoeg, maar de directeuren melden dat toezicht geen consequenties heeft. De introductie van tucht (middels toezicht) behelst een systeemverandering, waarbij de mensen in de organisatie afhankelijk zijn van hun eigen prestaties, en niet meer van de prestaties van het onroerend goed. Dat kan door een horizontale splitsing van de organisatie en het onroerend goed (Bouwfonds Magazine 1999 blz. 8-9).

Samenvatting

Het antwoord op de eerste vraag – gaan corporaties voldoende mee met hun tijd – is dat zij onvoldoende reageren. Uit het onderzoek blijkt wel dat corporaties reageren op veranderingen in hun omgeving, blijkt dat ze presteren en professionaliseren, maar tevens blijkt dat niet alle verbeteringen beklijven. Dat duidt erop dat vooral de medewerkers in de organisatie niet echt meegaan met de beleidslijn van de directie. De kritiek van derden op de prestaties van corporaties, tekent corporaties als re-actieve bedrijven. Dit strookt met de uitkomst van de interviews bij directeur/bestuurders van corporaties die (willen) veranderen en vechten tegen de kenmerken van de re-actieve organisatie. Uit de interviews blijkt echter ook dat – als wordt doorgezet – dat zeer succesvol uitpakt voor de corporaties. In de zin van betere prestaties door de corporatie en een hogere waardering voor die corporaties.

3. Van idealisme naar realisme 1: Aanpassen & optimaliseren

De bedoeling van dit en het volgende hoofdstuk is om het management van een corporatie een aanpak te bieden om grip te houden op de eigen organisatie. Uitgangspunt is dat corporaties ingewikkelde bedrijven zijn en – ondanks alle kritiek – een onmisbare functie vervullen in de Nederlandse samenleving. Maar de ontwikkelingen gaan snel en van corporaties worden nieuwe nog ingrijpender initiatieven verwacht en daarvoor zijn ook nieuwe en ingrijpend andere wijzen van management vereist. Die ontwikkeling blijft niet beperkt tot de introductie van nieuwe managementinstrumenten, maar heeft onvermijdelijk ook gevolgen voor medewerkers en leidinggevend. Zij beïnvloedt de wijze waarop medewerkers met elkaar en de klant omgaan en de wijze waarop leidinggevend met elkaar en medewerkers omgaan. Dit nieuwe gedrag komt er niet vanzelf, maar moet worden gemanaged.

Corporaties zullen de maatschappelijke uitdagingen niet uit de weg gaan en nog complexere bedrijven worden. Het management daarvan moet – naast de kennis en vaardigheid om een bedrijf te managen – over een zeer breed scala aan vakinhoudelijke kennis beschikken, omdat corporaties op een breed terrein actief zijn. In feite zijn het naast de corporatie in traditionele zin, beleggers in vastgoed, projectontwikkelaars, aannemers en banken. En dan hebben we het nog niet over het maatschappelijke aspect van buurtbeheer, welzijnswerk en de zorg voor het individu en de buurt.

Op al die volkshuisvestelijke zaken gaan we niet in. Er wordt wel naar gerefereerd, de laatste ontwikkelingen zijn verwerkt, want de directeur/bestuurders en hun managers zijn elk op die volkshuisvestings gerelateerde gebieden meester. We willen hen in staat stellen om los van de dagelijkse gang van zaken te komen en als een echte manager van managers de organisatie zo te verbeteren en te vernieuwen dat de corporatie klaar is voor de veranderingen en de uitdaging van het komende decennium (Fit for use). Het is hun taak, maar tegelijkertijd ook de moeilijkste opgave waarvoor ze zich gesteld zien.

3.1. Het proces van strategische beleidsvorming & ontwikkelen

In deze paragraaf ligt de nadruk op de managementtechnische benadering van de organisatie. We behandelen management instrumenten om de organisatie te optimaliseren. De aanpak wordt uitgelegd aan de hand van het model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn 1983, 1996, 1999, 2006) gerelateerd aan het model van de 4ling®. De benadering is de afgelopen jaren ontwikkeld voor de managementboeken voor corporaties (Dreimüller, e.a., 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006).

Het management heeft als taak om – naast het managen van de dagelijkse gang van zaken – leiding te geven. Dat begint met het formuleren van een gezamenlijke strategie en het meten van de voortgang van de strategie. Als blijkt dat niet alles naar behoren functioneert, worden onderdelen verbeterd. Omdat er grenzen zijn aan aanpassen en verbeteren is op den duur een integrale en fundamentele verbouwing van het bedrijf noodzakelijk. Een dergelijke verbouwing begint met een andere manier van werken (de bedrijfsprocessen) en op basis daarvan het aanpassen van de structuur van de organisatie en de introductie van nieuwe instrumenten, de aanpassing van het personeelsbeleid en ten slotte is er dan nog het fixeren van die nieuwe organisatie door aandacht te geven aan de bedrijfscultuur.

Zo in een paar zinnen samengevat lijkt het eenvoudig. Maar het tegendeel is waar. Vandaar dat we gezocht hebben naar een praktische vertaling van complexe managementtheorieën. We hebben getracht het theoretische kader zo beknopt mogelijk te houden. We zochten naar één steeds terugkerend sjabloon om de verschillende aspecten toe te lichten en dat werd de 4ling®. Dit hoofdstuk behandelt de 4ling® en in deze eerste paragraaf gaat het over richten, verrichten en inrichten. Met behulp van Porter (de waardeketen, 1985), en Simons (de levers of control 1993, 2000) wordt (1) de strategie in beeld gebracht en consequenties ervan vertaald in (2) een ondernemingsplan (jaarplan). Vervolgens wordt met behulp van (3) de balanced scorecard van Kaplan en Norton de verrichtingen gemeten door de strategie te vertalen in acties (1992, 2001, 2004). Ten slotte komt met Deming (Total Quality Management) en Hardjono (EFQM-model, het INK-managementmodel, het Vierfasenmodel 1999) (4) het inrichten van de organisatie aan bod.

Op het gebied van modern management van ondernemingen heeft de tijd niet stil gestaan. De complexiteit van onze samenleving en de versnelling van het veranderen heeft als gevolg dat een zoektocht gaande is naar de heilige graal. Welk managementconcept, welke strategie is tegen die versnelling opgewassen? De ondergang van bedrijven die twintig jaar geleden nog werden aangehaald als de voorbeelden van succes, maakt duidelijk dat de excellente onderneming niet bestaat (Peters & Waterman 1982, Peters & Austin, 1986). Dat neemt niet weg dat er wordt gezocht naar een alles omvattende managementtheorie.

Aan het einde van het industriële tijdperk dicteerden de managementgoeroes de receptuur. Excellente bedrijven sturen de organisatie vooral op doelmatigheid (Chandler 1962), trachten concurrentievoordelen te behalen (Porter 1980) en beperken zich tot hun kerncompetenties (Peters & Waterman 1982). Onder invloed van de cultuur in Europa wordt de Amerikaanse managementpraktijk ingekleurd met niet-financiële aspecten, zoals de stijl van management, significante waarden, sleutelvaardigheden en staf (McKinsey 7-S, Peters & Waterman 1982), medewerkers, milieu en samenleving. Maar dat is niet genoeg. De complexiteit van de besturing neemt vanaf de jaren zeventig snel toe. Het is niet alleen meer registreren en verantwoording afleggen, het wordt planning en beheersing. In plaats van meten van prestaties wordt het managen van prestaties.

The Third Wave van Toffler (1980) kan worden gezien als het startpunt van die zoektocht. Na de landbouw en de industriële revolutie voorspelt Toffler de kennisrevolutie. Naast de

productiemiddelen grond, kapitaal en arbeid is er sprake van een nieuw productiemiddel: *kennis*. De vraag rijst hoe het management met het productiemiddel kennis moet omgaan. Drucker introduceert daarvoor ruim tien jaar later de term *kennismaatschappij*. Senge (1990) borduurt hierop verder en heeft het over *de lerende organisatie*. Weliswaar grijpt hij terug op de systeemtheorieën van de jaren zeventig, maar hij zoekt wel naar een andere manier van leiderschap en visieontwikkeling, gericht op kennisontwikkeling en innovatie. Nonaka en Takeuchi (1997) leggen weer vijf jaar later het verband tussen het denken over kennis en de filosofie. Zij wijzen erop dat het denken van mensen wordt bepaald door de ontwikkeling in de filosofie en gaan terug tot Plato, die als eerste de gedachte ontwikkelt van het *idee* dat los staat van degene die erover denkt. Het *idee* is een soort absolute waarheid. Aristoteles vervolgens bestrijdt die stelling. Zijn stelling is dat denkbeelden moeten worden getoetst aan de realiteit en dat die toetsing niet subjectief mag zijn. Het is een discussie die sindsdien niet is verstomd. Descartes heeft het over *ik denk, dus ik besta*. Hij onderscheidt geest en lichaam, subject en object, het gekende en de kennende (de onderzoeker) en ontmoet in Locke zijn criticaster. Die cartesische tweedeling (het gekende en de kennende) speelt tot de dag van vandaag. Sindsdien is voortdurend door mensen als Hume, Rousseau en Kant, Marx en Sartre gezocht naar een integratie (Van Engeldorp, 1998). De scheiding van het gekende en de kennende is ook de basis voor de hoofdstromen in de Westerse manier van denken over organisaties en management- en organisatie-theorieën: aan de ene kant de wetenschappelijke lijn, aan de andere kant de humanistische lijn.

Het wetenschappelijke management is een lijn die bij Smith en Taylor begint en nu is aanbeland bij Porter (concurrentiestrategie, 1980) en Champy & Hammer (Reëngeneering the Corporation, 1993). De aandacht is op doelmatigheid en productie gericht. Aspecten als arbeidsdeling worden onderzocht door het ontleden van het menselijk gedrag (tijdstudies). Fayol (1841-1925) en Weber (1864-1920) richten hun aandacht op de administratieve organisatie en ontwikkelen regels en controlemiddelen om tot een doelmatige organisatie te komen. Die lijn doortrekkend komen we dan bij strategische beleidsvorming (Wissema 1986) en de puur procesmatige benadering bij het herontwerpen van organisaties (Champy & Hammer 1993).

De humanistische lijn (gedragkundig management) is een reactie op de wetenschappelijke en begint bij Mayo (1880-1949), Maslow (1943) en Weick (1969) en is nu bij Drucker (1983, 1993) en Senge (1984, 1994). Wereldberoemd is Maslow's piramide van de vijf psychologische behoeften van de mens (1943). Aandacht wordt gevraagd voor het menselijke aspect en men gaat onderzoeken hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. Follet (1941) betoogt dat het menselijke aspect niet gescheiden mag worden van het mechanische en concentreert zich op de relaties binnen ondernemingen. Bekend zijn ook de theorie van Douglas McGregor over mensbeelden x en y (1960) en de benadering van de verbetering van het functioneren van teams binnen bedrijven (Belbin 1984). De laatste jaren concentreert de discussie zich op de vraag hoe met het productiemiddel kennis binnen de organisatie moet worden omgegaan. De lerende organisatie van Peter Senge (1994) is daarvan een voorbeeld.

De laatste vijfentwintig jaar wordt ook in het management net als binnen de filosofie gezocht naar een integratie van die twee lijnen. Zowel in de moderne natuurwetenschappen (Capra, Zukov) als in de filosofie (Feierabend) staat de tweedeling ter discussie. Aanhangers van management control zoeken ijverig naar mogelijkheden om de mens nog meer binnen de organisatie te trekken en omgekeerd zijn de human resource aanhangers zich ervan bewust dat de ratio moet worden geïntegreerd in hun handelen. Het model van de concurrerende waarden is een goed voorbeeld van het integraal denken (Quinn & Rohrbaugh 1983).

Vanuit de wetenschappelijke managementlijn zijn twee onafhankelijk van elkaar ontwikkelde theorieën bekend die een poging doen om ook andere aspecten dan enkel de financiën leidraad te laten zijn voor het management. De eerste is het in aansluiting op concurrentiestrategie geschreven boek over concurrentievoordeel (1985) waarbij Porter niet naar buiten, maar juist naar binnen kijkt. Hij onderscheidt tien verschillende perspectieven. De tweede lijn begint eind jaren tachtig als het Nolan/Norton instituut experimenteert met de Corporate Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 1999, 2001, 2004). Financiën blijft weliswaar nummer één, maar drie nieuwe perspectieven duiken op: de klant, interne processen en innovatie. In 1996 hebben zij hun vervolg geschreven waarin zij ingaan op de ervaringen die in de Verenigde Staten met de balanced scorecard zijn opgedaan. Een goede strategie is noodzakelijk – aldus Kaplan/Norton – voor het succes van een onderneming, maar op zich is dat onvoldoende. De implementatie is zo mogelijk nog belangrijker. Het scheppen van waarde voor een onderneming verschuift van het managen van materiële activa naar het managen van strategieën. Daarbij moeten klantrelaties, innovatie, kwaliteit, flexibiliteit van werkprocessen, informatie en de capaciteiten, vaardigheden en motivatie van medewerkers doeltreffend worden aangestuurd.

3.1.1. Richten: doel en strategie bepalen

Planning, strategisch management en strategische beleidsvorming zijn termen die passen in de wetenschappelijke lijn. Ook het opstellen van een ondernemingsplan start in dit deel van de cartesische tweedeling. Over de relatie tussen planning en strategie is veel geschreven. Henry Mintzberg (1994) geeft in zijn *Opkomst en ondergang van strategische planning* een uiterst beknopt overzicht van de relatie tussen de twee begrippen. Hij pleit ervoor om planning toch vooral als een proces te zien. Planning ordent, analyseert en rationaliseert. Daarna wordt besloten. Voor strategie bepleit Mintzberg een benadering die zowel uitgaat van de harde werkelijkheid buiten de organisatie als de waarheid en werkelijkheid van de organisatie zelf. In 1995 doen Hamel en Prahalad een poging om de strategie als managementinstrument nieuw leven in te blazen. Zij vragen zich af hoe het komt dat verliezende ondernemingen zich richten op de oude theorie van Porter over concurrentiestrategie (1980) en trachten te beschermen wat was, terwijl succesvolle ondernemingen juist op zoek zijn naar nieuwe concurrentieruimte, zich een beeld vormen van de toekomst en zich daar op voorbereiden (Zie ook Quinn 1996, 2004). Zij schrijven hun boek op het moment dat veel bedrijven nog steeds Peters en Watermans excellente ondernemingen nabootsen door het opheffen van strategie afdelingen en de nadruk leggen op doelmatigheid en afslanken, in plaats van dat zij zich toeleggen op het creëren van nieuwe markten. Kaplan & Norton bepleiten ook het nut van een goede strategie. Daarbij gaan ze zelfs zover dat ze het strategisch management en het operationele management als twee aparte cycli van leren en beheersen zien. Bij het operationele management dient de begroting als planning- en controlesysteem (zie ook De Balanced scorecard voor corporaties 2001) en speelt budgetteren zijn rol. In het strategisch management definieert het management de strategie en vertaalt die naar de balanced scorecard. Die scorecard biedt dan weer de basis voor terugkoppeling naar de lagere niveaus in de onderneming.

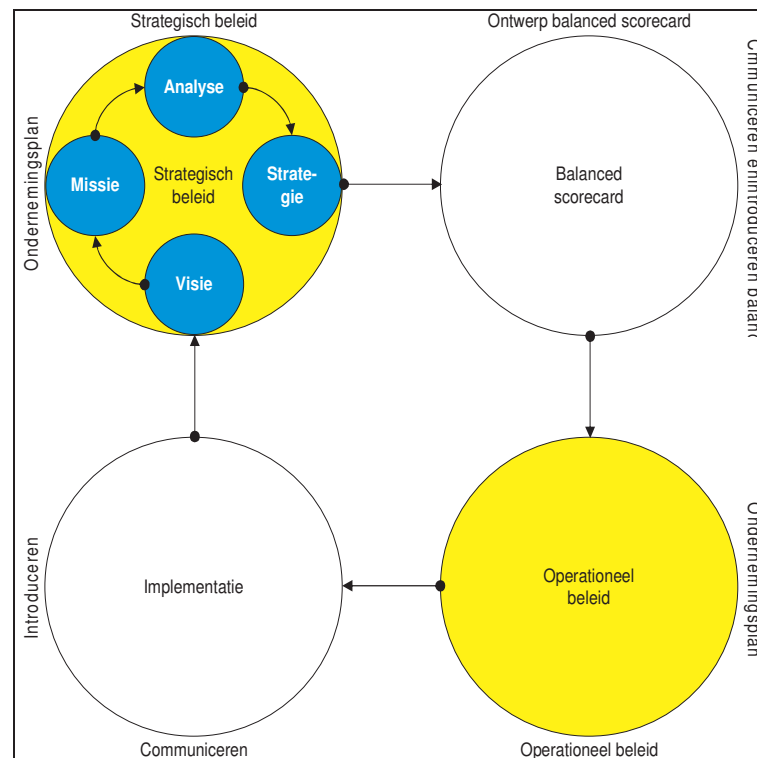
Voor de advisering van bedrijven is het model van de 4ling[®] ontwikkeld. Om op een eenvoudige wijze uit te leggen hoe beleid wordt geformuleerd, zijn (bij de 4ling[®]) twee rode draden samengebracht op één weefgetouw. De cyclus van beleid is de eerste rode draad, het aanpassen en verbeteren van de organisatie de tweede. Het model van de waardeketen (Porter 1985, 1992) wordt gebruikt om beide benaderingen op elkaar af te stemmen (het weefgetouw). De cyclus van beleid maken wordt gevormd door het proces van het opstellen van een strategie (strategische beleid), het meetbaar maken (balanced scorecard), het vertalen in acties (operationeel beleid) en het implementeren. Jaarlijks wordt de strategie geëvalueerd en dat is het startpunt voor een nieuwe cyclus (zie figuur 4).

Het bepalen van de strategie kent vier stappen (zie figuur 4: Dreimüller 1999, 2002). Eerst wordt gekeken naar de nabije toekomst en de voor de onderneming relevante ontwikkelingen (**stap 1**).

Gefundeerd vanuit trends, wordt een beeld van de toekomst geschetst en gedeeld binnen het management. Vanuit die gemeenschappelijke toekomstvisie wordt de missie opgesteld (**stap 2**).

De missie is de concrete formulering van wat een organisatie doet en impliciet wat ze wenst te bereiken. Met het toekomstbeeld voor ogen en de taak die daar ligt (de missie), start de verkenning en analyse van de feitelijke situatie (**stap 3**).

In **stap 4** wordt alles samengevoegd en een strategie voor de komende jaren opgesteld.



Figuur 4: Stappenplan doel en strategie bepalen (richten)

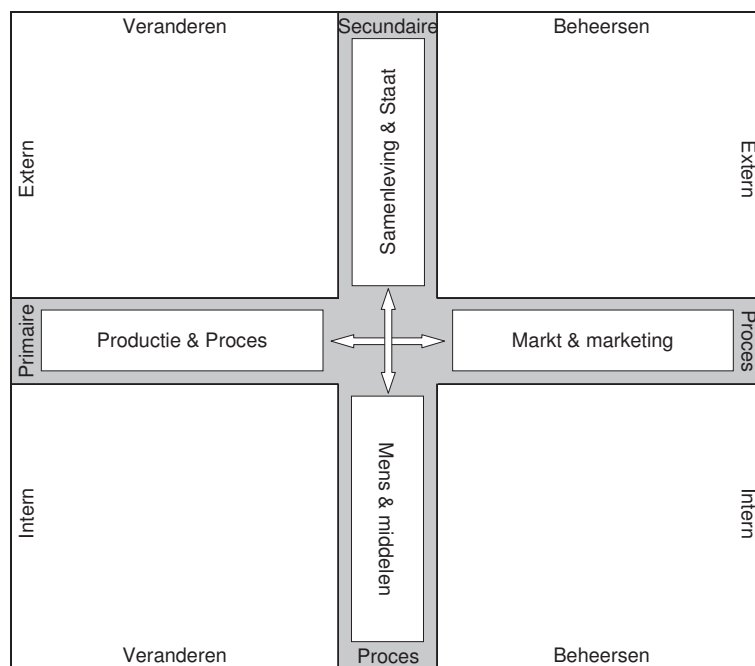
Voor het verkennen en analyseren is een ordening uitgewerkt die de basis vormt voor de 4ling®. Die ordening wordt gebruikt bij het bepalen van de toekomstvisie, bij het analyseren van de organisatie, bij de risico-analyse, bij het formuleren van de strategie, bij de balanced scorecard, bij het kwaliteitssysteem, de bedrijfsprocessen en bij het bespreekbaar maken van de bedrijfscultuur. De 4ling® is ontwikkeld voor de serie managementboeken voor corporaties en vindt zijn oorsprong in de jaren zeventig en tachtig. De basis ligt bij Porter (1985) en Simons (1993, 2000), bij Harrison (1972, 1992) en Handy (1976, 1988) en bij het concurrerende waarden model van Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006). Porter (1985) gaat ervan uit dat het voor het behalen van een concurrentievoordeel niet gaat om de output van een onderneming, maar om de wijze waarop de output tot stand is gekomen: de throughput. Porter onderscheidt de activiteiten die te maken hebben met wat wordt geproduceerd (het primaire proces) en de algemene voor elk bedrijf geldende ondersteunende activiteiten (de ondersteunende processen). In de 4ling® worden activiteiten die behoren tot het primaire proces in twee verzamelingen verdeeld. Het zijn de activiteiten die een bedrijf moet beheersen wil ze haar producten kunnen afzetten en de activiteiten die ze moet kunnen

veranderen en aanpassen aan de noden van de tijd. De verdeling van de activiteiten die behoren tot het primaire proces op de schaal beheersen – veranderen is ook te begrijpen vanuit de termen denken en doen. De markt, het marktaandeel, de klant, de vraag moet worden doordacht en beheerst. Vervolgens komt het erop aan het product en het productieproces te veranderen (doen). Het primaire proces (zie schema 8):

- *Markt & marketing*: marktsegmentatie en de marketingmix, huur- en het aan- en verkoopbeleid met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid en het onderhoud- en verhuurbeleid
- *Productie & proces*: bouwen, beheeren, productie overige diensten en innovatie, waarbij het strategisch voorraadbeleid de richtlijn is voor de werkwijze en organisatie van het beheer.

Ook de ondersteunende processen in de 4ling® worden in twee verzamelingen verdeeld. Nu op de schaal intern – extern. Het zijn de activiteiten die te maken hebben met de omgeving van het bedrijf (de externe factor) en de activiteiten die betrekking hebben op het bedrijf zelf (zie schema 8: de interne factor):

- *Samenleving & staat*: de wetgeving en het BBSH met de zes verantwoordingsvelden in het bijzonder, de fiscus en het aspect milieu
- *Mens & middelen*: de productiemiddelen kapitaal, kennis, mensen, de organisatie, administratie, management, personeelsbeleid, bedrijfsprocessen, ICT, en inkoop.

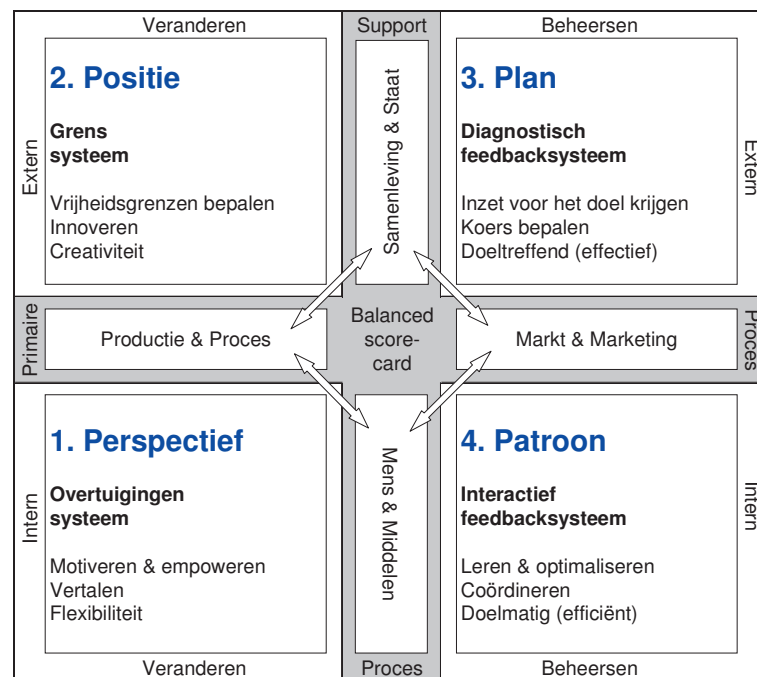


Schema 8: De primaire in relatie tot de ondersteunende processen (Porter 1985)

In stap 3 (verkenning- en analyse) wordt de indeling gebruikt om alle relevante aspecten op te sporen, te analyseren en het geheel aan te vullen met een concurrentie analyse, een risicoanalyse of benchmarking. Vervolgens wordt de strategie geformuleerd, met behulp van de 4 P's: positie, perspectief, plan en patroon (zie schema 9: Simons 1993, 2000). De eerste twee hebben met veranderen te maken en het gaat dan over uitgangspunt en doel, *positie* en *perspectief*, respectievelijk de interne en de externe focus. De andere twee P's zijn op beheersen gericht en nu gaat het over het *plan* – de feitelijke activiteiten en hun samenhang – en daarnaast de mogelijke alternatieven, het *patroon*, respectievelijk de externe en de interne focus. De 4P's van Simons (1993, 2000) passen in het schema dat gevormd wordt

door de tweedeling binnen het primaire proces en de tweedeling van de ondersteunende activiteiten (Porter):

- P1 De eerste P van de *perspectief* betreft de normen & waarden, de idealen en de historie van de onderneming. Gewoonlijk is deze P verwerkt in de toekomstvisie en de missie van het bedrijf. Het is de lens – zoals Simons dat verwoord – om kansen te herkennen die worden geboden. Voor het bepalen van de *perspectief* is flexibiliteit vereist. Het management moet bereid zijn afstand te nemen van vastgeroeste paden en te zoeken naar de oorsprong. Waarom gebeurt iets en is dat nog wel nodig en kan het ook anders.
- P2 De tweede P van Simons is die van de strategie om een *positie* in de markt te kiezen. Porter's concurrentiestrategie (1980) is dan een middel om zicht te krijgen op de mogelijke posities in de markt en via een SWOT-analyse kan dan de positie worden gekozen, waarin de onderneming de beste kansen heeft haar doelstellingen te realiseren. Dan wordt ook duidelijk op welke punten de onderneming moet worden aangepast. De uitwerking daarvan is een onderdeel van het opstellen van het ondernemingsplan. Creativiteit is hier de vereiste vaardigheid om nieuwe wegen te kunnen vinden.
- P3 Vervolgens de derde P: het *plan* zelf. Vaak wordt – als om de strategie wordt gevraagd – het plan beschreven in termen van doelen die de onderneming wil bereiken en de stappen (de weg) die daarvoor nodig zijn. Maar in wezen is het plan een onderdeel van de strategie, met als doel de strategie te communiceren en de acties te coördineren. Doeltreffen is het credo.
- P4 Ten slotte de vierde P: een *patroon* van (alternatieve) activiteiten. In de reeks toekomstvisie-missie-strategie-doelen-maatregelen-acties is het mogelijk te leren van de tussentijdse resultaten en aldus *patronen* van activiteiten (alternatieve wegen) te ontwikkelen. Daarbij kan worden geanticipeerd op mogelijke tegenvallers en het biedt de mogelijkheid om na te gaan of het doel ook doelmatig wordt gerealiseerd.



Schema 9: De vier P's van Simons (2000) in relatie tot de processen van Porter (1985)

3.1.2. Verrichten: de strategie meetbaar maken

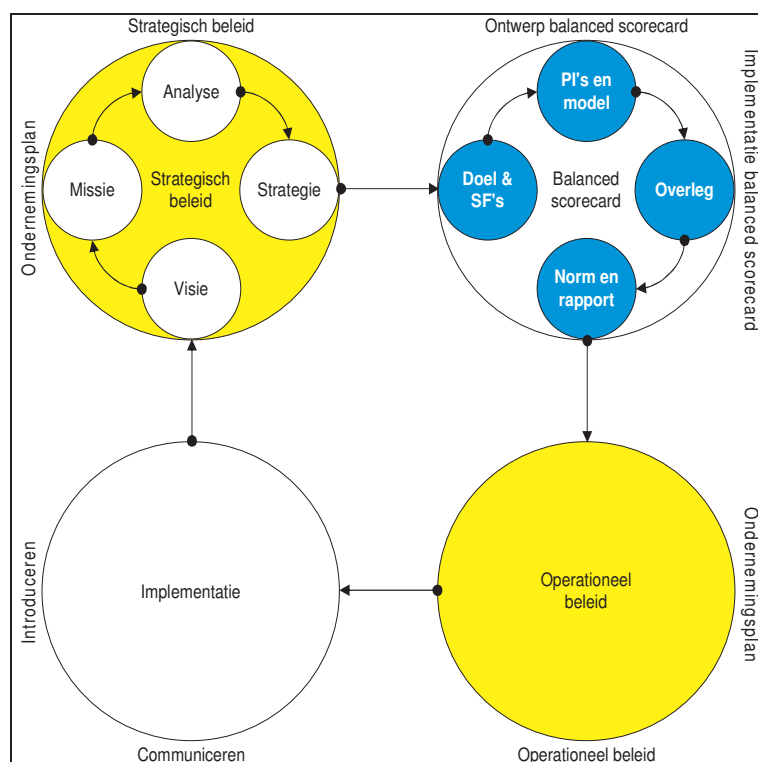
Na de strategiedefinitie zijn meetbare doelstellingen nodig om te kunnen bepalen of de strategie ook wordt gerealiseerd. De balanced scorecard (Kaplan/Norton 1999) is daarvoor een uitstekend hulpmiddel en het ontwerp ervan kent vier stappen (zie figuur 5: Dreimüller 2001, 2002).

Nadat de strategie is verwoord, wordt (**stap 1**) nagegaan welke doelen voor een bedrijf van wezenlijk belang zijn en welke succesfactoren bepalend zijn voor het slagen van die strategie. Succesfactoren zijn de vertaling van de strategische doelstelling(en) en meestal niet meetbaar.

Voor dat meten worden (**stap 2**) de prestatie-indicatoren uitgewerkt. Daarna volgt overleg binnen de organisatie.

Het gaat om (**stap 3**) feedback en het creëren van draagvlak.

In **stap 4** worden de piketpaaltjes geslagen door het bepalen van de normen per prestatie-indicator en de productie en automatisering van de balanced scorecard.



Figuur 5: Stappenplan ontwerpen van de balanced scorecard

De balanced scorecard is op verschillende manieren bepalend voor het succes van een onderneming. Het gaat daarbij om het beheersen van de gang van zaken en ten tweede om de organisatie voortdurend aan te passen aan de veranderingen. Voor deze doelen is de balanced scorecard bruikbaar. Het hangt samen met vier invalshoeken (perspectief, positie, plan en patroon), waarop men naar strategie kan kijken (Simons 1993, 2000).

De balanced scorecard als motivator. In het *overtuigingensysteem* staat centraal het op elkaar afstemmen van historie en achtergronden van het bedrijf, toekomstbeelden en de idealen die de onderneming wil realiseren. Het gaat over het perspectief (de eerste P van de strategie), die volgens Simons de lens is waardoor men zicht krijgt op de kansen en mogelijkheden in de markt. Kernwoorden zijn *vertalen & motiveren*. Om te bewerkstelligen dat medewerkers weten waar ze werken en waar ze het allemaal voor doen, is het nodig de

geldende set waarden en normen te omschrijven. Het overtuigingensysteem zorgt ervoor dat medewerkers de weg niet kwijtraken, alleen handelen op gebieden die gewenst zijn, om daar nieuwe kansen te vinden en te kunnen benutten. Door het opnemen van prestatie indicatoren die informeren over in de missie voorkomende aspecten worden medewerkers gestimuleerd. De balanced scorecard werkt als een motivator. Hij creëert stabiliteit in een continu veranderende omgeving, committeert medewerkers aan het organisatiedoel en is de basis voor het kiezen van de *positie* in de markt en het *plan* om het doel te realiseren.

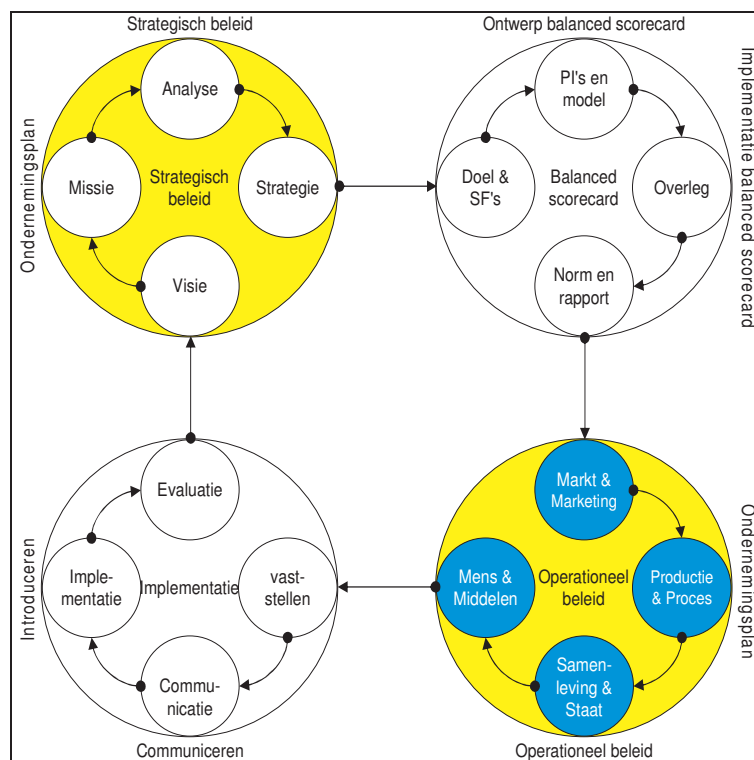
De balanced scorecard als instrument van risicomanagement. Risico's en het managen ervan is een belangrijke taak voor het management. We kennen verschillende soorten risico's. Het bedrijfsrisico is het meest voor de hand liggende. Het zijn de risico's die bij het vak horen, zoals het gebruik van bepaalde materialen (asbest), het gebruik van nieuwe technologieën (internet), of het toepassen van verkeerde constructies. Een andere vorm van risico heeft te maken met de bedrijfsmiddelen. Het voorbeeld hiervan zijn de ongedekte swaps. De derde vorm van risico heeft te maken met de markt. Een plotselinge forse daling of stijging van de rentestand of de inflatie heeft verstrekkende gevolgen. Risicomanagement is te vergelijken met de remmen van een auto. Deze hebben naast de functie om de auto tot stilstand te brengen ook de functie om de bestuurder het vertrouwen te geven op topsnelheid te gaan rijden. Hij beschikt immers over goede remmen. De remmen van een onderneming worden gemaakt met hulp van de balanced scorecard. Het management van de onderneming richt zich dan op het stellen van effectieve (zakelijke en strategische) grenzen. Bij het stellen van effectieve grenzen ligt de nadruk op de *innoveren & positioneren* (de tweede P van de strategie): het *grenssysteem*. Het vormt de onderbouwing van het plan om het doel te realiseren en de basis voor het interne beheerssysteem dat de procedures beschrijft, de integere informatieverwerking bewaakt en de veiligheidskleppen regelt. Het grenssysteem beschermt medewerkers tegen mismanagement, en definieert bedrijfsrisico's en aandachtsgebieden. Deze kant van de balanced scorecard stelt de grenzen aan het zoeken naar nieuwe wegen en bakent het terrein af.

De balanced scorecard als feedbacksysteem. Simons definieert een diagnostisch en een interactief feedbacksysteem. Het *diagnostisch feedbacksysteem* dient als de ruggengraat van de onderneming, waarbij de nadruk ligt op het realiseren van het plan zelf (de derde P van de strategie). Kernwoorden zijn *koers bepalen & doeltreffen* en is te vergelijken met een thermostaat in een woonkamer of een automatische piloot in een vliegtuig. Het grote voordeel van het diagnostisch feedbacksysteem is dat het management zicht heeft op afwijkingen van voorgenomen plannen, terwijl de autonomie van medewerkers of afdelingen niet wezenlijk wordt aangetast. Het *interactief feedbacksysteem* wordt gebruikt om de doelmatigheid te verbeteren. Het gaat om het aanpassen van het plan en het ontwikkelen van nieuwe patronen om de strategie doelmatiger te kunnen realiseren (de vierde P van de strategie). Kernwoorden zijn *coördineren & optimaliseren*. De balanced scorecard wordt nu gebruikt om het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren. Op basis van de zichtbare resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen – het resultaat van een functionerende balanced scorecard – is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen.

3.1.3. Inrichten: de strategie realiseren

Nadat strategie en balanced scorecard zijn gebouwd, kan het management de uitwerking van de noodzakelijke plannen per onderdeel aanpakken. Strategisch management maakt immers het operationele management niet overbodig! Ook hier is de indeling van de Porter weer de leidraad. Verspreid over de onderdelen in Porter's waardeketen komen de onderwerpen van een onderneming terug. Te denken valt aan zaken als inkoop, fabricage, onderhoud, orderverwerking, PR, nazorg, energie, ICT, voorraadbeheer, marktonderzoek,

procedures en organisatie. De primaire activiteiten komen aan bod bij *markt* en *productie* (*maken*), de ondersteunende activiteiten bij *samenleving* (*maatschappij*) en *middelen*. Het resultaat van het opstellen van het operationele beleid is dat het een overzicht biedt van alles dat nog moet gebeuren en de prioriteit die elk onderdeel heeft. Bij de implementatie ten slotte gaat het over de voorbereiding van de organisatie op het uitvoeren van het ondernemingsplan. Begonnen wordt met het overleg over het concept operationele plan en het vaststellen van het definitieve ondernemingsplan. Vervolgens wordt nagegaan wie op welke wijze geïnformeerd moet worden over welke onderdelen uit het ondernemingsplan. Daarna volgt de eigenlijke implementatie en het geheel wordt – na een jaar werken met het ondernemingsplan en de balanced scorecard – afgesloten met de evaluatie.



Figuur 6: Stappenplan opstellen en implementeren van het ondernemingsplan

3.1.4. Inrichten: kwaliteitsbeleid

Richten, verrichten en inrichten zijn onderdeel van kwaliteitsbeleid en Demings PDCA-cirkel (1988). Voor dat kwaliteitsbeleid is de omslag in het denken over management (jaren tachtig) van grote betekenis geweest, want dan verschuift de aandacht van het management van omgevingsfactoren naar interne succes factoren (zie inleiding van deze paragraaf). Op het moment dat de aandacht intern wordt gericht, wordt het aspect kwaliteit prominent zichtbaar. Kwaliteit heeft immers alles te maken met logistiek, productie, verkoop, marketing, nazorg, medewerkers, klantbehandeling en infrastructuur. Aspecten die voordien minder op de voorgrond stonden. Dat kwaliteit pas kort veel aandacht krijgt blijkt wel uit het feit dat Deming – de grondlegger van het kwaliteitsdenken – al in de jaren dertig met het begrip kwaliteit aan het werk is, maar pas na zijn succes in Japan, midden jaren tachtig ook wordt erkend.

De inspirator van Deming is Shewhart. Op diens Shewart chart (1931) baseert de statisticus Deming zijn PDCA-cirkel (1982), toont aan hoe managers bedrijfsprocessen moeten sturen, geeft veertien aanbevelingen voor het oplossen van kwaliteitsproblemen (1982) en

combineert dat met de technieken van histogrammen en pareto analyses van Juran (1988). Voor en tijdens de 2^e wereldoorlog verricht hij pionierswerk op het gebied van de controle van productieprocessen. Daarbij verlegt hij de aandacht van inspectie naar preventie door het productieproces te monitoren. Na de oorlog werd Deming, op voordracht van generaal MacArthur, als adviseur door de Japanse industrie uitgenodigd. Begin 1950 introduceerde hij daar zijn nieuwe benadering onder de naam “Totale Statistische Kwaliteitsverbetering”. Zijn stelling luidde dat kwaliteit pas kan worden bereikt als het hele productieproces onder controle is. Bovendien stelde hij dat de kennis daarvan niet ligt bij het management, maar bij de medewerkers. Dat maakt medewerkers tot de belangrijkste factor in een onderneming. In Demings filosofie zijn de mens en het gekende één. Dat is in tegenstelling met de westerse filosofie, maar sluit naadloos aan bij de Japanse. Bedrijven in Japan die Demings benadering toepassen zagen binnen een half jaar dat de afkeuringsuitval met tien procent daalde en dat de productiviteit met procenten per maand steeg. Japan adopteert Demings kwaliteitsdenken en past die vervolgens op de hele organisatie toe. Van inkoop, productie tot administratie en nazorg, voegt Ishikawa er met de Quality Control Circles het sluitstuk van de kwaliteitsbeheersing aan toe (1985). Masaaki Imai beschrijft het succes van de Japanse benadering in zijn boek Kaizen (1990). Kaizen betekent voortdurende verbetering waar ieder bij betrokken is in het bedrijf. Ook Imai past de PDCA-cirkel toe in alle facetten van de onderneming. Opvallend is dat bij Kaizen een procesgerichte benadering wordt voorgehouden in tegenstelling tot een meer westerse resultaatgerichte houding van het management. Daardoor wordt de nadruk gelegd op procescriteria als opleiding en training, participatie en betrokkenheid, moraal, communicatie en time management. Deze mensgerichte benadering heeft een groter lange termijn effect dan het systeem van belonen en straffen dat volgens Imai gekoppeld is aan de resultaatgerichte benadering.

Het duurt tot 1978 voordat het Japanse succes van Deming in het Westen bekend wordt. Deming is dan al 77 jaar, maar hij gaat op uitnodiging van William Conway aan de slag bij de Nashua Corporation. Met hetzelfde resultaat. De uitvalspercentages dalen van veertig naar vier procent en de productiviteit stijgt enorm. Hierna verspreiden de ideeën van Demings “Totale Statistische Kwaliteitsverbetering” zich als een lopend vuurtje. Ook nu weer wordt het concept verder uitgebouwd door het belang van gemotiveerde medewerkers in het concept te verwerken. Het gaat dan om motivatie, meten van prestaties en daaraan gekoppeld beloningssysteem. Het wordt bekend onder de naam *Total Quality Management* (TQM).

In Europa wordt de kwaliteitsgedachte geïnstitutionaliseerd door de European Foundation for Quality Management (EFQM). De EFQM is opgericht in 1988 door 14 belangrijke ondernemingen (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). Zij werken de ideeën van het TQM verder uit en ontwikkelen het zogenoemde EFQM-model. De Nederlandse variant daarvan is het INK-managementmodel, waarvan het gebruik en de ontwikkeling wordt verzorgd door het Instituut Nederlandse Kwaliteit: het INK (zie ook paragraaf 3.2.6 en Hardjono 1992, 1999).

In Nederland is kwaliteitszorg en resultaatgerichte bedrijfsvoering door onder andere Mulder (1993) en Ahaus (1998) met elkaar in verband gebracht (Management by Objectives). Het betreft het maken en realiseren van kwaliteitsdoelstellingen, zowel operationeel als strategisch. Uitgangspunt is dat mensen beter en met meer plezier presteren, als men duidelijk weet wat er verwacht wordt, betrokken is bij het formuleren van de verwachtingen, beschikt over mogelijkheden om zelf te bepalen hoe aan die verwachtingen te kunnen voldoen en goed is geïnformeerd over de bereikte resultaten. De kern van deze benadering is het identificeren van meetbare resultaatgebieden van (delen van) een functie. Mulder en Ahaus onderscheiden circa 250 resultaatgebieden. Voor elk resultaatgebied wordt een verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling gemaakt. Zo wordt duidelijk wie welke bijdrage levert en wie de verantwoordelijke is voor eind- en deelresultaten. Per

resultaatgebied worden doelen samen met de verantwoordelijke bepaald (prestatie-indicatoren). Dat mogen geen “vage” doelstellingen zijn. Een managementteam dat in haar strategische nota heeft besloten “wij zullen werken aan de ontwikkeling van meer keuzevrijheid voor onze klanten”, heeft wellicht een aardig idee, maar geen doelstelling geformuleerd. Want: wie zijn wij? Wat is meer keuzevrijheid en welke klanten worden bedoeld? Wat is het huidige niveau en wat is het na te streven niveau? Met wie is dit afgesproken? De filosofie van resultaatgerichte bedrijfsvoering dwingt tot duidelijkheid in het organiseren daar waar mist en rookgordijnen overheersen.

Op dit moment is het INK-managementmodel een van de toonaangevende kwaliteits-systemen die haar sporen heeft verdiend. Duizenden organisaties werken met het INK-managementmodel en ook binnen de sector corporaties groeit de aandacht voor kwaliteit en het INK-managementmodel. De sector is bekend met het KWH-label (speciaal voor de sector en klantgericht: in 2004 heeft een kwart van de corporaties het KWH-kwaliteitslabel), ISO 9001 en het INK-managementmodel (accent op bedrijfsprocessen en verbetering: in 2004 is één op de acht corporaties actief met INK) en visitatie (speciaal op verantwoording naar maatschappij en samenleving). Voor de introductie van het INK-managementmodel en het opzetten van het kwaliteitsbeleid bij corporaties is een concreet stappenplan ontwikkeld (Fokkema 2003). Het stappenplan kent vier stappen. Allereerst wordt de aandacht gericht op de organisatie van het proces en wordt kwaliteitsdenken in de corporatie geïntroduceerd en een kwaliteitssysteem gekozen (**stap 1**).

Vervolgens wordt de bouw van het kwaliteitssysteem ter hand genomen met het verzamelen en beoordelen van alle beschikbare informatie resulterend in een set van sterke punten en van verbeterpunten voor de organisatie (**stap 2**).

De volgende fase start met het stellen van prioriteiten voor de veranderingen. Daarna worden de verbeterpunten vertaald in een verbeterprogramma compleet met plannen van aanpak voor actieplannen (**stap 3**).

Ten slotte wordt met de realisatie van de actieplannen de verbetering van de organisatie ter hand genomen uiteindelijk eindigend met evaluatie en borging (**stap 4**).

3.2. Managementmodellen in historisch perspectief

In de voorgaande paragraaf is de strategische beleidsvorming toegelicht met een modelmatige benadering (4ling®). Eerst zijn Porter's primaire en ondersteunende activiteiten geordend op de schaal beheersen – veranderen en de schaal intern – extern. Het leidt tot vier deelverzamelingen die structurerend werken bij de verkenning- en analysefase, bij het samenstellen van de strategie, de constructie van de balanced scorecard, het opstellen van het operationele jaarplan en het aanpassen van de structuren en de systemen. Dat laatste betreft dan onderdelen van het kwaliteitsmanagement en in Nederland is het INK-managementmodel daarin leidend (Fokkema 2003). Hardjono – de geestelijke vader van het INK-managementmodel – gebruikt in zijn vierfasenmodel (Hardjono 1999) dezelfde indeling als de 4ling®. Die overeenkomst was de aanleiding (en onderwerp van deze paragraaf 3.2) om na te gaan of er meer overeenkomstige modellen zijn. De reden daarvoor is dat – als die er zijn – die modellen ingebracht kunnen worden binnen het met de 4ling® ontwikkelde ondernemingsplan. Dat geeft managers handvatten om aansluiting te vinden bij die andere benaderingen om die vervolgens te kunnen toepassen binnen de werkelijkheid van het eigen bedrijf.

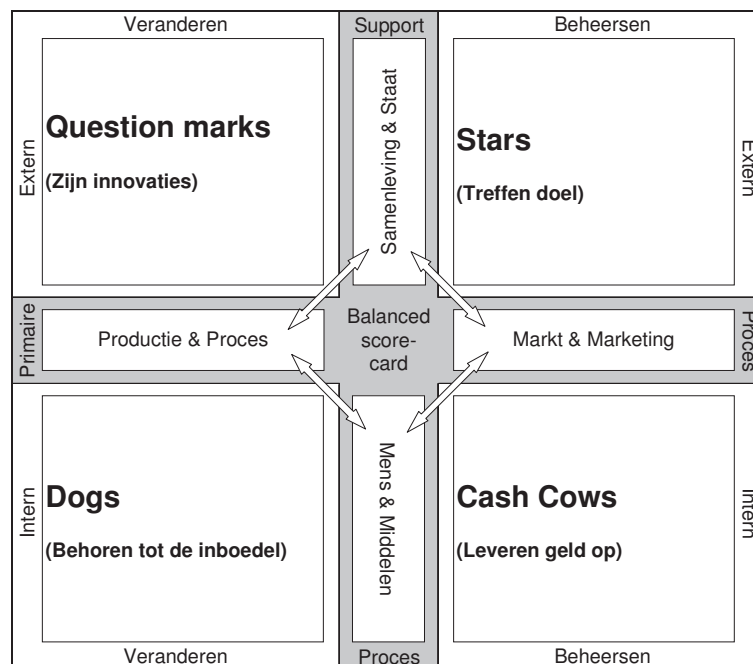
We geven hierna als voorbeeld een aantal tot de verbeelding sprekende bekende theorieën en hoe deze aansluiten op de 4ling®. We werken daarbij toe naar de denkconcepten van Cameron & Quinn en hun tot in detail uitgewerkte model van de concurrerende waarden. Niet alleen omdat zij aan de basis staan van een succesvolle benadering van de verandering van de organisatiecultuur (Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006), maar ook vanwege hun gedachtegoed over managementvaardigheden, leiderschap en de weerstand tegen verandering (Quinn 1996, 1997, 2004).

3.2.1. Boston Consulting Groep: Stars, cash cows, dogs and question marks

De meest bekende vierdeling is de BCG-matrix uit eind jaren zestig van de Boston Consulting Groep (Henderson 1970), waarbij groei en marktaandeel tegen elkaar worden afgezet. Producten met een hoog marktaandeel in een snel groeiende markt heten Stars. Dogs daarentegen hebben een laag marktaandeel in een stabiele markt. Ging het nu om aandacht en investeren, dan zou dat in Stars beter zijn dan in de Dogs. Bij Stars is het risico van de investering gering gezien de voorsprong op concurrenten en rendement zou eerder zijn te behalen. Stars beschikken meestal over hoge winst-marges in een groeiende markt. Cash Cows hebben een hoog marktaandeel in een stabiele markt. Ze leveren dankzij schaalvoordelen geld op, terwijl er weinig perspectief is op groei. Het geadviseerde beleid is dan handhaven en uitmelken. Dat in tegenstelling weer tot de Question Marks, waar een groter marktaandeel perspectief op winst oplevert. Investeren dus, maar wel opletten, want de toekomst van de Question Mark is niet zeker. Het konden Stars worden, maar ook Dogs blijken.

Plaatsen we het schema van de Boston Consulting Groep in de 4ling®, dan blijkt die goed in te voegen. Bij Stars en Cash Cows gaat het om beheersen, behouden of vergroten van het marktaandeel. Aan de producten zelf hoeft niets te worden gewijzigd. De markt heeft bewezen dat ze goed zijn. Bij de Stars is het van belang dat ze meegroeien en hun doel blijven treffen. Bij Cash Cows gaat het erom eruit te halen wat er in zit en zal doelmatigheid prioriteit krijgen. Aan de veranderkant van de 4ling® zien we een gelijksoortige overeenkomst. De Dogs behoren bij de inboedel. Aanpassen en herpositioneren is het credo. Daarbij is het advies om te leren van de ervaringen en het product flexibel aan te passen. Het zijn risicovolle investeringen die weinig of geen winst zullen opleveren, maar het is lastig afscheid nemen van vertrouwde en succesvol gebleken producten. Het is vooral een intern probleem. Bij de Question Marks ten slotte gaat het om creativiteit. Question Marks

kunnen tot wasdom komen, maar dan is externe informatie uit de markt, wat klanten willen en wat de potenties zijn, leidend bij de verdere ontwikkeling. Het zijn de innovaties van een bedrijf en zonder hen is er geen toekomst (zie schema 10 en tabel 9).



Schema 10: De BCG-matrix van de Boston Consulting Groep

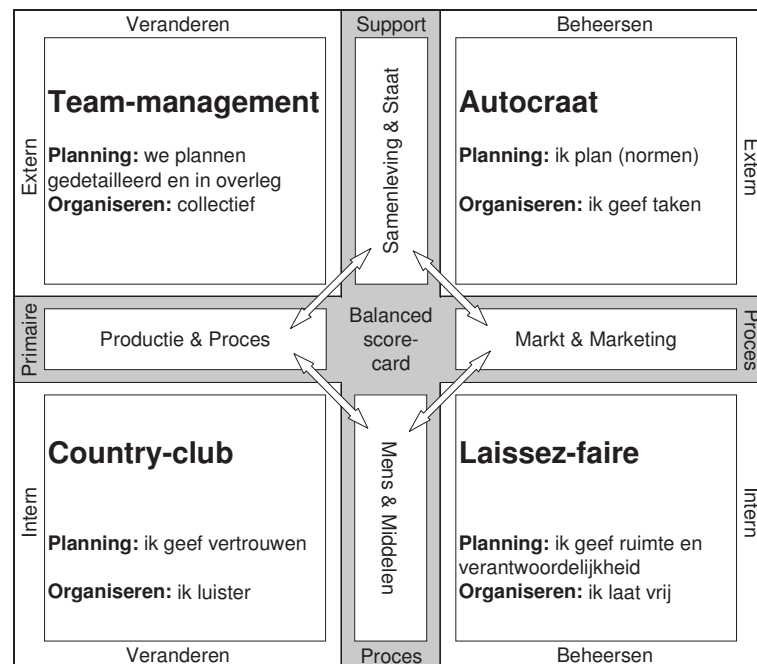
| Boston Consulting Groep en de 4ling [®] ; de BCG-matrix | | | | |
|--|------------------|------------------|-------------------------|-------------------|
| BCG-matrix | Stars | Cash Cows | Dogs | Question marks |
| Prestaties | Treffen doel | Leveren geld op | Behoren tot de inboedel | Zijn innovaties |
| De 4ling [®] | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |

Tabel 9: De BCG-matrix van de Boston Consulting Groep

3.2.2. Blake & Mouton: The Managerial Grid

In dezelfde tijd publiceren Blake & Mouton hun Managerial Grid (1964). Het is een boek over leiderschap. Zij gaan uit van vier universele kenmerken die in elke organisatie aanwezig zijn. De vier kenmerken zijn doel, mensen, macht en organisatiecultuur. Elke organisatie heeft een doel en er zijn altijd mensen nodig om deze doelen te realiseren. Daarbij werken mensen samen, waarbij er sprake is van onderlinge machtsverhoudingen (hiërarchie) en gevoeligheden (normen en waarden). De stelling is dat de leider doeltreffend is als deze in staat is die vier kenmerken adequaat te managen.

De stelling – dat er verschillende leiderschapsstijlen zijn en dat de beste leiderschapsstijl afhangt van de situatie en dat dus de meest succesvolle leiders, die leiders zijn die hun stijl kunnen aanpassen aan de omstandigheden – zien we vaker en is ook het principe bij het concurrerende waarden model van Cameron & Quinn ([1999, 2003, 2006] zie hierna). Blake & Mouton (1964) zetten die vier kenmerken uit in een diagram met de dimensie zorg voor de productie (resultaten verkrijgen) en de dimensie zorg voor de mensen. Bij de zorg voor de productie gaat het om nieuwe wegen, door overnames, onderzoek en ontwikkeling (creativiteit). Maar het gaat ook over omzet, winst, kwaliteit en kwantiteit. De zorg voor de productie is extern gericht op (nieuwe) markten en (nieuwe) klanten (doeltreffendheid). Zorg voor de mensen is bij uitstek een zaak die met de manager te maken heeft en zijn wereldbeeld. Hij kan aardig gevonden willen worden, terwijl anderen er juist op letten of medewerkers wel hun werk doen. De focus voor de zorg voor de mensen is intern gericht. Een leider met veel zorg voor de mensen en weinig aandacht voor de productie, gaat voor een plezierig werkklimaat en goede onderlinge verhoudingen (country club). Heeft hij echter ook aandacht voor de productie, dan worden medewerkers gestimuleerd, betrokken bij de problemen en geënthousiasmeerd (Team-management). Heeft een leider enkel zorg voor de productie dan gaat hij voor een maximale productie (doeltreffen) en steunt hij alleen op gezagsuitoefening en zelfs disciplinaire maatregelen (Autocraat). Heeft een dergelijke leider wél aandacht voor mensen, dan wil hij zich kunnen verlaten op regels, procedures en standaarden (doelmatigheid). Hij wil immers niet afhankelijk zijn van de willekeur van medewerkers en zal hen daarom nauwelijks bij de gang van zaken betrekken (zie schema 11 en tabel 10).



Schema 11: Blake & Mouton: The Managerial Grid

| Blake & Mouton en de 4ling®; de Managerial Grid | | | | |
|---|-------------------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Blake & Mouton | Autocraat | Laissez-faire | Country club | Team-management |
| Planning | Productienormen Direct resultaat | Ruime opdrachten Weinig details | Geef vertrouwen Coördineren | Duidelijke doelen Geprogrammeerd |
| Organiseren | Taken en opdrachten | Geen dagelijkse sturing | Luisteren en helpen | Collectief Zelfstandig |
| Leidinggeven | Dwingend | Informatief | Coachend | Stimulerend |
| Controleren | Kritiek en corrigeren | Waarnemen | Zelden controleren Prijzen en belonen | Evalueren |
| Bemanning | Gehoorzaam | Maakt niet uit | Het werk aanpassen aan mensen | Het werk zoeken bij de mensen |
| Management by objectives | Eisen stellen | Mensen vrijlaten | Werken met zelfstandige mensen | Werken met teamdoelen |
| Prestaties | Van bovenaf beoordelen | Amper beoordelen | Op de mens gericht beoordelen | Gezamenlijk beoordelen |

| De 4ling® | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |
|-----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|-----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|

Tabel 10: Blake & Mouton: The Managerial Grid

3.2.3. Cameron & Quinn: Het concurrerende waarden model (1)

Henry Ford is beroemd geworden doordat hij erin slaagde om de productietijd van een auto terug te brengen van 12 à 14 uur tot anderhalf uur. Technisch gesproken was wat Ford deed niet bijzonder. Het bijzondere zat hem in de aandacht voor de logistiek. Hij was een kind van zijn tijd en net iets eerder dan anderen. Nu staat Henry Ford ook bekend als een koppig en eigenzinnig mens. Wars van kritiek stelt hij zich paternalistisch en autoritair op¹⁶. In het begin van de 19^e eeuw kon dat ook, was alles voor directeuren goed te overzien en er waren klanten genoeg. Dergelijk gedrag kon tot ver na de tweede wereldoorlog stand houden. Ondertussen wordt de wereld echter complexer, de structuren groter en veranderingen ingrijpender. Eind jaren zeventig is er minder vraag en forse concurrentie vanuit Japan en de lage lonen landen. Ook zijn er andere geluiden te horen over groei (Meadows 1982), de toekomst (Toffler 1985) en begint een zoektocht naar manieren om beter te presteren (Porter 1980, 1985, Drucker 1983) en naar het succes van bedrijven (Peter en Waterman 1982). In de Amerikaanse literatuur gaat het dan steeds over doeltreffendheid. Want als het doel wordt gerealiseerd zal het – financiële – succes automatisch volgen.

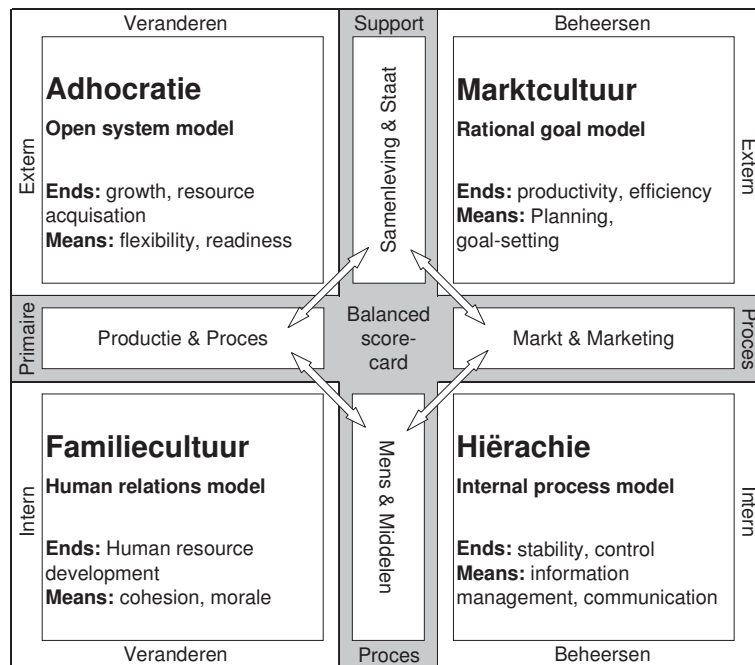
Ook aan de gedragswetenschappelijke kant begint men zich dan voor het fenomeen doeltreffendheid te interesseren. Om er grip op te krijgen wordt gezocht naar een versimpeling van de werkelijkheid en dat kan met een model waarin de variabelen die doeltreffendheid bepalen zijn geordend. De basis wordt gelegd door Quinn en Rohrbaugh (1983), die zich daarbij baseren op onder andere het werk van Cameron (1979) en het model wordt bekend als het model van de concurrerende waarden. Ook nu zijn er weer twee belangrijke dimensies. De eerste loopt van *stabiliteit* (beheersen) naar *flexibiliteit* (veranderen). De tweede dimensie loopt van *intern* (aandacht voor de mens) naar *extern*

¹⁶ De bekende uitspraak van Ford: “U mag elke kleur kiezen, zolang die maar zwart is”, wordt altijd gebruikt om te laten zien hoe je de klant niet moet behandelen. Maar die uitspraak van Ford was niet voor de klant bedoeld, maar voor zijn managers. Ze mochten aan zijn concept niets veranderen. Het T-Ford model bleef zo jarenlang haast ongewijzigd in productie. De concurrentie echter ging auto's voor speciale doelgroepen bouwen en daardoor is Ford zijn marktoverwicht kwijtgeraakt.

(aandacht voor de organisatie). Nieuw in de benadering Van Quinn en Rohrbaugh (1983) is dat zij de criteria onderling afhankelijk in één samenhangend concept presenteren. Die benadering maakt het mogelijk om een viertal basismodellen – vier cultuurtypen – te onderscheiden van doeltreffendheid van organisaties. Bij de naamgeving zijn ze dicht gebleven bij de namen van de indeling van Cameron. Het zijn het *Rational goal model* (marktcultuur), het *Internal process model* (hiërarchische cultuur), het *Human relations model* (familiecultuur) en het *Open system model* (adhocratie).

De kwadranten zijn op de diagonale schaal tegenstrijdig, concurrerend. Aan de ene kant moet de organisatie aandacht besteden aan orde en beheersing en aan de andere kant aan innovatie en verandering. Die belangen zijn tegengesteld. Zo ook de tegenstelling dat een onderneming er is om iets te bereiken in de wereld en om de middelen daarvoor te verkrijgen, versus de invalshoek dat de organisatie van en voor de mensen is die er werken. De aandacht voor de een gaat ten koste van die van de ander.

In de benadering van het model van de concurrerende waarden stellen Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) uitdrukkelijk dat geen van de vier cultuurtypen goed of slecht is. In elke organisatie spelen ze in meer of mindere mate een rol. Zo zal een overheidsinstelling een cultuur hebben, waarin de hiërarchische cultuurelementen (zoals processen, regels en voorschriften) van groot belang zijn, terwijl in een ontwikkelingslab van Philips juist de cultuurkenmerken van de adhocratie (de creativiteit) doorslaggevend zijn. Maar in het ontwikkelingslab van Philips gelden nog steeds regels, alleen zullen ze niet pregnant zijn. Zonder die regels is de sky the limit en zal er maar doorontwikkeld en verbeterd worden. Daartegenover staat dat ook in een overheidsorganisatie ruimte moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen, anders vervreemdt die organisatie van de samenleving. Kortom begrip voor elk van de vier cultuurtypen is nodig voor het managen van elke organisatie. De leiderschapstijlen zijn ook verschillend (zie schema 12 en tabel 11).



Schema 12: Cameron & Quinn: Het concurrerende waarden model (CVF)

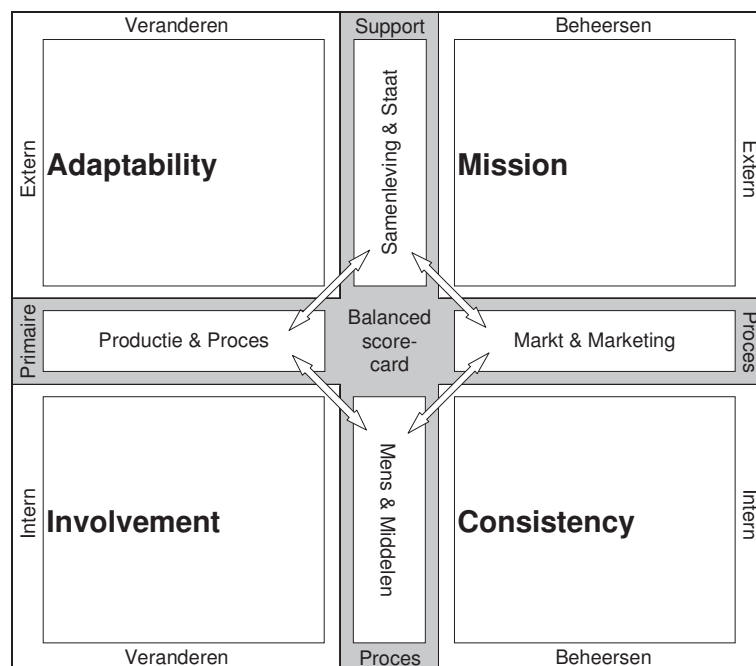
Quinn onderkent per cultuurtype twee leiderschapstijlen, die hij uitwerkt in het *Handboek managementvaardigheden* (1997). Uit zijn onderzoek blijkt dat goede managers, managers zijn die meer dan één leiderschapstype beheersen. De reden daarvoor is nu duidelijk, aangezien alle cultuuraspecten in een organisatie voorkomen en omdat een bepaalde leiderschapstijl niet in elk kwadrant optimaal werkt. Quinn stelt verder dat organisaties in ontwikkeling blijven en in de loop van de tijd ook qua cultuur zich aanpassen aan nieuwe situaties. Zo een verandering begint bij de leider zelf. Hij zal zijn stijl moeten aanpassen. Was hij een leider waarbij het doel voorop stond, koste wat kost, dan zal hij zich moeten aanpassen als de middelen schaars worden. Was hij een leider met als doel om zo doelmatig mogelijk te werken (fouten voorkomen), dan zal hij in een cultuur waar innovatie van belang is juist leiding moeten geven aan experimenteren (fouten maken).

| Cameron & Quinn en de 4ling[®]; de concurrerende waarden | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Cameron & Quinn | Marktcultuur | Hiërarchische cultuur | Familiecultuur | Adhocratie |
| Cultuurmodel | Rational goal model | Internal process model | Human relations model | Open system model |
| Cultuur-omschrijving | Een organisatie die zich richt op externe positionering en doeltreffend gedrag, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. | Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen en doelmatig functioneren, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. | Een organisatie die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel, en klantgevoeligheid. | Een organisatie die zich richt op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van creativiteit en individualiteit. |
| De 4ling[®] | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |

Tabel 11: Cameron & Quinn: Het concurrerende waarden model (CVF)

3.2.4. Denison: Doeltreffendheid en de organisatiecultuur

Denison (1990) benadrukt het belang van de relatie tussen organisatiecultuur en doeltreffendheid van een organisatie. Hij baseert zich op onderzoek onder 34 organisaties, waarbij hij vier belangrijke culturele aspecten verwerkt in één model: mission (missie, weten we waar we naar toe gaan?), consistency (consequentie, heeft ons systeem een hefboomwerking?), involvement (betrokkenheid, zijn onze mensen aangesloten en betrokken?) en adaptability (aanpassingsvermogen, luisteren we naar de markt?). Involvement en consistency betreft de interne dynamiek, terwijl de andere twee gaan over de relatie van de organisatie met zijn omgeving (intern versus extern). De tweede as waarop Denison de cultuuraspecten uitzet is die van stabiliteit (Adaptability en Consistency) naar flexibiliteit (Involvement en Mission). Denison beargumenteert dat doeltreffendheid een functie is van de normen & waarden en van het gedrag & werkwijzen van de leden van de organisatie en dat beide consistent in elkaars verlengde horen te liggen. Daarbij ontstaan vier invalshoeken, (richting, stabiliteit, flexibiliteit en verandering). Denison heeft een databestand opgebouwd met de gegevens van meer dan 500 geanonimiseerde bedrijven met daarin voor elk van de vier cultuurtypen drie deelaspecten, die hij kan meten met een vragenlijst met 60 vragen (zie schema 13 en tabel 12).



Schema 13: Denison: Doeltreffendheid en de organisatiecultuur

| Denison en de 4ling®; corporate culture en effectiveness | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Denison | Mission | Consistency | Involvement | Adaptability |
| Cultuur-aspecten | Vision Strategic direction and intent Goals & objectives | Core Values Agreement Coordination & integration | Empowerment Team orientation Capability development | Creating Change Customer focus Organizational learning |
| De 4ling® | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |

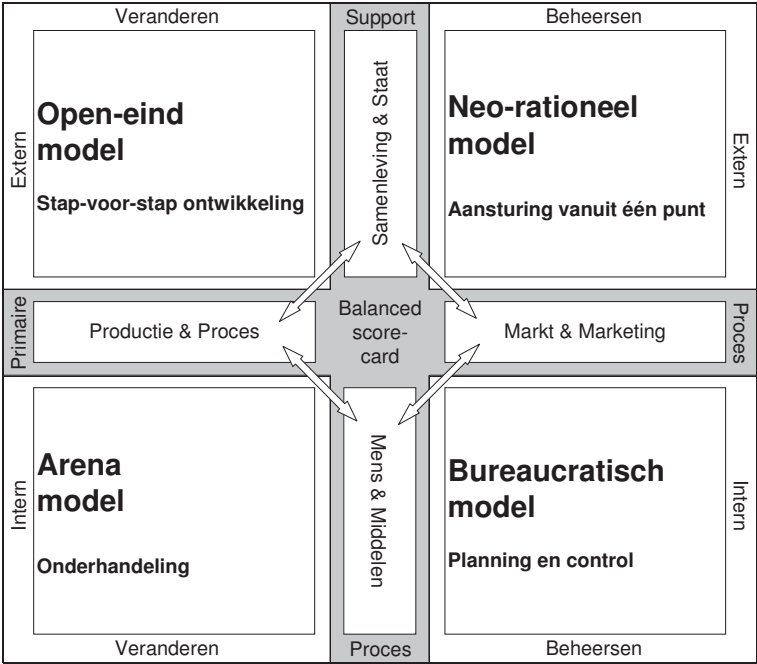
Tabel 12: Denison: Doeltreffendheid en de organisatiecultuur

3.2.5. Koopman & Pool: Besluitvorming en organisatiecultuur

Koopman & Pool (1992) onderzoeken de wijze van besluitvorming en zetten die af op de horizontale as van beheersen/centralisatie naar flexibiliteit/decentralisatie en de verticale as van hoge (intern) naar lage formalisatie. Rechtsboven is het neo-rationeel model, waarbij het bedrijf vanuit één punt of persoon wordt aangestuurd. Veelal worden de besluiten snel en zonder veel overleg genomen. Regels belemmeren de macht en zijn daarom door de top beperkt. In het bureaucratisch model zijn er juist wel regels, is er sprake van planning en control en de besluitvorming sterk geformaliseerd.

Het maakt daarbij niet uit of de regels van binnen of van buiten zijn opgelegd. Het kwadrant links van het bureaucratische model is het arena model. Overleg en onderhandeling spelen de hoofdrol, de machtsverschillen zijn klein, conflicten dreigen en de samenwerking staat onder druk. In het vierde kwadrant (open-eind model) bepalen toeval en onverwachte ontwikkelingen de gang van zaken. Daardoor zijn planning en procedures van minder belang en is een stap-voor-stap benadering de enige werkbare benadering. Inventiviteit en creativiteit zijn vereist om telkens een uitweg uit de impasse te vinden.

Kijken we door de bril van Koopman & Pool naar de corporaties dan heeft de sector in het bureaucratisch model de wortels van haar cultuur liggen. Regelgeving, en dan vooral de overheidsregelgeving (BTIV en BBSH), deed in de sector dienst als bijbel. Tegenwoordig vertoont de sector sterke overeenkomsten met het Arena-model. In de sector staat immers overleg, consensus en aanvaarding van besluiten hoog in het vaandel. Extern wordt er lang en met uithoudingsvermogen overlegd met huurdersverenigingen, bewonerscommissies, andere corporaties, instellingen en de gemeenten. Ook intern is er sprake van een machtsevenwicht. De positie van de OR in een corporatie is doorgaans sterk, managers besteden veel tijd aan intern overleg en geven medewerkers in hoge mate zelfstandigheid. Zelfs de Raden van Toezicht leggen regelmatig hun oor te luister bij medewerkers en nemen soms zelfs ingrijpende besluiten enkel op basis van die informatie (zie schema 14, tabel 13).



Schema 14: Besluitvorming volgens Koopman & Pool

| Koopman & Pool en de 4ling [®] ; het besluitvormingsmodel | | | | |
|--|----------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Koopman & Pool | Neo-rationeel model | Planning en control | Onderhandeling | Stap-voor-stap ontwikkeling |
| Besluit-vorming | Aansturing vanuit één punt | Regels en procedures | Gespreid | Netwerk |
| Management | Macht | Geformaliseerde besluitvorming | Overeen-stemming | Navigatie |
| Sturing | Lage formalisatiegraad | Planning en control | Onderhandeling | Stap-voor-stap ontwikkeling |
| De 4ling [®] | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |

Tabel 13: Besluitvorming volgens Koopman & Pool

3.2.6. Hardjono: Het vierfasenmodel

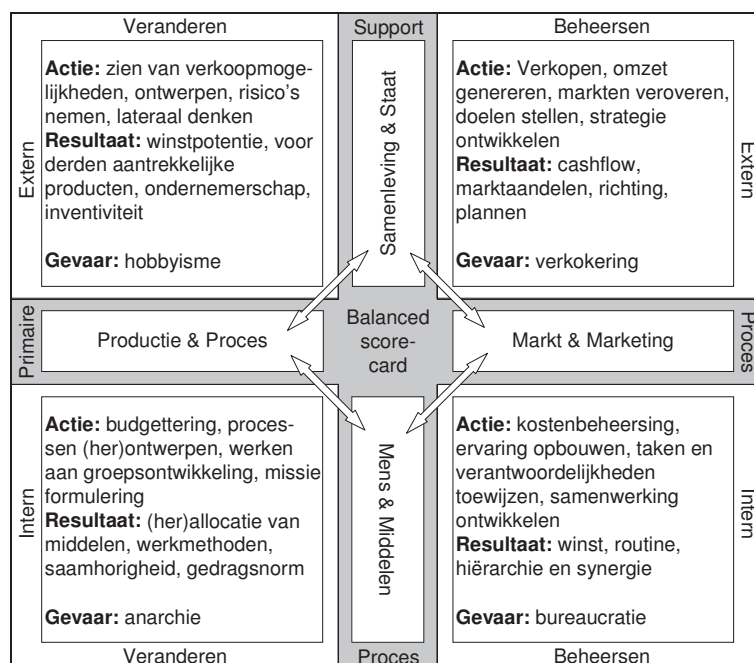
Een van de invloedrijkste Nederlandse managementgoeroes is buitengewoon hoogleraar kwaliteitsmanagement aan de Erasmus Universiteit Teun Hardjono. Hij timmert al jaren aan de weg en is een van de geestelijk vaders van het INK-managementmodel. Aan de basis daarvan staat zijn vierfasenmodel (1999). Het model is afgeleid van de hiervoor besproken modellen van Quinn en Rohrbaugh (1983), Denison (1990) en Koopman & Pool (1992). Het is een interne- en een externe oriëntatie afgezet tegen de oriëntatierichtingen beheersen en flexibiliteit. Het woord flexibiliteit dekt niet geheel de lading, want het is ook vrijheid van handelen. Het vat samen het vermogen van mensen om te leren en daarin flexibel te zijn en het vermogen tot creativiteit om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Voor Hardjono de reden om flexibiliteit voor één van de kwadranten te reserveren, creativiteit voor het andere kwadrant en voor de oriëntatierichting het woord veranderen te gebruiken. Het idee achter de indeling is dat er voor elk van de oriëntaties een evenwichtige aandacht moet zijn. Die aandacht hangt af van de ontwikkelingsfase van het bedrijf, de omgeving waarin het acteert, het primaire proces en de eigen mensen en is erop gericht om een waardeontwikkeling mogelijk te maken. Waarde in de betekenis van vermogen, waarvan Hardjono er vier onderscheidt. Dat is aan de basis het materiële vermogen. Zonder dat kan de organisatie haar commerciële vermogen niet tot ontwikkeling brengen. Er moet immers iets te verhandelen zijn.

Vervolgens is er het socialisatievermogen, het vermogen tot samenwerking dat weer de basis is voor het vierde vermogen, het denkvermogen. Het denkvermogen is het collectieve resultaat van persoonlijke groei en intellectuele ontwikkeling van de leden van een organisatie. Daartoe rekent Hardjono inlevingsvermogen, plannen, inzicht, synergie, zelfkennis, gedragsnormen, reflectievermogen en inventiviteit.

Met de variabelen doeltreffendheid, doelmatigheid, flexibiliteit en creativiteit biedt het vierfasenmodel voor elk van de vier vermogens een beleid tot waardeontwikkeling (Hardjono 1999). Daarbij gaat het in het kwadrant externe oriëntatie en beheersen om de marktgerichtheid, en in het kwadrant externe oriëntatie en beheersen om de productiviteit. Bij marktgerichtheid staat het doel voorop, bij productiviteit het voorkomen van verspilling en staan de processen centraal. Aan de andere kant van het spectrum staat veranderen. De interne oriëntatie daarbij moet leiden tot lenigheid van de organisatie, waarbij leren en voortdurend veranderen de sleutelwoorden zijn. In de externe oriëntatie ten slotte maakt innovatie vermogensontwikkeling mogelijk. Het verbeteren van de marktgerichtheid, de productiviteit, de lenigheid en de innovatie kent elk zijn eigen interventies en bijbehorende resultaten en gevaren.

Hardjono stelt dat het voor een organisatie niet mogelijk is om alle vier de aspecten tegelijkertijd te ontwikkelen. Daarvoor zijn ze onderling te verschillend en soms zelfs tegenstrijdig. Er moet een zeker evenwicht zijn en een al te grote focus op één ervan kan tot uitwassen leiden (de gevaren). De keuze om een van de aspecten aan te pakken houdt verband met de ontwikkelingsfase van het bedrijf. Een bedrijf in de pioniersfase begint in het kwadrant creativiteit met het idee, het gat in de markt. Dan moet er afzet zijn (doelen treffen) en komt de doelmatigheid om de hoek. Uiteindelijk zal het eerste idee aan het einde van zijn leven komen en is herallocatie van middelen nodig om het product aan te passen, van extra's te voorzien om zo de levensduur te verlengen en nog enige afzet te genereren (fax in combinatie met scanner en printer). Maar het zal een kwestie van tijd zijn voordat het prachtige product niet meer wordt gebruikt. Dan moet het bedrijf al lang voor opvolgers hebben gezorgd door te investeren in innovatie en productontwikkeling en begint de cyclus opnieuw. Zo doorloopt een bedrijf met zijn producten die cirkel van de levenscyclus een aantal keren en zeker bij grotere bedrijven met verschillende producten in verschillende fasen van de levenscyclus tegelijk. Krijgt de organisatie daar oog voor en wil ze dat aspect

verbeteren dan groeit ze van activiteitgericht, via proces-, systeem- en ketengericht naar excelleren. Het is de dynamiek om te groeien in de fases van het INK-managementmodel (zie schema 15 en tabel 14).



Schema 15: Het vierfasenmodel van Hardjono

| Hardjono en de 4ling [®] ; het vierfasenmodel | | | | |
|--|---|-------------------------------------|---|--|
| Hardjono | Doeltreffende organisatie | Doelmatige organisatie | Flexibele organisatie | Creatieve organisatie |
| Oriëntatie | Marktgerichtheid | Productiviteit | Lenigheid | Innovatie |
| Resultaat | Cashflow door verkoop en omzet | Winst door kostenbeheersing | Herallocatie door budgettering | Winst door zien van verkoopmogelijkheden |
| Middel | Marktaandeel door het veroveren van markten | Routine door ervaring | Werkmethoden door processen te (her)ontwerpen | Aantrekkelijke producten door ontwerpen |
| Werkwijze | Richting bepalen door doelen te stellen | Hiërarchie door toewijzen van RVB's | Saamhorigheid door groepsontwikkeling | Ondernemerschap door risico's te nemen |
| Prestaties | Plannen door strategieontwikkeling | Synergie door samenwerking | Gedragsnorm door missie formulering | Inventiviteit door lateraal denken |
| Gevaar | Verkokering | Bureaucratie | Anarchie | Hobbyisme |

| De 4ling [®] | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |
|-----------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|-----------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|

Tabel 14: Het vierfasenmodel van Hardjono

3.2.7. Nelson & Burns: Re-actieve organisaties

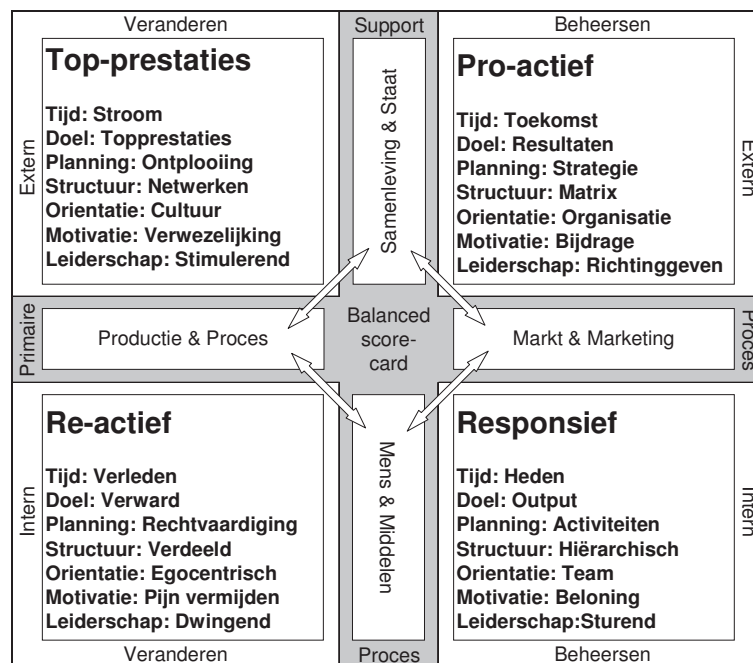
Hardjono (1999) gaat ervan uit dat organisaties een ontwikkeling doormaken en in een cyclus de vier kwadranten doorlopen en daarbij evolueren naar organisaties die op een hoger plan denken en werken. Dat idee is eerder uitgewerkt door Nelson & Burns (1984). Zij bieden een model waarin ze verschillende stadia van ontwikkeling beschrijven en de aspecten die daarbij van belang zijn. De situatie waarin de organisatie niet fundamenteel verandert noemen ze een *re-actieve* organisatie. Het valt op dat zo'n organisatie in het verleden leeft en op oude successen teert. Er is geen duidelijk gezamenlijk doel en daardoor wordt nooit iets bereikt. De organisatie doet wel iets, maar weet nooit of het niet beter kon of dat er een super prestatie is geleverd. Daardoor ontbreekt ook de positieve stimulans die van het realiseren van een prestatie uitgaat. De structuur van de organisatie lijkt helder, maar in wezen werken onderdelen elkaar tegen. Er is veel vastgelegd en er wordt druk met elkaar overlegd en planningen constant naar beneden bijgesteld. De mensen die er werken zijn niet enthousiast, de 9 tot 5 uur mentaliteit heerst, men is pessimistisch en wantrouwend en het is zelfmoord om je nek uit te steken. Er is geen bereidheid om te veranderen, omdat dan de spelregels wijzigingen. Dat geeft onzekerheid, want nu weet je ten minste wat je *niet* moet doen.

Een *reactieve* organisatie veranderen in een organisatie die wel mee gaat met zijn tijd is niet eenvoudig. Een dergelijke organisatie is *responsief* en alle punten die hiervoor zijn genoemd en die elkaar in negatieve zin versterken moeten veranderd. Het begint met een duidelijk doel en dan niet een doel dat enkel met het behoud van de organisatie te maken heeft. Een dergelijk doel moet door de leden worden gedeeld en vertaald in activiteiten en planningen. De nadruk ligt op gezamenlijk, zodat begrip en betrokkenheid ontstaat. De nadruk komt op het heden te liggen, op coördinatie en teambuilding. Veel hangt daarbij af van de stijl van leidinggeven, die in deze fase rekening moet houden met de behoeften van de medewerkers. Nelson & Burns (1984) verwijzen daarbij naar het model van Situationeel Leiderschap zoals dat door Hersey & Blanchard is ontwikkeld (1982, 1996). Duidelijke doelen, coaching, motivatie, belonen van prestaties en positieve feedback zorgen voor een productieve organisatie, maar het is nog maar de basis voor een nog betere organisatie, namelijk een organisatie die *pro-actief* is.

Een *pro-actieve* organisatie besteedt aandacht aan het waardensysteem. Het doel uit de responsieve fase wordt nu getoetst aan een toekomstbeeld en of het ook een bijdrage levert aan het hele systeem waarbinnen de organisatie functioneert. Een *pro-actieve* organisatie hecht grote waarde aan medewerkers en geeft hen het gevoel dat ze deel uitmaken van de organisatie en een bijdrage leveren aan een hoger doel. Een dergelijk waardensysteem dat duidelijk is en algemeen aanvaard, gaat ook werken als een leidraad voor medewerkers in de dagelijkse praktijk. Er kan dan met minder regels en voorschriften worden volstaan, omdat vanuit de basis de dingen van nature goed worden gedaan. Maar de *pro-actieve* organisatie kan nog beter functioneren. Het kenmerk van een organisatie die constant topprestaties levert is dat ze mee gaat met de stroom van veranderingen en daar constant op reageert en innoveert. Verandering is geen gevaar meer, maar een natuurlijk proces dat nieuwe kansen biedt.

De indeling van Nelson & Burns (1984) vertoont overeenkomsten met die van Cameron, Quinn (1999, 2003, 2006), Simons (1993, 2000) en Hardjono (1999), maar er is geen informatie over een indeling, alleen dat de reactieve fase een andere is dan de responsieve fase en dat organisaties in de pro-actieve fase de kenmerken versterkt van de responsieve organisatie en datzelfde geldt weer voor de topprestaties leverende organisaties. Er is sprake van een groei van re-actief naar topprestaties. Diezelfde groeigedachte komen we tegen bij Quinn (1996, 2004). Als een organisatie wil ontsnappen uit de reactieve staat, dan moet de zekerheid en het comfort van het gekende worden verlaten. Dat begint met het accepteren van een maatschappelijk verantwoord doel, zonder dat de realisatie daarvan nog

bekend is. De volgende stap is serieus de hand in eigen boezem steken en consequent maatregelen nemen. Nu komt de organisatie in de responsieve fase. Dat wordt gewaardeerd door de omgeving en geeft positieve energie. Vervolgens kan de organisatie de blik extern richten. De overstap naar de pro-actieve fase is nu mogelijk door de strategie uit te werken, meetbare doelen te stellen en die realiseren. Uiteindelijk kan de organisatie doorgroeien en topprestaties gaan leveren. De basis daarvoor is een integere band met de omgeving, vertrouwen in de eigen kracht en de goede afloop in een constant veranderende en onzekere wereld. In het volgende overzicht zijn de 4 fase van Nelson & Burns (1984) gekoppeld aan die van 4ling® (zie schema 16 en tabel 15).



Schema 16: Nelson & Burns Topprestatie-programmering

| Nelson & Burns en de 4ling®; topprestatie-programmering | | | | |
|---|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Nelson & Burns | Pro-actief | Reactief | Responsief | Topprestaties |
| Tijd | Toekomst | Verleden | Heden | Stroom |
| Doel | Resultaten | Verward | Output | Topprestaties |
| Planning | Strategie | Rechtvaardiging | Activiteiten | Ontplooiing |
| Verandermethode | Gepland | Bestraffend | Aanpassend | Geprogrammeerd |
| Management | Aaneensluitend | Schuldvraag | Coördinatie | Navigatie |
| Structuur | Matrix | Verdeeld | Hiërarchisch | Netwerken |
| Oriëntatie | Organisatie | Egocentrisch | Team | Cultuur |
| Motivatie | Bijdrage | Pijn vermijden | Beloning | Verwezenlijking |
| Ontwikkelingsfase | Overeenstemming | Overleven | Samenhang | Transformatie |
| Communicatie | Feed-forward | Opgedrongen | Feed-back | Feed-through |
| Leiderschapstijl | Richting gevend | Dwingend | Sturend | Stimulerend |

| De 4ling® | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |
|-----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|-----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|

Tabel 15: Nelson & Burns Topprestatie-programmering

3.3. Managementmodellen in cultureel perspectief

Het managen van een organisatie betekent ervoor zorgen dat de dingen die moeten gebeuren ook worden gedaan. In deze tijd waarin de complexiteit en de snelheid waarmee nieuwe ontwikkelingen elkaar opvolgen toeneemt, is dat synoniem voor veranderen. Maar veranderen is meer dan nieuwe managementinstrumenten implementeren of een nieuwe missie en strategie formuleren. Het gaat erom dat die zaken ook daadwerkelijk worden geaccepteerd. Daar wringt de schoen, want het hangt helemaal af van de mensen. Willen ze wel, zien ze de noodzaak in, geloven ze de leider, staan ze er wel voor open, steken ze de kop niet in het zand? Kortom wat rationeel juist lijkt, is emotioneel nog lang geen gemeengoed. Dit is het onderwerp van deze paragraaf, waarin we de ontwikkeling schetsen van het denken over organisatiecultuur en de relatie met management en leiderschap.

Of en hoe nieuw beleid wordt geïmplementeerd hangt af van de sfeer in het bedrijf en de wijze waarop met veranderingen wordt omgegaan. Roger Harrison – een pionier op het gebied van organisatie cultuur – noemt dat in 1972 het karakter van een organisatie. Dat karakter is gebaseerd op de oriëntatie van het bedrijf. Die oriëntatie kan intern of extern zijn en heeft te maken met de mate waarin de belangen van de organisatie verenigbaar zijn met die van de medewerkers. Harrison ziet vier verschillende karaktertrekken in een organisatie. Elke karaktertrek komt in meer of mindere mate voor. De match van die vier karaktertrekken beschrijft dan het karakter van de organisatie. Andere auteurs hebben het over kleuren als zij de karakters of cultuurtypen beschrijven en de mix van de kleuren is dan de cultuur van het bedrijf.

Veranderingen binnen groepen worden alleen geaccepteerd als ze passen in de organisatie ideologie. In de jaren zeventig is er veel aandacht voor het negatieve effect van het lopende bandwerk op arbeiders. Het belang van de arbeider weegt niet op tegen de doelmatigheid van de lopende band, totdat er bij Volvo ruimte is voor een experiment. Dat werd geïnitieerd door managers die zich ergerden aan de kwaliteit van de productie (niet zozeer aan de arbeidsomstandigheden). Ze zagen als oorzaak het saaie en geestdodende werk aan de lopende band. Door in teams te gaan werken werd het product plotseling iets van de medewerker zelf en hij werkte met meer plezier. Dat plezier werd gemeten in minder fouten, snellere productie, minder kosten. Doelmatigheid dus. Belangrijk in deze is dat die nieuwe manier van werken kon worden geaccepteerd, omdat het aansloot op de ideologie van de organisatie.

Midden jaren tachtig wordt Total Quality Management (TQM) populair in de Verenigde Staten. Ook nu is het verbeteren van de doelmatigheid de reden voor de introductie. Uit onderzoek na de introductie van TQM blijkt steeds dat na enkele jaren, meer dan de helft van de bedrijven niet meer volgens de richtlijnen van TQM werkte. De reden daarvan is dat de bedrijven nog steeds met dezelfde leiderschapsstijl werden geleid en dat de leiders niet bereid waren om hun controle over te dragen aan kwaliteitscirkels. Het is niet voor niets dat Peters en Waterman in hun beroemde *In Search of Excellence* stellen dat niet de technologie of de structuur, maar juist de cultuur de beslissende factor is voor het succes van de door hen beschreven succesvolle bedrijven.

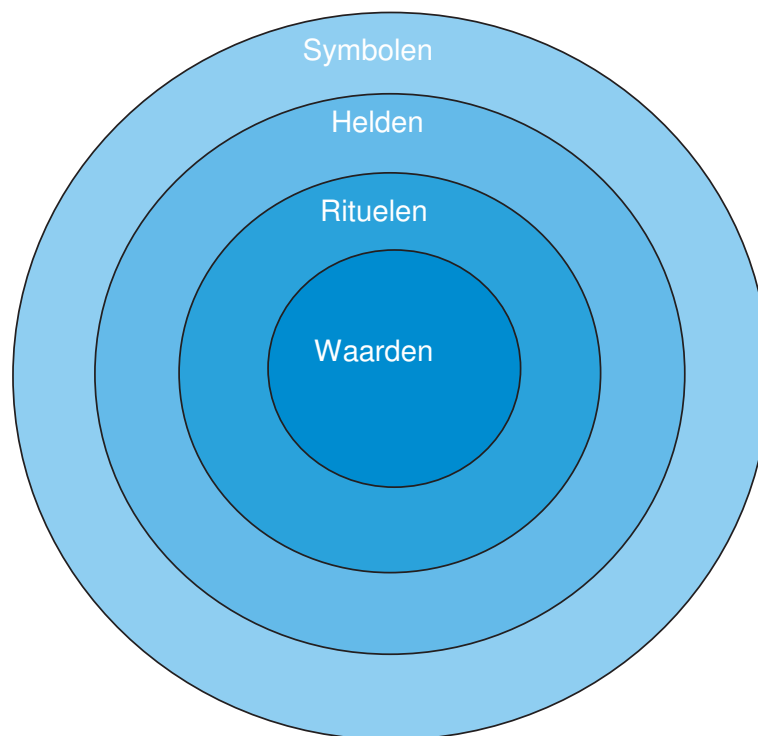
Inmiddels hebben we het niet meer over het karakter van een organisatie, maar wordt het de organisatiecultuur genoemd. Het woord cultuur heeft verschillende betekenissen en is afgeleid van een Latijnse stam die verwijst naar het bewerken van grond. Met het woord cultuur wordt vaak beschaving bedoeld in de betekenis van onderwijs, kunst en literatuur. Cultuur heeft echter ook betrekking op gedragsnormen en gedeelde waarden binnen een groep. Gedragsnormen zijn algemene, hardnekkige manieren van handelen binnen een groep. Ze zijn blijvend, omdat de leden van de groep door hun handelen deze overdragen

aan de nieuwe leden van de groep. De gedeelde waarden bevatten de grotere belangen en doelen die door de meeste mensen binnen de groep worden gedeeld.

Een *waarde* is niet zichtbaar. Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven anderen.

Normen – zijn van de waarden afgeleid – en in tegenstelling tot de waarden goed zichtbaar in de vorm van symbolen, helden en rituelen (zie figuur 7):

- Symbolen: Gebaren, afbeeldingen, voorwerpen of woorden die alleen begrepen worden door de leden van de cultuur
- Helden: Personen (dood, levend, echt of fictief) met eigenschappen die in de cultuur hoog staan aangeschreven
- Rituelen: Collectieve activiteiten die technisch gesproken overbodig zijn om een gewenst doel te bereiken, maar binnen de cultuur als belangrijk worden beschouwd: zij worden verricht omwille van zichzelf



Figuur 7: Waarden, rituelen, helden, symbolen

Cultuur is krachtig gericht op de handhaving van de status-quo. Niet opzettelijk, maar dat is wel het effect. Daar is een aantal redenen voor. De eerste is wel de selectie. Niemand wordt zomaar ongemerkt lid van een groep. Zeker niet bij een onderneming. In een nauwgezette sollicitatieprocedure worden kandidaten gewikt en gewogen. Daarna krijgen nieuwe leden steeds het goede voorbeeld van wat gebruikelijk is en worden ze als het ware geïndoctrineerd. Passen ze zich daarna nog niet aan, dan weten collega's fijntjes te vertellen wat wel en niet mag. Het gaat als vanzelf en bovendien gebeurt het zonder voorbedachte rade. Dat maakt het ook juist heel moeilijk om het te bespreken, laat staan aan te vechten.

De definitie voor het begrip organisatiecultuur is volgens Geert Hofstede: een willekeurige verzameling van normen, waarden, rituelen, mythen en opvattingen, die worden gedeeld door de leden van een organisatie. Het beïnvloedt het gedrag van alle individuen en groepen

binnen de organisatie, zoals de wijze waarop besluiten worden genomen, wie de besluiten neemt, hoe beloningen worden verdeeld, hoe mensen worden behandeld of hoe wordt omgegaan met de omgeving. Uit onderzoek (Cameron 1991, 1992, 1995, 1999)) blijkt ook die cruciale rol van de individuen in een organisatie. Fundamentele vernieuwing in de organisatie (kwaliteitssysteem, afslanking, re-engineering), wordt niet zonder meer geaccepteerd en na verloop van tijd zelfs teruggedraaid. De conclusie is dat of het verkeerde wordt gedaan of dat er nog iets ontbreekt. Van verschillende kanten is dit fenomeen bestudeerd en het heeft tot twee belangrijke conclusies geleid:

1. Alleen als een cultuurveranderingstraject deel uitmaakt van de fundamentele vernieuwing, kan die vernieuwing meetbaar en met succes worden doorgevoerd. De verklaring is dat zonder wijziging in de waarden, oriëntaties en doelstellingen, mensen en dus organisaties na verloop van tijd in de meeste situaties terugvallen in het oude patroon.
2. Een fundamentele verandering begint niet met een cultuurveranderingstraject, maar loopt parallel aan de gewenste verandering. De verklaring is dat oude waarden en normen alleen vervangen worden als de nieuwe waarden en normen zich hebben kunnen bewijzen.

Allemaal anders denken: omgaan met cultuurverschillen, van Hofstede (2002) is een vervolg op de internationaal spraakmakende publicatie van zijn boek *Culture's Consequences* (1980), aangevuld met recente onderzoeksresultaten. Centraal bij Hofstede staat het onderzoeken van de cultuurverschillen tussen landen. In *Allemaal anders denken* heeft hij een apart hoofdstuk opgenomen over organisatieculturen. Daarbij heeft hij geen gebruik gemaakt van de resultaten van het IBM-onderzoek die aan *Culture's Consequences* ten grondslag lagen, maar van een apart onderzoek verricht door IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) bij 20 bedrijven in Nederland en Denemarken. Daarin beschrijft hij het verschil tussen de begrippen cultuur en organisatiecultuur. Het begrip organisatiecultuur is betrekkelijk nieuw. In de jaren zestig heet het *organizational culture*, synoniem voor *climate*. Het equivalent *corporate culture* is het begrip dat furore maakte door Deal & Kennedy (*corporate culture*, 1982) en Peters en Waterman (1982). In het verlengde van zijn cultuurdefinitie (*een collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van die van andere*), definieert Hofstede organisatiecultuur als *de collectieve mentale programmering die de leden van een organisatie onderscheidt van die van andere* (Hofstede 2002)¹⁷.

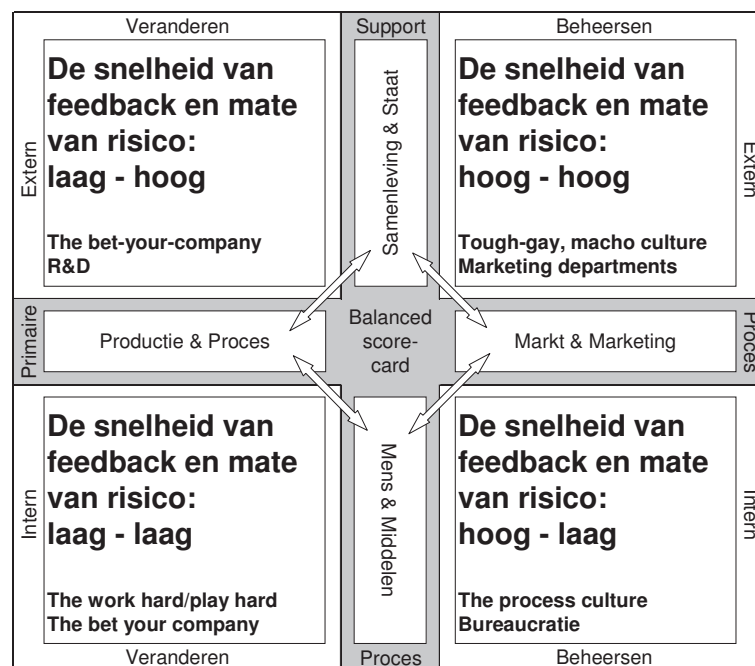
3.3.1. Deal & Kennedy

Het boek van Deal & Kennedy (*Corporate Culture: the rites en rituals of corporate life*, 1982, waar Hofstede naar verwijst) richt zich op de core-values van bedrijven. Die kernwaarden moeten worden gedeeld, de neuzen staan dan dezelfde kant op, waardoor een krachtige cultuur ontstaat waar men resultaten van mag verwachten. Cultuur voor Deal & Kennedy is de manier waarop men werkt, symbolen en gewoonten, leiderschap, interactie en de helden. In het eerste deel gaan Deal & Kennedy vooral in op wat een cultuur tot een cultuur maakt, wat de uitingen ervan zijn en hoe zij wijzigt. In deel twee wordt die kennis in praktijk gebracht. Daarvoor moet de cultuur van een organisatie omschreven kunnen worden en dus bedenken Deal & Kennedy een indeling in vieren. Het gaat nu om de twee beslissende

¹⁷ Er bestaat geen standaarddefinitie van organisatiecultuur. Het herbergt beschrijvingen als: holistisch, historisch bepaald, verwant aan rituelen en symbolen, een sociale constructie, zacht en moeilijk te veranderen. Het verschil van organisatiecultuur en nationale cultuur is dat voor de natie meestal niet is gekozen en men er van kinds af aan in verkeert (en dus de waarden vroeg leert), terwijl men pas op latere leeftijd kiest voor een bedrijf en daar de organisatiecultuur krijgt aangeleerd. Vandaar dat uit het onderzoek van IRIC (1985-1987) blijkt dat de waarden in de nationale cultuur belangrijker zijn dan die bij bedrijven en dat omgekeerd bij bedrijven de praktijken (symbolen, rituelen en helden) van groter belang zijn (Hofstede 2002).

factoren, te weten de mate van risico en de snelheid van feedback. En dan ontstaat een indeling die kan worden ingepast in het concurrerende waarden model van Quinn en Cameron (1999, 2003, 2006) en de 4ling®.

En ook Deal & Kennedy willen de cultuur in beeld krijgen. Daartoe beschrijven ze de vier categorieën, zeggen erbij dat niet een van de vier echt bestaat, maar dat er altijd sprake is van een mix. Voor het in beeld brengen van de cultuur doen ze deskresearch en hebben ze een eenvoudige vragenlijst voor een interview met medewerkers (Vertel me over de geschiedenis van de organisatie. Waarom is het bedrijf een succes? Wat voor soort mensen werkt hier? En wat voor een soort werkplek is dat? (Deal en Kennedy, blz. 132-133, 1982). Bij het deskresearch gaat het om de fysieke setting, wat schrijft de organisatie over de organisatiecultuur, de omgang met vreemden en de tijdsbesteding van medewerkers (zie schema 17 en tabel 16).



Schema 17: Deal & Kennedy

| Deal en Kennedy en de 4ling® | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|
| Deal & Kennedy | The tough-gay, macho culture | The process culture | The work hard/play hard | The bet-your-company |
| Kenmerken | De hoge snelheid van feedback en hoge mate van risico | De hoge snelheid van feedback en lage mate van risico | De lage snelheid van feedback en lage mate van risico | De lage snelheid van feedback en hoge mate van risico |
| Voorbeeld | Marketing departments | Bureaucratie | Verkoop en handel | R&D |

| De 4ling® | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |
|-----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|-----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|

Tabel 16: Deal & Kennedy

3.3.2. De Caluwé & Vermaak

Met een korte verhandeling van twaalf theorieën over organisaties en veranderen laten De Caluwé & Vermaak (2002) zien hoeveel variatie wordt waargenomen van toe te passen theorieën, trajecten en gewenste resultaten. Kennis van de theorie helpt de veranderaar succesvol te zijn in zijn aanpak. Kennis van de praktijk helpt de veranderaar succesvol te manoeuvreren. De twaalf theorieën worden in vier deelverzamelingen geordend:

1. *Losjes gekoppelde systemen*. In losjes gekoppelde systemen (Weick 1969) is sprake van wisselende en verschillende doelstellingen, werkprocessen en participaties. Plannen is moeilijk en het biedt organisaties de mogelijkheid om problemen voor zich uit te schuiven (vuilnisvatbesluitvorming: alles erbij halen en het probleem tot een Gordiaanse knoop maken). Een dergelijke besluitvorming (Cohen e.a. 1972) is pas door impulsen van buitenaf te doorbreken. Noodzakelijk is wel dat het gedrag zichtbaar is, het veilig is om feedback te krijgen en te geven, men iets over het eigen gedrag wil leren en over de vaardigheden beschikt om van elkaar te leren.
2. *Managen en gemanaged worden*. In alle organisaties is er sprake van een oerconflict. Dat heeft te maken met het verschil tussen professionals en managers. Beiden wensen op hun terrein hun eigen zeggenschap. Zodra men zich over en weer (vooral managers over medewerkers) met elkaar gaat bemoeien en macht een factor wordt zal het gewenste gedrag worden overeengekomen, maar niet worden gerealiseerd op momenten dat zij niet zichtbaar is (Hanson 1996). Verbeteren betekent nu het erkennen van elkaars terreinen, het zich bewust zijn van het conflict, de afhankelijkheid van elkaar inzien en als er overleg is met positieve punten, overeenstemming is over de procedure en er geaccepteerde coördinatie is van de besluitvorming.
3. *Chaos denken*. Binnen organisaties is er sprake van een veelheid aan processen die min of meer in evenwicht verkeren (Bohm 1985). Ze beïnvloeden elkaar en door verandering in de omgeving reageren ze daarop, met als resultante het herstellen van de status quo. Naarmate de veranderingen toenemen, wordt het steeds lastiger om de status quo te handhaven. De spanning zal verder oplopen en uiteindelijk zo escaleren dat de boel ontspoord (Greiner 1972, Zijderhoudt 1992). Veranderaars hebben aan hun analytische diagnostische instrumentarium nu niet genoeg. De crisis moet worden geaccepteerd, de veranderingen onder ogen gezien, alvorens met succes aan een nieuwe toekomst kan worden gewerkt. De voorwaarde voor een nieuwe orde is dat schijnbare tegenstellingen worden opgelost, zoals tussen in- en externe gerichtheid, materiële en immateriële gerichtheid, bedrijfsprocessen en mentale processen, continuïteit en evolutie en ten slotte tussen probleemoplossend en kaderdoorbrekend gedrag (Loman 1998).
4. *Sociopolitieke mechanismen*. Individuen streven – ook in organisaties – hun eigen belang na. Macht, invloed en coalitievorming zijn aspecten die daardoor in alle organisaties voorkomen (Hanson 1996). Het uit zich in de formele structuur van een organisatie (structuur, regels, procedures en dergelijke) en de informele structuur (coalities, informeel leiderschap, moraal, normen, loyaliteit en dergelijke) De informele structuur kan sterker zijn dan de formele en zo veranderingen beïnvloeden en zelfs ondergraven.

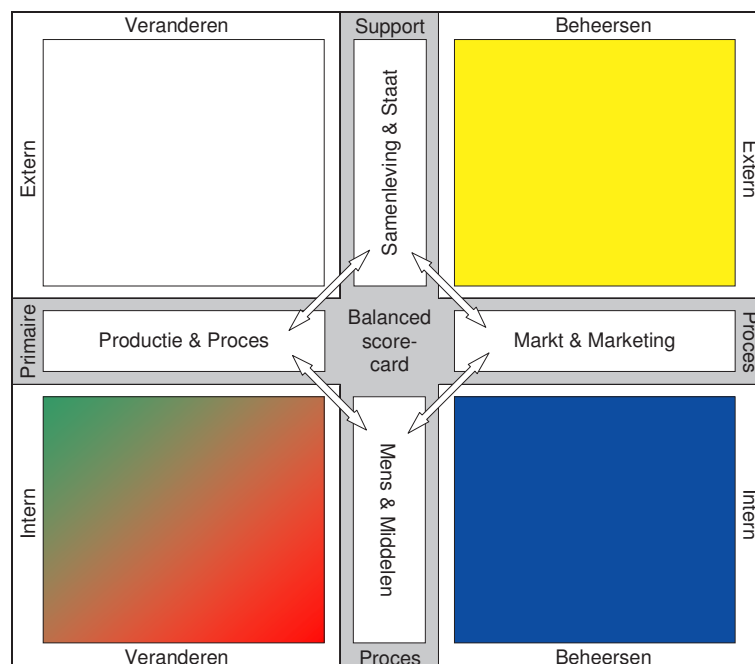
Voor veranderen is de stelling dat contingentie- en planmatige benadering vaak werken, mits rekening wordt gehouden met mogelijke situaties die roet in de veranderingsmaaltijd kunnen gooien. Ze moeten niet platgewalst en ontkend worden – en zo de weerstand vergroten – maar juist worden meegenomen in het veranderproces. Zo dienen bij los gekoppelde systemen de belangen zichtbaar te worden gemaakt, moet er feedback worden gegeven en van elkaar worden geleerd. Bij professionele organisaties dient de belangenscheiding expliciet te worden gemaakt. Bij het chaos-denken moet er ruimte komen voor nieuwe ideeën, nieuwe helden, om zo nieuwe orde te scheppen en bij de sociopolitieke organisaties dient er ruimte te zijn om met elkaar te spreken over macht, informele organisatie en ongeschreven ruilhandel in status en positie.

Veranderen is een woord dat in veel verschillende situaties wordt gebruikt. Bijvoorbeeld veranderen is gericht op de uitkomst, of op het proces. Om een verandering(sproces) te realiseren of in gang te zetten zijn stimulansen nodig. Marx categoriseert ze als inzetten van expertise, gebruik van procedures, beïnvloeden van de cultuur en machtsuitoefening. De Caluwé & Vermaak geven vijf manieren van denken over veranderen:

1. *Geeldrukdenken*. Geel dient als symbool voor macht (zon, vuur) en van de aard van de coalitievorming. Het ideaal is dat mensen collectieve effecten willen nastreven. De valkuil is machtsstrijd en luchtfietserij. Veranderen lukt als belangen bij elkaar worden gebracht, als mensen standpunten innemen, win-win situaties en coalities worden gevormd en de neuzen zijn gericht. Deze omschrijving komt overeen met de beschrijving van de marktcultuur van Cameron & Quinn (extern beheersen)
2. *Blauwdrukdenken*: De keuze voor de kleur blauw komt van blauwdruk. Het is het symbool voor een rationeel proces, een blauwdruk gericht op de beste oplossing. Het ideaal is dat alles beheersbaar is. De valkuil is dat te weinig rekening wordt gehouden met irrationele aspecten. Veranderen lukt als vooraf een duidelijk doel is gedefinieerd, er een stappenplan is, de voortgang wordt bewaakt en bijgestuurd, de situatie wordt beheerst en de complexiteit wordt verminderd. Deze omschrijving komt overeen met de beschrijving van de hiërarchische cultuur van Cameron & Quinn (intern beheersen).
3. *Rooddrukdenken*: Rood, de kleur van het bloed, staat symbool voor de mens die moet worden beïnvloed, verleid en uitgelokt. Het ideaal is om mensen op de juiste manier te stimuleren. De valkuil is het vermijden van conflicten. Veranderen lukt als mensen op de juiste manier worden geprikkeld, het mensen aangenaam wordt gemaakt en mensen iets terugkrijgen. Deze omschrijving komt overeen met de beschrijving van de familiecultuur van Cameron & Quinn (intern veranderen).
4. *Groendrukdenken*: Het groen van de natuur staat symbool voor groeien (het groene licht geven), mensen motiveren en hun leervermogen vergroten. Het ideaal is de lerende organisatie. De valkuil is dat mensen niet willen of kunnen leren. Veranderen lukt als mensen zich bewust worden van hun tekortkomingen en gemotiveerd worden om te leren. Deze omschrijving komt overeen met de beschrijving van de familiecultuur van Cameron & Quinn (intern veranderen).
5. *Witdrukdenken*: De kleur wit bevat alle kleuren en staat zo symbool voor steeds alles continu blijven veranderen. Het gaat om zingeving, losmaken van energie, blokkades wegnemen, zoeken naar vernieuwing en creativiteit. Het ideaal is de spontane evolutie. De valkuil zit in ideologiseren en chaos. Veranderen lukt als men uitgaat van de natuurlijke weg, betekenis toevoegt, mensen de ruimte biedt, de situatie overziet, blokkades wegneemt en de symbolen en rituelen gebruikt. Deze omschrijving komt overeen met de beschrijving van de adhocratiecultuur van Cameron & Quinn (extern veranderen)

De vijf kleuren van De Caluwé & Vermaak kunnen worden ingepast in het schema van Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006). Voor drie van de vijf kleuren is er een één op één overeenkomst. Geel (macht) heeft alles met het resultaat (doeltreffen) te maken, terwijl blauw juist gaat over het proces om dat doel te bereiken (doelmatig). Deze twee liggen voor de hand. De witte kleur ook, daar het gaat om creativiteit, zingeving en nieuwe wegen. Voor rood en groen blijft dan maar één vak open. Rood staat voor de mens. Nu moet de mens veranderen (links in het schema, dat klopt) en leren (dat klopt ook). Groen hoort dan ergens anders thuis. Maar groen vertoont veel overeenkomsten met rood, alleen is het niet op de mens maar op de groep of de organisatie gericht. Het gaat over leren, teams, methoden, kortom over het denken van groepen. Rood en groen behoren zo bij elkaar. Het lijkt erop of De Caluwé de westerse splitsing van de kennende en het gekende in twee kleuren terug laat komen (Socrates, Descartes, Bohm 1985). In bijlage 11 is nader ingegaan op de motivatie

van de keuze in de 4ling® in relatie tot de gekozen kleuren door De Caluwé en Cameron & Quinn (zie ook schema 18).



Schema 18: De kleuren van De Caluwé & Vermaak

Een belangrijke fase in het veranderingstraject is de diagnose. De Caluwé & Vermaak hebben daartoe een groot aantal diagnosemodellen geordend op de schaal individu – groep en op de schaal organisatie – omgeving (zie tabel 17). Voor de analyse van de omgeving verwijzen ze naar Porter's concurrentiestrategie. Rond bestaande concurrenten staan afnemers en leveranciers en nieuwe toetreders en vervangers. Dat veld moet bij een concurrentie analyse worden overzien (blz. 161). Bij het onderdeel cultuurtypen verwijzen ze naar de zeven ideaaltypische organisatiestructuren van Mintzberg (1992) en naar de vier cultuurtypen van Handy (1988). Ten slotte voegen ze een nieuwe diagnosetechniek toe, de kleurentest voor veranderaars. De Caluwé & Vermaak geven een tweetal vragenlijsten onderverdeeld naar denken en doen, om te kunnen bepalen tot welke kleur iemand behoort.

Voorbeelden van diagnosemodellen van Caluwé & Vermaak

| | Bedrijfskunde | Organisatiekunde | Veranderkunde |
|--------------------|--|---|---|
| Individu | Eisenhouwer-principe Curriculum vitea Tijdschrijven | Kernkwaliteiten IR-professionals Competenties | Biografische fit Bronnen van macht Niveaus van leren |
| Groep | Profijtformule Visgraatdiagram Taakgeledingsschema | Rollen in teams Succesvoorwaarden Rollen | Optimaal conflictniveau Leercurve Proces/resultaatgericht |
| Organisatie | Balanced scorecard Portfolio Activity Based Costing | Cultuurtypen Organisatieconfiguratie Organizational iceberg | De klok Verloop van weerstand Twee veranderkrachten |
| Omgeving | Concurrentiestructuur Omgevingsanalyse Experience curves | Netwerkorganisaties PPS Industriële ecologie | Krachtenveldanalyse Megatrends Nationale culturen |

Tabel 17: De Caluwé & Vermaak

3.3.3. Handy en Harrison

Het is niet eenvoudig om het begrip cultuur en vooral de aspecten die daarvan deel uitmaken eenduidig te omschrijven. Zeker waar het de organisatiecultuur betreft is het bijna ondoenlijk een concept te formuleren, waarin met alles rekening is gehouden. Toch is het in de jaren zeventig en tachtig door velen geprobeerd. Roger Harrison (1972, 1992) is dan degene die met een werkbaar voorstel komt. Hij onderscheidt samen met Handy (1976, 1988) vier aspecten die elk in meer of mindere mate voorkomen in een organisatiecultuur. Het betreft de aspecten **macht**, **rollen**, **mensen** en **taken**. Ze hebben zich daarbij laten inspireren door Leavitt (1965), die systemen, structuren, mensen en taken onderscheidt. Interessant detail is dat Leavitt al stelt dat alle vier onderling verbonden zijn met elastische verbanden. De ene beïnvloeden, betekent ook dat elders dingen veranderen. Wanneer de taak van een organisatie-eenheid plotseling drastisch verandert heeft dat invloed op alle drie de andere aspecten. Kortom er zit elastiek tussen de vier aspecten systemen, structuren, mensen en taken. Dit fenomeen is terug te vinden in het concurrerende waarden model van Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006), die uitdrukkelijk stellen, dat geen van de vier cultuurtypen beter of slechter is dan de ander en dat de zwakheden van het ene type de sterke punten juist zijn van het andere (tegenovergestelde) type. En ook Handy en Harrison stellen dat elke organisatie zijn eigen verhouding kent tussen die vier aspecten. Die verhouding is het resultaat van een groot aantal factoren, die de organisatiecultuur hebben beïnvloed, zoals het verleden, de wijze van leidinggeven, de markt, het product en de klanten.

Charles Handy (1976, 1988) is een belangrijke Europese auteur over management uit de jaren tachtig. Zijn standaardwerk is *Understanding organizations* met de latere aanvulling daarop *Understanding voluntary organizations*. In dit verband interessant vanwege zijn culturele indeling in power – role – task – person indeling van de culturen. Deze is in te passen in het concurrerende waarden model en de 4ling®. Ook hij heeft een vragenlijst die hij samen met Harrison heeft opgesteld (*How To Describe Your Organization* Harvard Business Review sept-oct 1972). In zijn boek *Understanding organizations* beschrijft Handy (1976) een set van zeven modellen, scholen, die hij het meest nuttig vond. Vanuit een analyse van de dan actuele (1976) organisatietheorieën beschrijft hij een zestal invalshoeken om organisaties te benaderen en te veranderen. De zeven stromingen zijn:

- *Scientific management*. Grondlegger was Taylor rond 1880. Bewegingsstudies en cijfers brengen hem tot de verhoging van de productiviteit.
- *Human relations*. Grondlegger was Chester Barnard rond 1930. Mensen moeten worden overgehaald om iets te doen. Dat kan via macht en hiërarchie, maar net zo goed, zo niet beter door autoriteit, mensen die leiden. De informele structuur is van belang.
- *Bureaucratie*. Grondlegger is Max Weber die het begrip rond 1910 bedacht en beschreef. Pas rond 1940 werd het begrip vertaald en besproken. Zijn stelling is dat niemand positief staat tegenover bureaucratie, maar dat ieder het prettig vindt te weten wat zijn plaats, taak en bevoegdheden zijn. Elke organisatie heeft bureaucratie in meer of mindere mate nodig.
- *Power*. Grondlegger Philip Selznick rond 1950. Organisaties zijn geen logisch gehelen. Ze zijn opgebouwd uit verschillende delen met eigen doelen. Simon en March geven aan dat mensen beperkt zijn en daardoor niet naar het optimale resultaat streven, maar naar een voldoende resultaat. Dat is van invloed op de prestaties van organisaties.
- *Technologie*. Grondlegger Joan Woodward rond 1960. De technologie is bepalend voor het type organisatie dat ermee werkt. Burns en Stalker stellen dat routine en mechanisch handelen een meer bureaucratische organisatie vereisen, terwijl een meer op stukwerk en projecten gericht bedrijf een meer tijdelijke en organische organisatie vereisen. Lawrence en Lorsch voegen daar de omgeving bij als bepalende factor voor de opzet van de organisatie. Een stabiele organisatie is gebaat bij bureaucratie, terwijl een snel

veranderende omgeving een flexibele organisatie vereist. Hier zien we de latere indeling in beheersen-veranderen van Quinn en Rohrbaugh (1983) terug.

- *Systemen*. Grondleggers Jay Forrester en Peter Senge rond 1980. Alles heeft met alles te maken en beïnvloedt elkaar.
- *Instituten/organisatiecultuur*. Dan breekt het besef door dat organisaties geheugens hebben in de vorm van een geschiedenis, doelen, taken in de omgeving en de wijze waarop zaken worden gedaan. Deze en andere aspecten zijn bepalend voor de organisatiecultuur, met de implicatie dat elke organisatie zijn eigen werkwijzen kent, met de impliciete veronderstelling dat die manier niet noodzakelijkerwijs de beste of enige manier is.

Vanuit deze zeven scholen kiest Handy (1976) een zestal invalshoeken om organisaties te benaderen die hem het meest nuttig zijn gebleken. De **eerste** invalshoek die Handy behandelt is motivatie. Waarom doen mensen dingen. Wat beweegt ze. Het ligt voor de hand dat het iets te maken heeft met het verkrijgen van een gewenste beloning. Daarbij gaat het al snel om meer dan geld. Onafhankelijkheid, bevredigend werk, goede collega's, een prettige werkomgeving en een bijdrage leveren aan maatschappelijke doelen, zijn mede van belang. Maslow (1943) is degene die de menselijke behoeften heeft gestaffeld. Eerst gaat het om de physiological needs, de safety needs, belonging en love needs, esteem needs en tenslotte de self-actualization needs. Handy stelt dat vanuit de behoeften (Maslow 1943, McGregor 1960, Herzberg 1959, McClelland 1987) resultaten worden nagestreefd. Het halen daarvan beïnvloedt weer de behoeften en is afhankelijk van de moeite die het kost om ze te behalen. Handy heeft het over de E-factor (effort, energy, excitement, enthousiasm, emotion en expenditure van tijd, geld en passie). Daarbij is de termijn van belang waarin de E-factor moet worden geleverd en of men zich ervan bewust is.

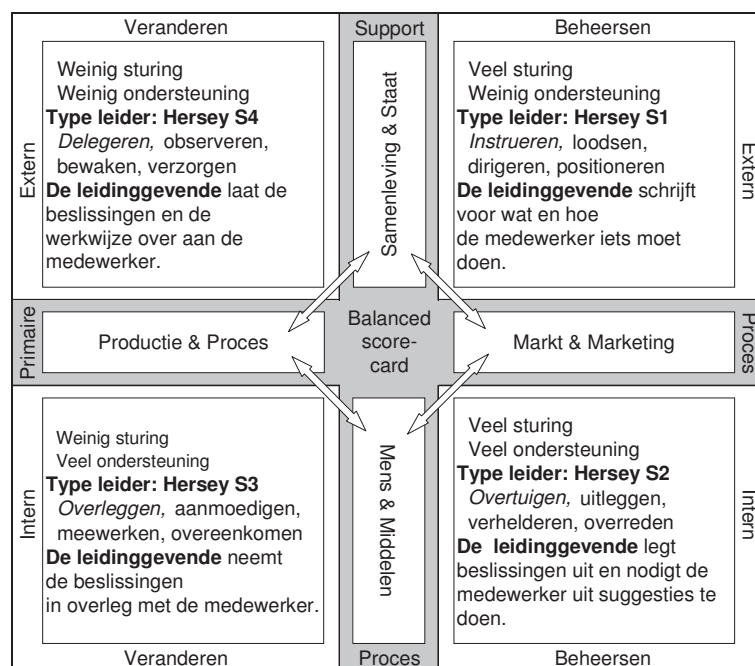
De **tweede** invalshoek na de motivatie is de rol die mensen denken dat ze hebben en de communicatie over rollen over en weer tussen mensen. Daarbij gaat het om de omschrijving van de rol, de onduidelijkheid erover en rolconflicten. Bij de communicatie over en weer tussen personen worden de rollen van ouder-volwassen-kind tegenover elkaar gezet. Het pleidooi is dan voor de volwassen-volwassen relatie en de beschrijving wat er in scheve relaties al niet kan gebeuren en hoe die kunnen worden bijgesteld.

De **derde** invalshoek is leiderschap. Er zijn verschillende theorieën over de stijl van leiderschap. Deze variëren van autocratie tot democratie. In dit verband wordt ook The Management Grid genoemd van Blake en Mouton (1964) en Hersey (1999). Handy (1976, 1988) geeft een overzicht van wat hij de voornaamste theorieën over leiderschap acht (zie tabel 18), waarbij hij verwacht dat de geestelijke vaders ervan de terminologie die hun ideeën moet samenvatten te simpel zullen vinden. Zou Handy het model van de concurrerende waarden van Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006) hebben gekend dan zou hij hun indeling zo in de zijne hebben kunnen opnemen (zie schema 19 en tabel 18).

De **vierde** invalshoek is macht en invloed. Willen we organisaties begrijpen dan moeten we weten hoe macht en invloed mensen aan organisaties bindt en beïnvloedt en in welke relatie dat staat tot de doelen van de organisatie en de mensen van de organisatie en het bereiken ervan. Daarbij gaat Handy in op macht als bron van invloed (Het gaat daarbij om de relatieve kracht en de balans tussen machten: fysieke macht, macht over bronnen, positie, kennis en persoonlijke macht), de methode van invloeduitoefening (kracht, regels en procedures, uitwisseling, overtuiging, ecologie en magnetisme) en de implicaties daarvan.

De **vijfde** invalshoek is de vraag hoe groepen mensen werken. Het merendeel van hun tijd brengen managers door in groepen. Medewerkers werken veelal in teams, taakgroepen, of secties en afdelingen. Begrip hoe mensen in een groep functioneren en hoe groepen op

basis daarvan presteren is een vereiste. Verder is van belang wat de functie en het doel is van de groep, wat is hun bestaansrecht, wie gebruikt ze en waar zijn ze goed in? Daarbij speelt steeds het groepsbelang een rol in relatie tot het individuele doel.



Schema 19: Situationeel leiding geven (Hersey)

| Stijlen van leiderschap volgens Handy (1976, 1988) | | | | |
|--|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| Auteur | Autocratie | | | Democratie |
| Harbison/Myers | Autocratic | Paternalistic | Consultative | Participative |
| Likert | System 1 | System 2 | System 3 | System 4 |
| Tannenbaum/Smidt | Leader control | Shared control | Shared control | Group control |
| Vroom | Leader decides | Leader consults | Leader shares | Leader delegates |
| Hersey/Blanchard | Telling | Selling | Participating | Delegating |

| CVF & de 4ling® | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern Veranderen | Extern veranderen |
|-----------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|-----------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|

Tabel 18: Stijlen van leiderschap volgens Handy (1976, 1988)

De zesde invalshoek is cultuur. Handy volgt daarbij Roger Harrison (*How To Describe Your Organization*, Harvard Business Review sept-oct 1972) en onderkent vier cultuurtypen: de machtcultuur (power culture in 1976 en de club culture in 1988), de rolcultuur (role culture), de taakcultuur (task culture) en de persoonscultuur (person culture). In tabel 19 zijn de vier typen kort gekarakteriseerd en daaruit blijkt dat de kenmerken die Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) aan hun vier cultuurtypen geven gelijk zijn aan die van Handy en Harrison.

| Harrison & Handy: het CVF en de 4ling® | | | | |
|---|---|---|---|--|
| Harrison & Handy | Machtcultuur | Rolcultuur | Persooncultuur | Taakcultuur |
| Cultuurmodel | Power culture Club culture | Role culture | Person culture | Task culture Achievement culture |
| Cultuuromschrijving | Macht Vertrouwen Doeltreffendheid Reactievermogen Individu, web | Rollen Procedures Doelmatigheid Functie- omschrijving Structuur, groep | Mensen Innovatie Creativiteit Persoonsgericht Kluster | Taken Projecten Flexibiliteit (Her)allocatie Netwerk |
| CVF & de 4ling® | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |

Tabel 19: Harrison & Handy, het CVF en de 4ling®

De stelling van Handy (1976) is dat de cultuur van een organisatie afhangt van de omgeving, de leden, de taak (doelen, goals, objectives), de technologie, de omvang, geschiedenis en het eigendom. Het kan niet anders dat een organisatiecultuur een mix is van die zaken en in alle vier de beschreven culturen in mindere of meerdere mate voorkomt. Verder geeft hij aan dat organisaties groeien en zich ontwikkelen, waarbij het zwaartepunt verschuift. Beginnende organisaties hebben veelal een machtscultuur. Het gaat dan vooral om het werven van klanten. Zijn die er dan komt het erop aan doelmatiger te worden en wordt de rolcultuur belangrijker (bureaucratie). Verandert de markt dan moet het product worden aangepast en daarvoor is flexibiliteit en leren van belang. Uiteindelijk zijn de bestaande producten aan het eind van hun levenscyclus en zijn nieuwe producten nodig en daarvoor is creativiteit en innovatie onontbeerlijk. Een zelfde uitleg vinden we terug bij Hardjono (paragraaf 2.2, 1992). Hij beschrijft een zelfde cyclus, maar laat deze starten in het segment creativiteit, maar ook doorgaan om zo de onderneming op hogere niveaus van functioneren te kunnen verklaren.

In *Understanding voluntary organizations* werkt Handy (1976, 1988) deze zesde invalshoek verder uit (1988). Bij vrijwilligersorganisaties bestaat er een negatief oordeel over management. In hun ogen is controle en toezicht niet nodig, omdat de vrijwilligers vrijwillig hun geld en tijd investeren en er dus op zullen toezien dat dat doelmatig gebeurt. Niets is minder waar aldus Handy. De neiging bestaat met het individu rekening te houden ten koste van de groep. Consensus is nodig, maar die kost tijd en gaat ten koste van daadkracht.

Er dreigen nog twee gevaren. De eerste is dat er niet gewerkt wordt met een duidelijke strategie en doel. Het is gemakkelijk te zeggen dat we allemaal voor het goede doel gaan, maar dat is nog geen garantie dat dat ook doelmatig gebeurt. Het is ook gemakkelijk om succes niet te definiëren, want dan wordt falen niet zichtbaar. Vrijwilligersorganisaties hebben net als alle organisaties goed omschreven doelen nodig. Geen duidelijk doel betekent dat niet kan worden beoordeeld of inspanningen ook succes hebben gehad. Men kan niet tevreden zijn, als niet duidelijk is of iets wel of niet is bereikt. Het is ook niet mogelijk om verantwoording af te leggen over verkregen subsidies. Het ergste dat een organisatie kan overkomen is, dat ze verslaafd wordt aan subsidie en daardoor afhankelijk wordt van de doelen die de subsidiegever stelt. Een soort overname, waarbij de degene die betaalt ook gaat bepalen. Het tweede gevaar is volgens Handy dat vrijwilligersorganisaties – gezien de giften in de vorm van tijd en geld – sober denken te moeten omgaan met die middelen.

Investeren in betere omstandigheden, uitrusting en mensen ligt niet voor de hand. Dus gaan vrijwilligers ook zaken doen die ze niet goed kunnen en onderbreken hun vrijwilligerswerk als er weer een nieuwe vraag komt en houden het ten slotte voor gezien. Handy onderscheidt drie soorten vrijwilligersorganisaties:

- Mutual support: Onderlinge steun. Het gaat dan vooral om hobby- of sportverenigingen, auto- of spoorlijnfanaten en bewoners- of plaatselijke actiegroep.
- Service delivery: Dienstverlenende organisaties, zoals de vrijwillige brandweer, reddingswerk, Leger des Heils, etc.
- Campaigning: Grote actiegroepen die tijdelijk gericht zijn op een maatschappelijk protest tegen discriminatie of andere misstanden.

In het navolgende overzicht is een korte beschrijving in steekwoorden gegeven van de vier cultuurtypen van Handy zoals hij die in 1976 en in 1988 beschrijft. Daarbij is de naam van de power culture gewijzigd in die van club culture. Dat is verwarrend, omdat bij clubs gedacht kan worden aan sociëteit of aan vereniging. Beide associëren met vrijblijvendheid, plezier en lol, maar in beide beschrijvingen gaat het om macht, de spin in het web, snelle besluitvorming, het doel heiligt de middelen en autocratie. Het is niet voor niets dat Handy (1976, 1988) dit cultuurtype koppelt aan de koning van alle Griekse goden, Zeus.

Een tweede opmerking past als het gaat om de volgorde en de omschrijving. In 1976 worden eerst Power- Role- en Task culture behandeld. De vierde is duidelijk een buitenbeentje in 1976. Handy noemt het een ongebruikelijke cultuur, die niet veel voorkomt. Individuen zullen het prettig vinden, omdat zij centraal staan en de organisatie alleen maar bestaat om hen te dienen (vandaar de verwijzing naar Dionysus). De overeenkomst met de familiecultuur van Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) valt op, maar zij zijn juist neutraal over de eigenschappen van dit cultuurtype. Het gaat bij hen om coachen en mentorschap gericht op de ontwikkeling van de medewerkers. In de familiecultuur wordt het werk vooral aangepast aan de medewerker, waarbij de medewerker in staat gesteld wordt om zich te ontwikkelen en zo een andere plek te kunnen verwerven. Handy is in 1988 niet meer negatief over dit cultuurtype, omdat hij toewijst aan getalenteerde individuen, die van een organisatie ondersteuning krijgen, om persoonlijk beter te kunnen functioneren. Voorbeelden zijn dan professoren, advocaten en architecten.

Ook Harrison en Handy ontwikkelen een diagnosetechniek (1972, 1976). Net als bij Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) is het een vragenlijst die twee keer wordt gebruikt. Eén keer om te bepalen hoe het individu en de groep denken over de huidige cultuur van de organisatie en één keer om de gewenste cultuur te beschrijven. In *Understanding organizations* bevat de vragenlijst nog een set van vijftien vragen, maar in 1988 (in *Understanding voluntary organizations*) is de lijst tot negen vragen ingekort.

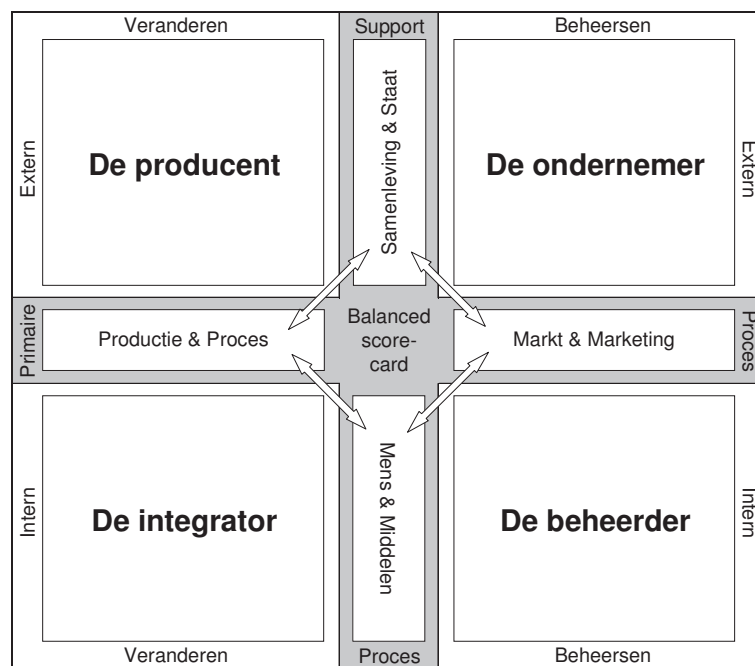
Harrison heeft voor het meten van de bestaande cultuur en het beschrijven van de gewenste cultuur een vragenlijst ontwikkeld (1972), welke Handy in 1976 en 1988 opneemt in zijn publicaties. In 1976 is dat een vragenlijst met vijftien vragen. Handy publiceert in 1988 een kortere vragenlijst met negen vragen. In 1992 publiceert Harrison opnieuw over de vragenlijst. Nu zijn er weer vijftien vragen. Acht daarvan matchen met de eerste acht van de presentatie van Handy uit 1976 en 1988 (de tekst is enigszins anders, maar niet inhoudelijk gewijzigd). De negende vraag uit 1988 komt ook voor in 1976 en betreft het doel van interne competitie. Deze vraag heeft Harrison in 1992 niet meer opgenomen. Eén vraag uit 1976 is in 1988 bij Handy vervallen, maar duikt bij Harrison in 1992 weer op (vraag 13). De overige zes zijn nieuw.

De opzet bij het beantwoorden van de vragen is dat een zin op vier manieren wordt voltooid. Degene die de vraag beantwoordt moet aangeven welke van de vier hem het beste past, welke dan, enzovoort. De vier mogelijkheden staan (qua cultuurtype) in de vragen steeds in dezelfde volgorde. Nu verandert Harrison de naam van één van de cultuurtypen. Task culture wordt dan Achievement culture. Het verschil zit erin dat Handy het cultuurtype beschrijft dat een specifieke taak moet realiseren, terwijl nog niet duidelijk is hoe dat dan moet. Groepswerk, projecten, matrixen worden dan de sleutelwoorden. Bij Harrison (1992) gaat het verder dan het realiseren van een taak of opdracht. Het heeft te maken met de missie, met dat wat de organisatie in de maatschappij wil bereiken, met bestemming, met nut. Door medewerkers eensgezind achter dat doel te krijgen ontstaat extra energie, die creativiteit ontplooit, de basis is voor innovatie en nieuwe wegen. In die zin gaat het meer om iets te bereiken dan om een taak af te maken.

3.3.4. Ichak Adizes

Adizes (1981, 1988, 1999) gaat uit van de indeling van Mintzberg (1992, 1994) als het gaat om beslissingen nemen. De manager of leider vervult daarbij verschillende functies (als formele autoriteit, als zenuwcentrum en als integrator) en dat komt tot uitdrukking in vier verschillende rollen, de producent, de beheerder, de integrator en de ondernemer en plaatst ze ook in een kwadrantenstelsel: het PAEI-model, in Nederland als PBOI-model bekend (zie schema 20 en tabel 20: Adizes heeft voor het kunnen bepalen van welke rol men voorstaat een vragenlijst ontwikkeld.). De theorie van Quinn (1997) over leiderschap is een verdere uitwerking van de opvattingen van Adizes en zijn stelling dat het management van organisaties vier rollen moet vervullen. Iedere rol is nodig en samen zijn de vier rollen voldoende om te zorgen voor goed management. De vier rollen in het model van Adizes zijn:

1. *De producent*, onderhandelaar. Deze rol komt voor in situaties die afwijken van de routine. Dan is het hoogste gezag nodig en zijn imago als boegbeeld van de organisatie. Kortom deze rol past bij extern veranderen, bij de creatieve cultuur.
2. *De ondernemer*. In de ondernemersrol treedt de manager op als initiator en ontwerper van correctie en besteedt veel aandacht aan signalen die hij uit de omgeving ontvangt. Vervolgens treft hij voorbereidingen voor besluiten. Er moet een plan ontwikkeld worden om te kunnen komen tot een conceptbesluit. De verandering vindt plaats door goedgekeurde projecten waarvan vele direct of indirect onder supervisie van de manager staan. Kortom deze rol past bij extern beheersen, bij de machts- of marktcultuur.
3. *De beheerder*. De manager heeft zicht op de middelen binnen de organisatie en verdeelt ze. Hij bepaalt ook de urgentie, medewerkers weten precies wat hij belangrijk acht, omdat hij heeft aangegeven wat er gedaan moet worden, wie dat doen en in welke structuur. Kortom deze rol past bij intern beheersen, bij de procescultuur.
4. *De integrator*. De conflictoplosser heeft te maken met onvrijwillige situaties en veranderingen welke gedeeltelijk buiten de beheersmogelijkheden van de manager liggen. Uitgangspunt is de zelfregulering tussen de conflicterende partijen, maar dat zal niet altijd voldoende zijn. In dat geval zal de conflictoplosser korte termijn maatregelen nemen die het systeem terugbrengen tot een redelijk evenwicht. Kortom deze rol past bij intern veranderen, bij de familiecultuur.



Schema 20: De vier leiderschapsstijlen van Adizes

| Adizes en de 4ling® | | | | |
|---------------------|-----------------------------------|--|-------------------|---|
| Ichak Adizes | De ondernemer | De beheerder | De integrator | De producent |
| Kenmerken | Initiator, corrector en beslisser | Verdeler van middelen (voorzitter van routine) | Conflictoplosser | Onderhandelaar (tegenstander van routine) |
| De 4ling® | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |

Tabel 20: De vier leiderschapsstijlen van Adizes

3.3.5. Hampden-Turner

Hampden-Turner heeft in zijn *Corporate Culture* ook behoefte aan een classificeren van de cultuur (1990). Hij baseert zich op Deal & Kennedy (1982), Harrison (1972, 1992) en Handy (1976, 1988). Hij is op zoek naar een vierdeling en vindt de eerste bij Deal & Kennedy (1982). Ze combineren veel of weinig risico ten opzichte van de snelheid waarop dat risico winst oplevert (feedback). Dan wordt de beschrijving van de cultuurtypen van Harrison vergeleken met die van Handy en ook in een vierkant gezet. De Role culture wordt beschreven als geformaliseerde en centraal geleid (bureaucratie). De Power culture als informeel en centraal geleid (verbaal en intuïtief). Deze twee beschrijvingen komen overeen met de beschrijving en indeling bij Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006) en kunnen in de 4ling® hun plek krijgen. Anders is dat met de twee overgebleven cultuurtypen en dan specifiek hun plek ten opzichte van elkaar. Beide worden ze decentraal geleid, maar de Task culture wordt als sterk geformaliseerd gezien en de Person culture (Atomistic bij Harrison 1972) als geformaliseerd. Dat is vreemd, want in de Task culture is juist sprake van een steeds wisselende structuur die varieert en op maat wordt afgestemd op de taak. Hampden

ziet het samenvoegen van de voor de taak noodzakelijke disciplines als formalisatie. Maar formeel verwijst naar hoe het hoort en juist in deze organisatievorm wisselt dat constant. Zodanig dat de leden juist niet in een formele cultuur kunnen werken. Dat belemmert hun creativiteit en aanpasbaarheid van de organisatie op het voorliggende resultaat dat behaald moet worden. Ook de verwijzing naar de matrix-organisatievorm klopt niet. De matrix is juist bij uitstek een middel om in steeds andere groepen en samenstellingen te werken. Bij de Person culture is een vergelijkbaar verschil in beoordeling zichtbaar. Handy (1976, 1988) vergelijkt dit cultuurtype met de Dionysus de Griekse God voor passie, feesten en bovenal het individualisme. Vandaar dat Hampden dat als informeel omschrijft. Weliswaar wordt de organisatie gevormd om het individu en is de begeleiding ervan gericht op de ontwikkeling van dat individu, maar dat gebeurt wel in een staande organisatie, waar ieder zijn plek kent, weet wat hij/zij moet doen en er zijn strikte normen over de aandacht die de leiding moet geven aan de medewerkers. Geformaliseerd zou je dus kunnen zeggen en niet vrijblijvend en informeel.

Hampden geeft aan dat de cultuur gebaseerd is op dilemma's. Tegenstellingen waarin een organisatie zijn weg zoekt. Hij verwijst naar Schein (1979, 1999) die twee dilemma's benoemt. Het dilemma om de organisatie extern aan te passen of juist intern te integreren en het dilemma van continuïteit en veranderen. Elke organisatie zoekt in zijn dilemma's de beste oplossing en dat wordt weerspiegeld in de organisatiecultuur, waar de tegengestelde belangen in balans zijn gebracht. Hampden heeft het dan over de relatie tussen de cultuurtypen en de mix die dat oplevert en die gedachtegang zien we ook bij het concurrerende waarden model van Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006).

In de rest van het boek Corporate culture wordt de situering van de vier cultuurtypen niet verder gebruikt, maar Hampden-Turner komt er in een later boek – dat hij met de Nederlander Trompenaars heeft geschreven – wel weer op terug.

3.3.6. Trompenaars en Hampden-Turner

Trompenaars en Hampden (1993) gaan in *Over de grenzen van cultuur en management* ook uit van de vierdeling van Handy en Harrison met Familie (cultuur gebaseerd op macht), Eiffeltoren (cultuur gebaseerd op rollen en functies), Kweekplaats (cultuur gebaseerd op zelfontplooiing) en De geleide raket (cultuur gericht op taken en projecten). Om te kunnen bepalen of een bedrijf voor de mensen in dat bedrijf verschillende betekenissen heeft, moet er volgens Trompenaars en Hampden naar culturele categorieën worden gezocht die van invloed zijn op het bedrijf. Zijn die bekend dan kunnen ze ook van cultuur tot cultuur worden vergeleken. Voor hun model grijpen de auteurs terug naar Kluckhohn en Strodtbeck (*Variations in value orientations* Greenwood Press, Connecticut, 1961). Kluckhohn en Strodtbeck verdelen de universele menselijke problematiek in vijf categorieën:

1. Wat is de relatie tussen het individu en de anderen
2. Wat is de rol van de tijd in een mensenleven
3. Welke vorm moet de menselijke activiteit aannemen
4. Wat is de relatie van de mens tot de natuur
5. wat is het wezen van de menselijke natuur.

Trompenaars & Hampden (1993) veronderstellen dat de aspecten van cultuur zich bewegen tussen de uitersten en zo verschillende combinaties kunnen vormen. Dit in tegenstelling tot de benadering van anderen (o.a. Hofstede 2002) die werken met de veronderstelling van elkaar uitsluitende categorieën. De auteurs onderscheiden zeven aspecten van cultuur:

1. Regels (regels tegenover relaties)
2. Relaties (relaties tegenover regels)
3. De groep (De groep tegenover het individu)

4. Het individu (Het individu tegenover de groep)
5. Het scala aan emoties (neutraal tegenover emotioneel)
6. De mate van betrokkenheid (diffuus tegenover specifiek)
7. Status (prestatie tegenover toeschrijving).

Dan volgt de overstap van de nationale culturen naar de bedrijfsculturen. Bedrijfsculturen zijn niet alleen afhankelijk van technologie en de klant, maar ook van de cultuurbepaalde keuzes van management en medewerkers. Drie aspecten bepalen de bedrijfscultuur:

1. De relatie tussen werknemers en het bedrijf
2. De verticale en horizontale gezagsstructuur
3. De visie van de medewerkers op het doel van het bedrijf en hun eigen positie.

De auteurs stellen dat de bedrijfscultuur op twee dimensies tegelijk moet worden bekeken. Dat is de dimensie gelijkheid-hiërarchie en de dimensie persoonsgerichtheid-taakgerichtheid. De keuze wordt niet beargumenteerd. Er ontstaan vier kwadranten en het zijn dezelfde vier omschrijvingen van de cultuurtypen als bij Cameron & Quinn (zie ook tabel 21).

Ook Trompenaars & Hampden (1993) gebruiken een vragenlijst om de cultuur in beeld te krijgen. Ze geven drie vragen van de in totaal zestien vragen tellende vragenlijst. De drie vertonen overeenkomsten met de vragenlijsten van Harrison. De vraag 11 van Trompenaars over conflicten strookt met vraag 12 van de vragenlijst van Harrison uit 1992. De antwoorden die zij geven zijn ook gelijk, in die zin dat het derde antwoord bij Trompenaars verwijst naar De geleide raket en bij Harrison naar de Person culture. De vraag is hoe conflicten worden opgelost. De derde mogelijkheid is: *worden opgelost door een open en diepgaande discussie over de persoonlijke behoeften en waarden die in het geding zijn*. Bij Harrison (1992) is dat: *dealt with in a manner that maintains good working relationships and minimizes the changes of people hurt*. In beide antwoorden klinkt de zorg voor elkaar door als cultuurkenmerk. Ze zouden dus naar dezelfde cultuurkenmerken moeten verwijzen, zijnde zorg voor de mens en niet de zaak. Toch verwijzen ze naar dezelfde plaats links onder in het kwadrant. Trompenaars verwijst naar De geleide raket, waar het gaat over projecten en doelen en daar heeft het antwoord niets mee te maken. Het gaat immers om de persoon en niet om een zaak. Het antwoord komt wel goed in hun systeem links onder terecht. De juiste plek, volgens Harrison's antwoord. Bij Harrison gaat het ook om het welzijn van mensen. Vanwege deze misvatting zijn de drie vragen die Trompenaars en Hampden hebben gepubliceerd, niet verder meegenomen in het samenstellen van de nieuwe vragenlijst die behoort bij de 4ling®.

| Trompenaars & Hampden volgens de 4ling® | | | | |
|---|--------------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Trompenaars & Hampden | De familie Macht | Eifeltoren Rollen | De geleide raket Projecten | De kweekplaats Zelfontplooiing |
| | Hiërarchisch | Hiërarchisch | Gelijkheid | Gelijkheid |
| | Persoons- gerichtheid | Taakgerichtheid | Taakgerichtheid | Persoons- gerichtheid |
| De 4ling® | Extern beheersen | Intern beheersen | Intern veranderen | Extern veranderen |

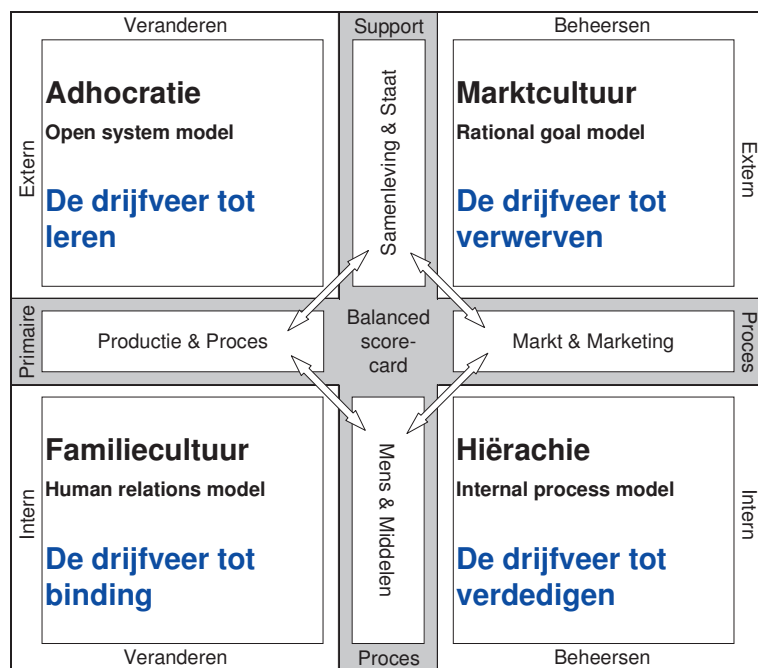
Tabel 21: Trompenaars & Hampden-Turner en het CVF en de 4ling®

3.4. Dichotome modellen

In de vakliteratuur over management worden vaker modellen gebruikt met een dichotome benadering. De indeling in vier kwadranten komt niet alleen frequent voor, maar ook zijn de kwadranten vaak vergelijkbaar. Of het nu gaat om groei en marktaandeel (Henderson, Denison (1990), leiderschap (Blake & Mouton 1964, Quinn 1999), organisatiecultuur (Cameron & Quinn 1982, 1999, 2003, 2006) of de wijze van besluitvorming (Koopman & Pool 1992), steeds hebben de omschrijvingen vergelijkbare aspecten. Die dichotome benadering stond centraal in dit hoofdstuk, waarbij in paragraaf 3.1 de strategische beleidscyclus is toegelicht en Porter's primaire en ondersteunende activiteiten (1985) zijn geordend op de schaal beheersen – veranderen en de schaal intern – extern. Het leidt tot vier deelverzamelingen die structurerend werken bij de verkenning- en analysefase, bij het samenstellen van de strategie (Simons 1993, 2000), de constructie van de balanced scorecard (Kaplan & Norton 1992), het opstellen van het operationele jaarplan en de introductie van het kwaliteitsmanagement (Deming 1982, Hardjono 1999, Fokkema 2003). Hardjono gebruikt in zijn vierfasenmodel dezelfde indeling en dat was de stimulans om – voor de managementadvisering van corporaties – na te gaan of er meer overeenkomstige modellen waren. In paragraaf 3.2 beschrijven we de overeenkomst met de benadering van de Boston Consulting Groep (1970), Blake & Mouton (1964), Nelson & Burns (1984), Denison (1990) en Hardjono (1999). Hardjono verwijst weer naar het model van Koopman & Pool (1992) en het Concurrerende Waarden model van Cameron & Quinn (The Competing Values Framework [1999, 2003, 2006])). In de paragraaf 3.3 hebben we specifiek op het gebied van de organisatiecultuur, nog een aantal overeenkomstige benaderingen toegelicht. Het betreft die van Harrison (1976), Handy (1976, 1988), Deal & Kennedy (1982), Adizes (1988, 1999), Hampden-Turner & Trompenaars (1993) en Caluwé & Vermaak (2002).

In de recente uitgave over de Competing Values Framework wijzen Cameron & Quinn (2006) ook op gelijksoortige claims, dat er een universeel geldende onderliggende structuur kan gelden. Daarbij verwijzen ze naar Paul Lawrence en Nitin Nohria (2002). Zij beschrijven in hun boek de uitkomsten van hun zoektocht naar basismotivaties en benoemen vier, genetisch bepaalde drijfveren, die weer passen in de dichotome benadering in deze studie (zie schema 21). Het zijn **(1)** de drijfveer tot verwerven, het verzamelen van materiële en immateriële zaken die we waardevol vinden (extern, beheersen) **(2)** de drijfveer tot binding, het verlangen naar relaties met andere mensen (intern, veranderen) **(3)** de drijfveer tot leren, het willen verkennen van de omgeving en van onze eigen geest (extern, veranderen) en **(4)** de drijfveer tot verdedigen, het willen beschermen van de materiële en immateriële zaken die we hebben (intern, beheersen).

De reden om deze modellen met elkaar in verband te brengen heeft als doel om managers, die met de in paragraaf 3.1 beschreven methode hun strategie, ondernemingsplan, balanced scorecard en kwaliteitsbeleid op orde brengen, handvatten te bieden om al deze andere managementbenaderingen te kunnen inpassen in de door hen gevolgde systematiek. De verwijzing naar de indeling en de toelichting op de theoretische benadering is gedaan om het management van kleinere bedrijven en dan specifiek corporaties in staat te stellen de instrumenten en hulpmiddelen van die verschillende benaderingen te kunnen toepassen bij de aanpassing (hoofdstuk 3) of de transformatie (hoofdstuk 4) van hun organisatie.



Schema 21: CVF van Cameron & Quinn en Lawrence & Nohria

4. Van idealisme naar realisme 2: Transformeren & excelleren

De tweede vraag van deze studie – hoe kan een corporatie meegaan met zijn tijd – wordt beantwoord door op basis van de beschikbare managementliteratuur, inzicht te krijgen in het specifieke gedrag van bedrijven die voldoende reageren op veranderingen in hun omgeving. We onderscheiden daarbij twee benaderingen. De eerste benadering stond centraal in het voorafgaande hoofdstuk en concentreerde zich op bedrijven die hun prestaties optimaliseren. Ze passen zich aan, maar veranderen niet wezenlijk. Het management heeft dan vooral behoefte aan kennis over managementinstrumenten, de relaties daartussen en mogelijke hulpmiddelen en adviezen voor de implementatie ervan. Een globaal begrip van het fenomeen organisatiecultuur is dan voldoende. In dit hoofdstuk gaan we verder – de tweede benadering – en staat het management voor de opgave de organisatie te transformeren en opnieuw op te bouwen of uit te vinden. Daarvoor zijn de management-instrumenten en de aanpak uit het voorgaande hoofdstuk nog steeds relevant, maar nu is voor het management kennis onmisbaar op het gebied van het herontwerpen van de werkprocessen, het daarop afstemmen van het Human Resource Management (HRM) en het bespreken en veranderen van de organisatiecultuur.

De tweede benadering is relevant als aanpassen en verbeteren niet meer voldoende zijn om tegenwicht te bieden aan ingrijpende veranderingen in de omgeving. Dan is een transformatie van het bedrijf noodzakelijk. De nadruk ligt dan niet meer – zoals in het derde hoofdstuk – op de harde elementen van het management, maar op de zachte.

In paragraaf 4.1 beschrijven we de aanpak van het ontwerpen van – op de strategie afgestemde – structuur en het systeem van werkprocessen en personeelsbeleid. Daarna gaan we in paragraaf 4.2 in op het aspect organisatiecultuur en geven de kenmerken van de verschillende cultuurtypen een plaats in het model en verantwoorden we de ontwikkeling van de vragenlijst om de organisatiecultuur te meten en erover te kunnen discussiëren. Paragraaf 4.3 behandelt de resultaten van de verschillende onderzoeken die met de vragenlijst in de corporatiesector zijn gedaan. Daarbij is vooral de meting van begin 2006 van belang. In de afsluitende paragraaf 4.4 staat het transformatieproces centraal, worden de kenmerken ervan besproken en geven we een stappenplan om de organisatiecultuur te meten en aan te passen aan de strategie en de nieuw te implementeren management instrumenten.

4.1. Het proces van strategische beleidsvorming & transformeren

In paragraaf 3.1 zijn de managementinstrumenten besproken om de organisatie te optimaliseren. In deze paragraaf beschrijven we een fundamenteelere aanpak. Het aanpassen van de organisatie heeft zijn grens bereikt en het is niet meer mogelijk door kleine wijzigingen de organisatie te laten passen in wat de omgeving vraagt. Een geheel nieuwe wijze van werken is nodig en dat heeft repercussies voor de manier waarop de werkprocessen worden ontworpen, beschreven en vastgelegd, het heeft consequenties voor het personeelsbeleid (Human Resource Management) en aansluitend op de wijze waarop men met elkaar omgaat (leidinggevenden met de medewerkers en de medewerkers met elkaar en de klant).

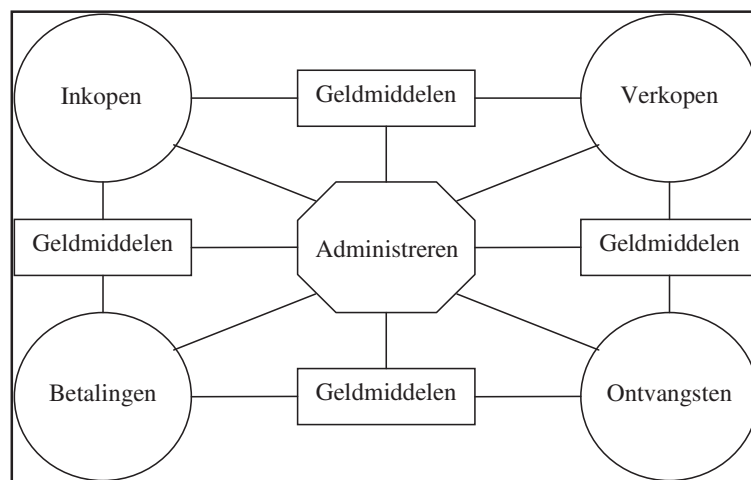
Corporaties professionaliseren, en onder invloed van deze ontwikkeling groeit de aandacht voor het management van de bedrijfsprocessen. De overgang van een productoriëntatie naar een klantoriëntatie komt in de corporatiesector tot uiting in de slogan “van pand naar klant”. Daarbij verschuift de aandacht van het product naar het proces. De behoefte groeit aan een daarop aangepaste informatievoorziening en adequate administratieve organisatie. Het wordt nodig om resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (RVB's) rechtstreeks te koppelen aan de strategie. Er komt vraag naar een op de strategie gebaseerde management Informatie systeem en aan een budgetteringssysteem. Er zijn nieuwe spelregels en omgangsvormen nodig. De functieomschrijvingen en functiewaarderingen moeten worden aangepast. Het is ook van invloed op de systematiek van de functioneringsgesprekken en de beoordelingscyclus, het beloningssysteem, de opleidings- en de loopbaanplanning (POP's & PLP's). Ten slotte zal er behoefte komen aan scorecards op afdelings- en medewerkersniveau. En dat hele traject begint met het formuleren van de belangrijk(st)e bedrijfsprocessen.

4.1.1. Bedrijfsprocessen

Elke organisatie heeft per definitie (bewust of onbewust) interne afspraken hoe er wordt gewerkt. Die werkwijze bepaalt hoe doeltreffend en doelmatig de processen verlopen. De beschrijving ervan is onderwerp van de administratieve organisatie (AO). De AO definieert bedrijfsprocessen zodanig dat het mogelijk wordt kosten en baten te bepalen, het resultaat te berekenen, geldstromen te volgen en de juistheid aan te tonen. Daartoe worden handelingen schematisch en procedureel beschreven. Met de beschrijving wordt inzicht verkregen in de bedrijfsprocessen, het maakt analyse en evaluatie mogelijk en is een middel voor kennisoverdracht. Die administratieve organisatie is geen doel op zich, maar een middel en van alle tijden. Het vakgebied van de administratieve organisatie (AO) is dan ook oud. In Nederland is de basis gelegd door Starreveld in 1962 met zijn boek *Leer van de administratieve organisatie*. Het gaat dan over de waardenkringloop. In die kringloop worden de verbanden tussen de verschillende bedrijfsprocessen weergegeven, waarbij de administratie de spin in het web is (zie figuur 8 van Starreveld). Dat moest ook wel, want ook in 1962 al worden zaken complexer en de computer is dan nog lang niet in beeld.

De ontwikkelingen in de microtechnologie en de groeiende aandacht voor de administratieve organisatie maakte het mogelijk om de computer in te zetten bij de administratie voor het verwerken van gegevens. In de jaren 70 leidde dat tot grootschalige automatiseringsprojecten. Uit die hoek komen de impulsen om de bedrijfsprocessen schematisch voor te stellen zodat de koppeling met de computer mogelijk wordt. Veel van de teken- en registratiemethoden van vandaag stammen uit die periode en hebben hun oorsprong in de informatica en de systeemleer. De huidige technieken zijn gebaseerd op de eerste breed toegepaste methode ISAC uit 1978 en de DataFlowDiagrammen (DFD's 1979). Ze werken op basis van principes

uit de systeemtheorie van input–throughput–output. Nadeel van deze twee technieken is dat het exacte procesafloop niet goed in beeld komt. Maar ook nu komt de informatica te hulp met netwerkschema's, stroomdiagrammen en programma-structuur-diagrammen (PSD's of Nassi-Schneidermann-diagrammen). Geheel in stijl verschijnen begin jaren tachtig dan de leerboeken over de administratieve *automatisering* (Leijnse & Beek, 1983).



Figuur 8: Administratieve Organisatie en de waardenkringloop van Starreveld

Dan volgt ook de omslag van enkel registreren van de bedrijfsprocessen, naar analyseren en veranderen van de bedrijfsprocessen. Die mogelijkheid biedt kansen voor een scala aan belanghebbenden. Zo kan de accountant de bedrijfsprocessen wijzigen om de controlewerkzaamheden te vereenvoudigen, de informaticus de automatisering er makkelijk aanhaken en de controller zal de bedrijfsprocessen inrichten met het oog op het beoordelen van de doelmatigheid (niet het verbeteren van de doelmatigheid). En dan is er nog de kwaliteitsmanager (INK, ISO) die eisen stelt aan de wijze waarop de bedrijfsprocessen worden vastgelegd en de medewerkers AO die dikke uniforme handboeken willen produceren. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke benadering op problemen stuit. Het voegt immers niet echt iets toe en is voor de mensen op de werkvloer maar moeilijk te begrijpen.

Bij de AO gaat het in principe om de productie doeltreffend en doelmatig te laten zijn en het gaat er niet om de accountant tevreden te stellen of het de administratie makkelijk te maken. Te veel wordt het opstellen van de bedrijfsprocessen gezien als iets van accountants, controllers en administrateurs en niet iets van de mensen op de werkvloer. Zij worden er doorgaans niet of slechts zijdelings bij betrokken. Terwijl het juist een instrument is om het primaire proces goed in beeld te krijgen (en daardoor te verbeteren). Middenkader, lijnmanagers en medewerkers die het dagelijkse werk doen, kunnen begrijpelijk beschreven en verbeelde bedrijfsprocessen met elkaar bespreken en evalueren en daarna verbeteringen aanbrengen. Het doel is om door het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen de organisatie beter te beheersen. Het doel is om de inspanningen van de organisatie ook daadwerkelijk te laten aansluiten op de strategie van het bedrijf. We zitten vooral aan de rechter onderkant (intern beheersen) van het model dat in hoofdstuk 3 is geïntroduceerd: het Competing Values Framework (Cameron & Quinn 1983, 1999, 2006) en de structuur van de 4ling®. Het gaat om coördineren en grenzen bepalen. Het gaat erom de gegevens te vertalen in te nemen maatregelen. In essentie is het beschrijven van de bedrijfsprocessen de basis voor één groot feedback systeem.

Corporaties en bedrijfsprocessen

Ook bij de corporaties is de administratieve organisatie gerelateerd aan de bedrijfsprocessen en zijn ze samen onderdeel van het interne beheerssysteem. Daarvan maakt de balanced scorecard – afgeleid van de strategie – deel uit. Uit de praktijk van de toepassing van de balanced scorecard bij corporaties wordt duidelijk dat het ontwerpen en werken met een balanced scorecard niet eenvoudig is. Daar zijn twee redenen voor aan te wijzen. De eerste heeft te maken met de historie van corporaties, waarin de overheid de regels dicteerde en één jaarrekening voldoende feedback gaf. Na de bruteringswet is de situatie drastisch gewijzigd en is het belangrijk geworden voor corporaties om regelmatig inzicht in hun prestaties te hebben (zie ook hoofdstuk 2). De tweede reden is dat de bestaande informatiesystemen enkel de traditionele taken registreren en de nieuwe doelen niet kunnen meten. In de praktijk blijkt dat ongeveer de helft van de noodzakelijke prestatie indicatoren door het bestaande informatiesysteem wordt bijgehouden en de andere helft nieuw is. Dat wijst erop dat andere dan de traditionele aan de verhuur gerelateerde bedrijfsprocessen belangrijk zijn geworden. Vandaar ook dat het simpel aanpassen van de bestaande bedrijfsprocessen onvoldoende is. Een geheel nieuwe verzameling en beschrijving van bedrijfsprocessen is vereist. Het is te vergelijken met een renovatie, waar zelfs de ruwbouw maar gedeeltelijk blijft staan.

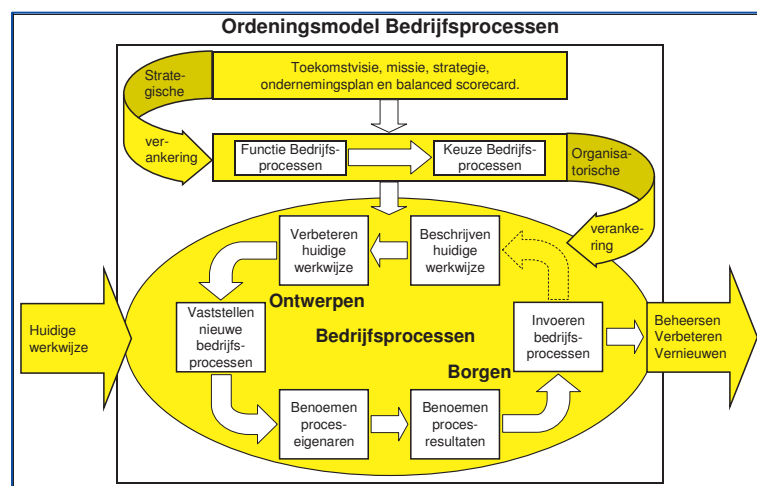
De conclusie is dat het van groot belang is dat een corporatie met een aan de strategie gerelateerd doel voor ogen zelf de relevante bedrijfsprocessen identificeert en beschrijft. Het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen kent vier stappen (zie figuur 9: Dreimüller 2004).

Het proces start (**stap 1**) met het vaststellen van het doel om met goed beschreven bedrijfsprocessen te gaan werken en de keuze te beargumenteren van de te beschrijven bedrijfsprocessen.

Daarna worden (**stap 2**) de gekozen bedrijfsprocessen daadwerkelijk in beeld gebracht en de wijze van werken op doelmatigheid en doeltreffendheid getoetst (verbeterd).

Vervolgens is het van belang (**stap 3**) om alles ook vast te houden, de proceseigenaren en de procesresultaten te benoemen, resultaatgebieden vast te stellen, om zo de bedrijfsprocessen te borgen.

Ten slotte moet er nog voor worden gezorgd dat er (**stap 4**) ook daadwerkelijk met de bedrijfsprocessen wordt gewerkt en dat ze actueel blijven.



Figuur 9: Orderingsmodel Bedrijfsprocessen

4.1.2. Human Resource Management

In het denken over management van organisaties is een terugkerend onderdeel de vraag hoe om moet worden gegaan met het personeel. Met het veranderen van de zienswijze

over management, veranderde ook het gewenste personeelsbeleid en dat heeft zo zijn sporen achtergelaten in de ontwikkeling van het gedachtegoed van Human Resource Management (HRM). Binnen HRM zijn momenteel twee benaderingen leidend. De eerste benadering legt de nadruk op de instrumenten, de tweede juist op de mens (zie ook paragraaf 3.1). De vader van het wetenschappelijke management, Taylor (rond 1880) is gericht op het verbeteren van de productie en hij gebruikt daarvoor alle beschikbare middelen. Voor hem is personeel vooral – zo niet uitsluitend – een middel. Het wetenschappelijke management is instrumenteel gericht, terwijl HRM daar juist haaks op staat. Taylor gaat uit van arbeidssplitsing en de creatie van monotone taken. Daarnaast pleit hij voor een sterke centralistische en hiërarchische structuur en een scheiding van de conceptuele en uitvoerende arbeid. Binnen zijn gedachtegoed is personeelsstrategie gebaseerd op het wantrouwen van medewerkers, die onder scherp toezicht gedwongen worden tot het leveren van een prestatie die hen niet echt interesseert en zij alleen maar realiseren voor de geldelijke beloning. Ondanks deze met HRM vloekende gedachtegang, heeft HRM er toch twee principes uit overgenomen. Het eerste is dat aan het succes van de onderneming wordt bijgedragen door – weliswaar zeer restrictief – personeelsmanagement. Het tweede is dat er een verband moet zijn tussen de inzet van een werknemer en het bedrijfsresultaat. Dat kan met prestatiebeloning en zoals in de tijd van Taylor, door stukloon.

Als een reactie op de puur instrumentele benadering, komt een mensgerichte meer algemene benadering op gang. Deze begint bij Mayo, Maslow en Weick (1969). Zij vragen aandacht voor het menselijke aspect en men gaat onderzoeken hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. Mayo baseert in de jaren twintig en dertig zijn managementleer op het Hawthorne-onderzoek. Hij benadrukt het sociale aspect als succesfactor voor de bedrijfsvoering en wordt daarom beschouwd als de grondlegger van het moderne personeelsmanagement. De kern daarvan is dat als het management goede betrekkingen onderhoudt met het personeel, dit ten goede komt aan de motivatie en dus de prestatie van de werknemer. Die sociale dimensie van het leidinggeven wordt bereikt door werknemers te betrekken bij besluitvorming op operationeel niveau. Hierdoor neemt de weerstand tegen het management af en de tevredenheid bij het personeel toe. Op deze wijze zal er geen weerstand ontstaan tegen de besluiten van de leiding. Binnen HRM is participatie een van de bouwstenen van het personeelsmanagement. Het is geen doel op zich om de tevredenheid van medewerkers te verhogen, maar het is een middel om gebruik te kunnen maken van de kennis en kunde van de werknemer.

Na de Tweede Wereldoorlog krijgt de mensgerichte benadering een nieuwe impuls (revisionisme). Na Maslow (1943) willen mensen als Herzberg (1959), Likert (1976) en McGregor (1960) het fundament van de human relations beweging herzien. De nadruk ligt nu op het motiveren van medewerkers door participatie, zonder de inhoud van de arbeid in ogenschouw te nemen. Hun stelling is dat werknemers niet worden gemotiveerd als de inhoud van de arbeid geestdodend is. Bovendien doet geestdodend werk geen recht aan de talenten en vaardigheden van het individu. Dit leidt tot een herontwerp van arbeid en organisatie, waarin horizontale en verticale taakverrijking een plaats krijgen. Ook HRM kent als uitgangspunt dat werknemers worden behandeld als een potentieel van talenten. Zij zijn bereid initiatieven te nemen en verantwoordelijkheden te dragen, indien de organisatie en de inhoud van de arbeid deze mogelijkheden ook daadwerkelijk faciliteert (Doorewaard & De Nijs, 1998).

Bij Human Resource Management gaat het over het management van het personeel. Dat is duidelijk. Daarbij zijn organisatie en arbeidsstructuren afgeleid van de strategie en daarbinnen past een verregaande vorm van delegatie naar de werkvloer. Het personeel wordt dan ook niet gezien als een kostenpost, maar vertegenwoordigt – naast bijvoorbeeld

kapitaal en bezit – een potentiële waarde voor de organisatie (Valbracht, 2000). De menselijke kwaliteit is een strategische succesfactor voor het bedrijf en HRM is een wezenlijk onderdeel van het realiseren van de strategie en het management van het bedrijf. Daarom is HRM een lijnverantwoordelijkheid. Stafffuncties mogen ondersteunen, maar het blijft een lijnverantwoordelijkheid. Medewerkers krijgen daarin een eigen verantwoordelijkheid. Ze zijn verantwoordelijk voor de resultaten van hun werk, maar ook voor de ontwikkeling van hun competenties. Door zelf doelen te stellen en een aanpak te bepalen, worden medewerkers gemotiveerd. Het maakt medewerkers actiever bij het uitvoeren van hun werk. Het aanspreken van medewerkers op hun verantwoordelijkheid is de sleutel tot hun eigen ontwikkeling en tot het optimaliseren van hun prestaties. Voorwaarde is wel dat er interactie, controle en feedback plaatsvindt. Anders dreigen medewerkers geïsoleerd te gaan functioneren. Ze kunnen dan onzeker en stuurloos worden. Met andere woorden: bij HRM moet constant gebalanceerd worden tussen het investeren in en het eisen stellen aan medewerkers (Snoeks 2005). Die twee benaderingen strijden al jaren om voorrang. Het gaat om prestatie management en competentie management. Beide zijn bij uitstek een manier om HRM en organisatiestrategie te integreren. Prestatie management legt de nadruk op het sturen op te behalen resultaten. Competentie management legt de nadruk op het sturen op de hiervoor benodigde competenties.

Prestatie management wil medewerkers in een organisatie zodanig richten, sturen, motiveren en begeleiden dat zij, door het realiseren van hun eigen functionele doelstellingen, een bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie. Prestatie management is in eerste instantie gericht op het wat (output) en daarnaast enigszins op het hoe (input). Het koppelt de doelstellingen van de corporatie aan de gewenste resultaten per functie en per medewerker en stuurt en beoordeelt deze resultaten. Zo gezien is prestatie management zowel een sturingsinstrument (vooraf) als een integrale beoordelingsmethode (achteraf). Zowel de organisatie als de medewerker heeft hier direct belang bij.

Competentie management is het afstemmen van de voor de organisatie noodzakelijke kerncompetenties op de aanwezige talenten in de organisatie, door gebruik te maken van competentieprofielen. Competentie management is in eerste instantie gericht op de input en daarnaast enigszins op de output. Centraal staat de vraag welk gedrag en welke kennis en vaardigheden iemand moet hebben om in zijn functie succesvol te kunnen functioneren.

Beide benaderingen hebben veel gemeen. Alle twee zijn ze verbonden met de strategie van de organisatie en afhankelijk van de (beschrijving van de) werkprocessen:

- Prestatie management door het vertalen van de strategie en de werkprocessen in succesfactoren (SF) en prestatie-indicatoren (PI) en vervolgens door deze te vertalen in resultaatgerichte functieprofielen. Alleen als bij het opstellen van de bedrijfsprocessen ook de PI's zijn benoemd is dat mogelijk. Bijkomend voordeel is dat die PI's ook de basis vormen voor adequate management informatie en onderdelen van de balanced scorecard.
- Competentie management door het vertalen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (een resultaat van goed beschreven werkprocessen) in competenties waarover iemand die een functie wil vervullen moet beschikken.

Beide benaderingen zijn gericht op resultaat. Prestatie management door de gewenste resultaten te koppelen aan de organisatiedoelen en hierop te sturen, te beoordelen en te belonen. Competentie management door de gewenste competenties die nodig zijn om de doelen te realiseren, te benoemen, hierop te sturen, deze te beoordelen en te ontwikkelen. Beide vormen ook een onmisbare schakel tussen de bedrijfsstrategie en de HRM-cyclus. Prestatie management door de gewenste resultaten te belonen. Competentie management door de ontwikkeling van de gewenste competenties te stimuleren.

Corporaties en HRM

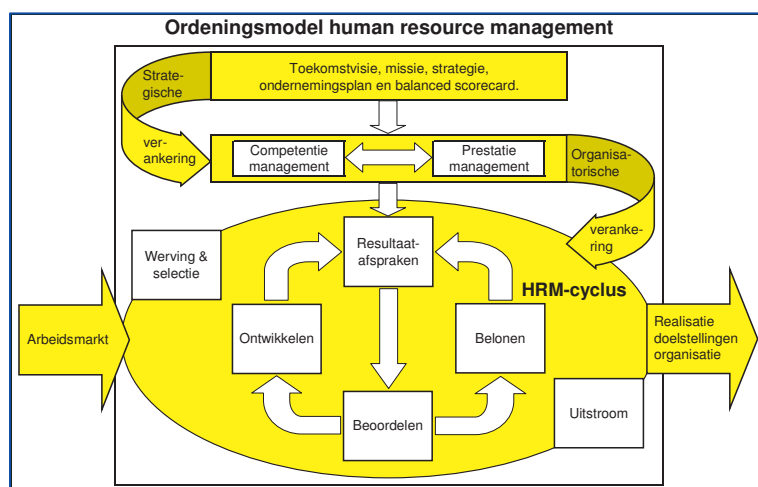
In de jaren tachtig was de doelstelling van corporaties simpel: ze verhuurden woningen en zorgden voor de bewoners. Deze bevoogdende houding ten opzichte van huurders werkte ook door naar de medewerkers (toen nog personeel). Mede vanwege de relatief geringe omvang van de organisaties (corporaties met meer dan 100 medewerkers waren er toen bijna niet) was er geen, of vrijwel geen behoefte aan actief personeelsmanagement. Corporaties kenmerken zich in die jaren meer als een familie. Er heerste een grote onderlinge betrokkenheid bij de medewerkers. Het personeelsmanagement van die tijd was traditioneel. Criterium bij het intern doorstromen van medewerkers was meestal anciënniteit in plaats van prestaties en vaardigheden. Het personeelsmanagement van die tijd was voornamelijk gericht op de korte termijn en had een sterk ad hoc karakter.

In die periode is een nieuw classificatiesysteem in de sector geïntroduceerd, het zogenaamde IMF (Integrale Methode voor Functiewaardering voor personeel in dienst van corporaties). Deze methode dwong organisaties gefundeerd naar de interne verhoudingen te kijken. Functies werden onderling gewogen. Met een classificatie werd de zwaarte van een functie in een bedrijfsbreed perspectief geplaatst. Dit vroeg om een zakelijke benadering, maar was moeilijk voor corporaties met een sterke familieband. Wel was het de eerste stap in de richting van het HRM. Die eerste stappen waren gericht op beoordelingssystemen, opleidingsplannen, werving en selectie en functiewaardering. Daar hield het personeelsmanagement zich in die tijd mee bezig. Er was toen nog weinig aandacht voor alle andere mogelijkheden en instrumenten op personeelsgebied.

Door de vele fusies, samenwerkingsverbanden en reorganisaties zijn er even zovele sociale plannen opgesteld. Die plannen zijn allemaal geschreven met het belang van de medewerkers voorop. Waarschijnlijk is dat het gevolg van de overblijfselen van de paternalistische houding. Corporaties stellen zich liever sociaal dan zakelijk op. Bij het overgrote deel van de fusies staat baangarantie niet ter discussie. Mochten medewerkers door omstandigheden toch niet aan de bak kunnen, dan staan hier relatief hoge afkoopsommen tegenover. Andere sociale en niet zakelijke uitgangspunten zijn salarisgarantie (met hoge personeelskosten tot gevolg) en inplaatsing op basis van anciënniteit (en niet op basis van vaardigheden en competenties). Daardoor komt niet altijd de juiste persoon op de juiste plek.

Schaalvergroting geeft in de jaren negentig de eerste aanzet tot de professionalisering van het personeelsmanagement. Door wijzigingen in het BBSH in 1993 en de bruteringsoperatie in 1995, is de rol van de overheid veranderd van een allesbepalende naar een voorwaarden scheppende rol. Sindsdien beschikken corporaties over veel eigen beleidsruimte. De verregaande bemoeienis van de overheid met het product en de productie ervan behoort dan tot het verleden. Meer fusies zijn het gevolg en corporaties verzelfstandigen in een hoog tempo, waarbij de klant en het leveren van woondiensten leidende begrippen zijn. Corporaties transformeren naar organisaties waarbij de markt- en klantgerichtheid sleutelwoorden zijn. Deze veranderingen zijn ook weer van invloed op het personeelsmanagement. Er komt meer aandacht voor de elementaire instrumenten zoals beoordelingssystemen. Bij een enkele corporatie komt zelfs een echte personeelsfunctionaris. Resultaatgericht werken doet zijn intrede. Medewerkers worden aangesproken op resultaten, maar er worden nog geen consequenties aan verbonden.

Eind jaren negentig neemt de behoefte aan een nieuwe CAO sterk toe. Corporaties ontwikkelen zich in een sneltreinvaart tot maatschappelijke ondernemers, die participeren en anticiperen op het brede terrein van wonen, woondiensten en woonmilieus. De nieuwe CAO Woondiensten speelt in op deze ontwikkelingen. Anders dan de oude CAO is het een raam-CAO. Dit betekent dat corporaties kunnen kiezen hoe zij invulling geven aan een aantal arbeidsvoorwaarden. Zodoende stelt de CAO Woondiensten corporaties in staat maatwerkregelingen te ontwikkelen. Door in gezamenlijk overleg eigen regelingen af te spreken, kunnen werkgever en ondernemingsraad afwijken van de uitgewerkte regelingen die eveneens in de CAO Woondiensten zijn opgenomen. Bijkomend effect van de CAO Woondiensten en de schaalvergroting is de verdergaande professionalisering van het personeelsmanagement. Bij steeds meer corporaties ontstaat het bewustzijn dat hun personeel, hun human resources, een strategische factor is.



Figuur 10: Ordeningsmodel Human Resource Management

Het opzetten van een HRM-beleid kent vier stappen (zie figuur 10: Snoeks & Dreimüller 2005). Het gaat om de voorbereiding en strategische verankering (richten), het inrichten van de organisatie (organisatorische verankering), het opzetten van de HRM-cyclus (inrichten) en het uitvoeren, evalueren en bijstellen van de HRM-cyclus (verrichten).

In die volgorde, start HRM met **(stap 1)** de verankering van HRM aan de strategie, waarbij de plaats en taak van het personeelsbeleid binnen het management wordt bepaald en de infrastructuur wordt vastgesteld. Na de strategische verankering komt de organisatorische verankering aan bod.

Daarin worden **(stap 2)** van de functies binnen de geselecteerde strategische processen de RVB's (resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) vastgesteld en daarmee de functieprofielen beschreven en gewaardeerd en de competentieprofielen beschreven.

Vervolgens worden **(stap 3)** de vijf onderdelen van de HRM-cyclus uitgewerkt en de kerncompetenties en succesfactoren vertaald naar de verschillende instrumenten uit de HRM-cyclus (resultaatafspraken maken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en werving & selectie).

Het geheel wordt afgesloten **(stap 4)** met een korte behandeling van de implementatie van het HRM-beleid, het beheersen ervan en de mogelijkheid om na één of twee jaar het HRM-beleid te evalueren en te vernieuwen.

4.2. De organisatiecultuur meten

In de afgelopen decennia heeft het thema organisatiecultuur steeds meer aandacht gekregen. Niet onterecht, zoals we zagen, want veranderingen in de organisatie (instrumenten of werkwijzen) worden niet zomaar geaccepteerd. Willen veranderingen kans(en) van slagen hebben dan moet bekend zijn of ze passen binnen de organisatiecultuur. Zo niet dan moet één van de twee of beide worden aangepast. Voorwaarde daarvoor is dat die organisatiecultuur ook kan worden beschreven in termen die bruikbaar zijn voor het management van organisaties. Dat is het onderwerp van deze paragraaf, waarin we op basis van de in hoofdstuk 3 besproken modellen en benaderingen een model en een vragenlijst beschrijven, die geschikt is om de organisatiecultuur van Nederlandse organisaties in beeld te brengen en dan specifiek die van de corporaties.

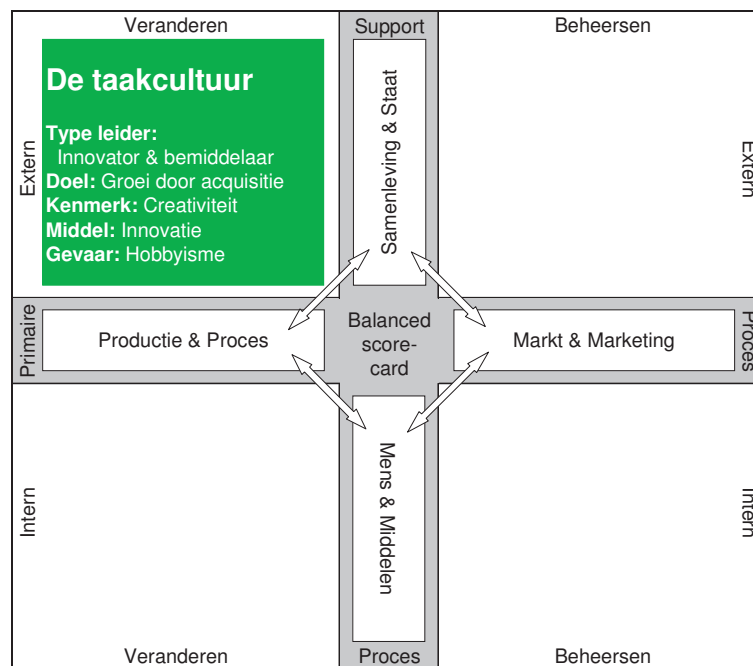
Om de organisatiecultuur te kunnen meten en te kunnen bespreken zijn drie, vier decennia geleden een aantal prominente managementgoeroes aan de slag gegaan. De eerste die met een werkbaar voorstel komt is – zoals we zagen – Roger Harrison (1972). Hij onderscheidt vier aspecten die elk in meer of minder mate voorkomen in een organisatie. Het betreft de aspecten **macht**, **rollen**, **taken** en **mensen**. Elke organisatie kent zijn eigen verhouding tussen die vier. Die verhouding is het resultaat van een groot aantal factoren die de organisatiecultuur heeft beïnvloed, zoals het verleden, de wijze van leidinggeven, de markt, het product en de klanten. De indeling van Harrison en die van een aantal andere auteurs over organisatiecultuur zijn besproken in paragraaf 3.2 en vervolgens ingepast in het model van de concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999, 2003, 2006) en het model van de 4ling®, zoals ontwikkeld voor de managementboeken voor corporaties en besproken in paragraaf 3.1.

Harrison (1972, 1992) gebruikt zijn indeling, zijn model, om samen met Handy (1976, 1988) een vragenlijst te ontwikkelen waarmee hij de sterkte van de vier cultuurtypen kan meten. Maar zij niet alleen. Andere vragenlijsten zijn onder meer gemaakt door Cameron & Quinn (1983, 1996, 1999, 2006) voor hun model van de concurrerende waarden en in Nederland door De Caluwé & Vermaak (2002) en door Trompenaars & Hampden-Turner (1990, 1993). Op basis van deze en andere vragenlijsten en de ervaring die roAg op dit terrein de laatste jaren heeft opgedaan, is een nieuwe vragenlijst samengesteld. De vragenlijst bevat vier invalshoeken: de organisatie, de leiding, de mensen en de wijze van besluitvorming. Per invalshoek zijn er telkens vier vragen, die samen de organisatiecultuur in beeld brengen. De vragenlijst kan twee keer worden gebruikt. De eerste keer voor het meten van de huidige organisatiecultuur, de tweede keer als basis voor de discussie over welke organisatiecultuur wordt gewenst.

Voor een goed begrip van de vragenlijsten is het nodig om de karaktertrekken van de vier cultuurtypen goed te kennen. Hierna volgt van elk van de vier cultuurtypen een samenvatting van de belangrijkste kenmerken. De omschrijvingen zijn gebaseerd op de beschrijvingen van de cultuurtypen van Blake & Mouton (1964), Harrison (1972), Handy (1976), Deal & Kennedy (1982), Koopmans & Pool (1992), Hardjono (1999) en Cameron & Quinn (1999, 2006). We geven eerst een korte impressie en gaan in op de namen die door de verschillende auteurs zijn gegeven aan elke kwadrant en beschrijven dan uitgebreider een viertal aspecten (oriëntatie, leiderschap, werkwijze en medewerkers). Aan elk cultuurtype kennen we ook een kleur toe. De achtergrond daarvan is dat daardoor de overheersende karaktertrek beter beklijft en het makkelijker praat. De kleuren zijn geel, blauw, rood en groen.

4.2.1. Vier cultuurtypen

De taakcultuur.



Schema 22: CVF & 4ling® en de taakcultuur

Een taak is iets anders dan een doel. Een taak is een samenhangend geheel van activiteiten om iets tot stand te brengen of te produceren. Een doel is dat wat men nastreeft en wil behalen, een vastgesteld eindpunt. Een taak is opgelegd, arbeid die verricht moet worden, werkzaamheid waarmee iemand is belast en dat men uitvoert om een uiteindelijk een doel te bereiken. Een taak is het verhuren van woningen, of het huisvesten van mensen die niet zelfstandig daarin kunnen voorzien. Een doel is het huisvesten van alle daklozen, of een bepaald percentage van de primaire doelgroep binnen y maanden een passende huisvesting kunnen bieden.

Een taak is extern gericht en zal zich moeten voegen naar wat extern noodzakelijk is, waarbij de omgeving aan constante verandering onderhevig is. Vandaar dat de taakcultuur linksboven in de 4ling® is gepositioneerd (extern veranderen). Een belangrijk kenmerk is dat het zicht op het doel ontbreekt. Incidenten, onvoorspelbare factoren en toeval bepalen wat er gaat gebeuren. Stap voor stap wordt de weg blootgelegd, de taak volbracht en het doel bereikt. Het ontbreken van een concreet doel brengt Koopman & Pool (1992) ertoe om het cultuurtype het *open-eindmodel* te noemen. Ook Cameron & Quinn (1999) leggen de nadruk op aanpassen aan veranderingen in de omgeving, het management van de interne verandering, innovatie en creatieve probleemoplossende werkwijzen en vatten dat samen met *open systeem model* met een *adhocratiecultuur*. Het woord *adhoc* heeft tegenwoordig een slechte betekenis, maar toen de naam voor het eerste werd gebruikt voor dit cultuurtype, stond *adhoc* reageren hoog aangeschreven. We spreken dan over de jaren zeventig en tachtig. Het is het moment waarop we afscheid nemen van het industriële tijdperk en het informatietijdperk betreden. Het doel is onbekend en het terrein onverkend. Intuïtie en fingerspitzengefühl winnen het van ervaring en expertise. Vallen en opstaan is de enige methode om voortgang te boeken en de taak te volbrengen. Het is een omgeving waar hoge risico's worden genomen, die cruciaal zijn voor de toekomst van het bedrijf. Deal & Kennedy

(1982) spreken daarom van *The bet-your-company culture*. Vanwege de focus op het nieuwe en de toekomst, leggen Harrison (1972, 1992) en Handy (1976, 1988) de nadruk op de taak met de *prestatie of taak georiënteerde* cultuur.

Steeds weer gaat het over mensen, die afhankelijk zijn van elkaar en samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als eensgezind wordt opgetreden. Vandaar dat niet het proces, de persoon of het doel in de naam terug komt, maar de taak: de *taakcultuur*. Omdat de kern van dit cultuurtype op de toekomst is gericht, op innovatie en groei is groen de kleur. Groen associeert met de natuur, met groeien, leven, lente en toekomst. Bovendien ontstaat de kleur door menging van de twee primaire kleuren geel en blauw. Daarmee benadrukkend dat creativiteit en innovatie tot nieuwe producten leidt, waarmee doelen (geel) gerealiseerd kunnen worden en waarmee doelmatig (blauw) moet worden gewerkt.

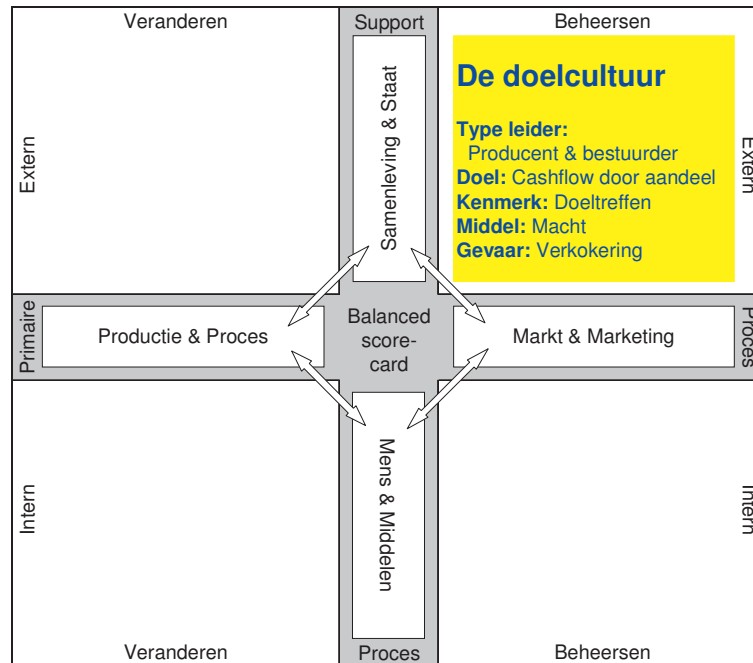
Oriëntatie. In sectoren waar sprake is van een hoog risiconiveau en een lage snelheid van feedback over resultaten, zijn de kenmerken van de taakcultuur dominant. Voorbeelden zijn R&D-laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie, beleggings- en investeringsmaatschappijen. Voor deze bedrijven geldt dat de inzet hoog is, onzekerheid troef en men pas na verloop van tijd zicht krijgt op de resultaten. Verkeerde beslissingen kunnen bepalend zijn voor het voortbestaan van het bedrijf. Succes is daarom gedefinieerd als het ontwikkelen van succesvolle nieuwe goederen en diensten waarmee men voorop kan lopen. In dit kwadrant starten de beginnende ondernemingen met hun idee, hun gat in de markt.

Leiderschap. De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de innovator en bemiddelaar. Leiders zijn risiconemers en gericht op het ondersteunen van aanpassingsvermogen en het mobiliseren van interne, maar ook externe support. Dat gebeurt door het continue aanpassen en veranderen, waarbij de nadruk ligt op politieke gewenste aanpassing, creatieve probleemoplossing en het verbeteren van het management van verandering. De leiders zijn daarvan het beste voorbeeld. Zij verwerven status aan hun kennis en inbreng aan het proces en het durven nemen van risico's. Centraal staan innovatie, vernieuwing, creativiteit, improviseren en open staan voor kritiek. Succes staat voor nieuwe goederen en diensten en daarmee voorop kunnen lopen. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Athena, de lievelingsdochter van Zeus en de godin van de wijsheid.

Werkwijze. De voortgang wordt bepaald door de stap-voor-stap methode, waarbij al redenerend wordt genavigeerd naar een in zicht komend doel. Netwerken zijn belangrijk als bron van nieuwe kennis en middelen. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd en aangepast aan de noden van de dag. Er wordt risico genomen en de mensen steken hun nek uit. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid. Het zijn meestal platte en informele organisaties, waar veelal projectmatig in matrixachtige organisatie wordt gewerkt en waar mensen open met elkaar communiceren. Het gaat niet om goed of fout, maar om de vraag wat men van elkaar kan leren.

Medewerkers. Mensen houden van hun werk en willen dat het een nuttige bijdrage levert aan de samenleving. Dat betekent dat men het doel van de onderneming kent en daar zelfstandig een bijdrage aan wil leveren. Dat kan als daarvoor de ruimte wordt geboden in een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Mensen zijn eerlijk, vol zelfvertrouwen, nieuwsgierig, spontaan, vernieuwend en steken hun nek uit. Het gevaar is subjectiviteit, hoge werkdruk, intolerantie en uiteindelijk chaos.

De doelcultuur.



Schema 23: CVF & 4ling® en de doelcultuur

Dit cultuurtype plaatsen we rechtsboven in de 4ling® (extern beheersen) en wordt door Koopman & Pool (1992) het *neo-rationeel model* genoemd, waarbij het bedrijf vanuit één punt of persoon wordt aangestuurd. Veelal worden de besluiten snel en zonder veel overleg genomen. Regels belemmeren de macht en zijn daarom door de directie beperkt. Bij Cameron & Quinn (1999) heet het *rationeel doel model* met daarin een *marktcultuur*. De naam verwijst niet naar de functie van een markt, noch staan de klanten centraal, maar legt de nadruk op het type organisatie dat net zo werkt als een markt, waarbij men zich extern richt om door middel van transacties (ruil, verkoop en contracten) een concurrentievoordeel te verwerven. Deal & Kennedy (1982) bestempelen het cultuurtype als *The tough-guy, macho culture*, waarmee ze de nadruk leggen op het individualistische karakter, waarbij regelmatig risico wordt genomen en initiatief belangrijker is dan resultaat. De focus op het doel, de aansturing vanuit een punt legt de nadruk op macht en is voor Harrison (1972, 1992) en Handy (1976, 1988) de motivatie om *machtcultuur* als naam voor dit cultuurtype te gebruiken. In een latere publicatie heeft Handy de naam veranderd in *Clubculture* om te benadrukken dat men alleen kan functioneren als men bij de club behoort, de waarden deelt en de goedkeuring heeft van de spin in het web, de machthebber.

In alle beschrijvingen is het treffen van het doel toch de voornaamste factor die alle omschrijvingen bindt. Macht en markt drukken dat niet genoeg uit, en hebben bovendien een negatieve klank. Daarentegen heeft elke organisatie een doel dat moet worden gerealiseerd. Vandaar dat voor *doelcultuur* als naam en geel de kleur voor dit cultuurtype is. Geel is de kleur van de zon, van nieuwe energie en de kleur symboliseert kracht, macht, hoop en optimisme.

Oriëntatie. In sectoren waar sprake is van snelle resultaten en feedback daarover en een hoog risiconiveau zijn de kenmerken van de doelcultuur dominant. Voorbeelden ervan zijn politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers, organisatie-adviesbureaus, de amusementsindustrie en ingenieursbureaus. Er heerst een cultuur waar het doel voorop

staat. De boef moet worden gevangen, het nieuwe product moet een marktaandeel realiseren, de patiënt moet genezen, de soap moet zijn kijkcijfer halen en de brug mag niet instorten. In de doelcultuur gaat het om doeltreffen, om productiviteit in termen van cashflow, aandeel, verkoop en omzet. Het doel is heilig en moet gerealiseerd worden. Koste wat kost. Succes staat voor marktaandeel, marktpenetratie en marktleiderschap. Dit cultuurtype zien we bij startende ondernemers, omdat zij eerst klanten en omzet moeten hebben (concreet doel). Zonder klanten immers geen inkomsten, laat staan rendement.

Leiderschap. De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de producent en de bestuurder, waarbij wordt uitgegaan van de eigen kracht. De leiders hebben macht, zijn paternalistisch, daadkrachtig, streng doch rechtvaardig. Winnen (van de concurrent) staat centraal. Het werk wordt via het geven van taken en opdrachten verdeeld en is afgeleid van precies gedefinieerde doelen en rationele analyses. Om het doel te treffen worden inspanningen op elkaar afgestemd. Het is een logisch, rationeel, analytisch geheel dat wordt aangestuurd op basis van macht. Systemen, regels en procedures worden geschonden als ze niet bijdragen aan het doel. Fouten kunnen niet bestaan. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Zeus, opperste der Griekse goden, die grillig en impulsief regeerde.

Werkwijze. Mensen zijn middelen die ingezet worden voor het doel. Ze zijn competitief en doelgericht. Aan de basis staat maakbaarheid, vertaald in plannen en uitgewerkte gedetailleerde productienormen. De communicatie is voornamelijk eenrichtingsverkeer, waarbij de leider wil weten of alles gebeurt zoals is afgesproken. In afwijkende situaties kan dan onmiddellijk door de leider worden bijgestuurd. Dat gebeurt door te corrigeren en het geven van kritiek. Een gevaar dat de doelcultuur bedreigt is de eenzijdige focus en verkokering.

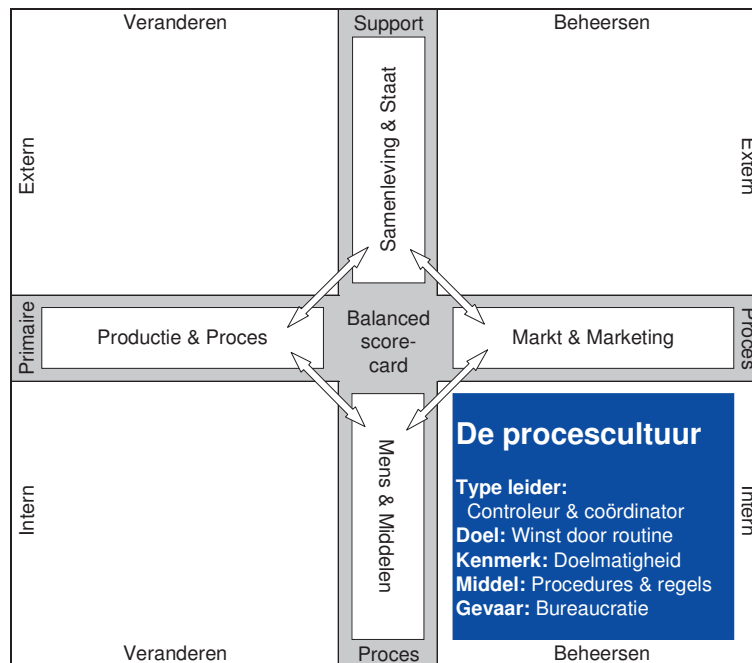
Medewerkers. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij gehoorzaam luisteren, de instructies uitvoeren en niet nadenken. Opleiding en training is dan ook niet de voornaamste wijze om kwalitatieve medewerkers te krijgen. De weg daarvoor is selectie, waarbij tijdens het functioneren, straffen en belonen de methode is om gewenst gedrag te bevorderen. De cultuurvorm kan doorschieten met angst, misbruik van macht, vriendjespolitiek en politieke intriges.

De procescultuur

De procescultuur vinden we rechtsonder in de 4ling® (intern beheersen). Koopman & Pool (1992) noemen dit het *bureaucratisch model*, waarin regels, planning en control en de besluitvorming sterk zijn geformaliseerd. Het maakt daarbij niet uit of de regels van binnen of van buiten zijn opgelegd. Een groot aantal personen en instellingen zijn bij het proces betrokken. Vandaar dat Cameron & Quinn (1999) het hebben over *intern proces model* met een *hiërarchische cultuur*, want ordening is nu nodig. Het is een oude cultuurvorm stammend uit de negentiende eeuw, als de industriële revolutie massa productie mogelijk maakt en de aandacht verschuift van de mogelijkheid tot produceren naar doelmatig produceren. Orde en regelmaat zijn dan van belang. Vanwege de hoofdrol die is weggelegd voor het proces noemen Deal & Kennedy (1982) het cultuurtype simpel *The process culture*. Harrison (1972, 1992) en Handy (1976, 1988) hebben het vanwege de programmering over een *rolcultuur*.

In alle beschrijvingen gaat het over ordenen, staan regels centraal en is het proces de centrale factor waar alles om draait. Bureaucratie en hiërarchie gaan over orde en regelmaat, maar hebben een negatieve klank. Niettemin is in elke organisatie sprake van samenwerking en samenwerking vereist afspraken. Geformaliseerd of niet, er is altijd een manier van werken die karakteristiek is voor het bedrijf. Vandaar dat voor *procescultuur* als naam voor dit cultuurtype is besloten. De kleur is blauw, afgeleid van de blauwdruk. Een

blauwdruk is een oude techniek om technische tekeningen te kunnen reproduceren en is synoniem geworden voor gedetailleerd uitgewerkte plannen.



Schema 24: CVF & 4ling® en de procescultuur

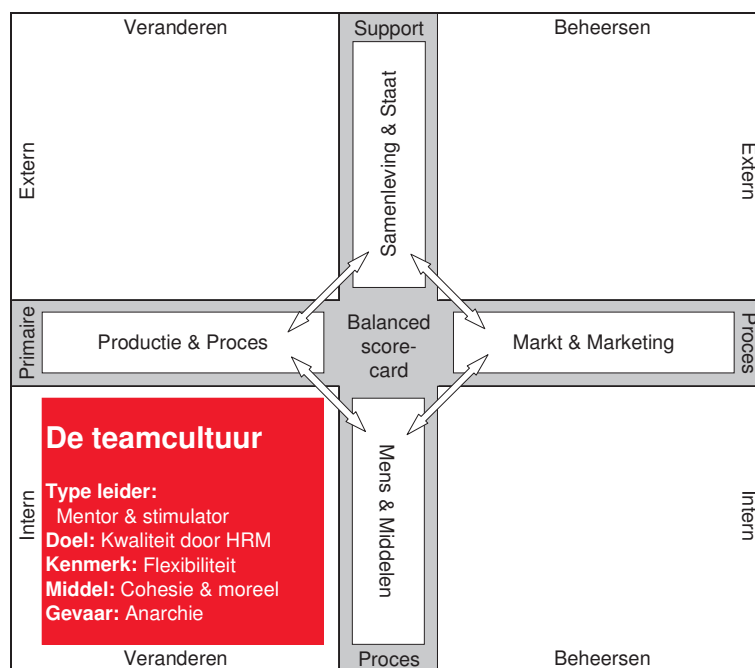
Oriëntatie. In sectoren waar sprake is van een hoge snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau zijn de kenmerken van de procescultuur dominant. Voorbeelden ervan zijn verzekeringsmaatschappijen, banken, financiële instellingen, overheden en farmaciebranche. De procescultuur is ook dominant bij organisaties die producten leveren met een lange levenscyclus, zoals de automobiellindustrie, de olie-industrie en de vastgoed sector. Al deze instellingen hebben met bulkwerk te maken, met veel gelijksoortige transacties, waarbij het resultaat van één transactie niet van cruciaal belang is. De polissen en betalingen moeten afgehandeld en geregistreerd worden, de procedure moet correct zijn doorlopen en het medicijn van het recept moet worden geleverd. Door de veelheid van transacties is het haast ondoenlijk daarover steeds adequate feedback te geven. Dit aspect krijgt daardoor minder aandacht, wat een demotiverend effect heeft op prestaties van medewerkers. Er heerst een cultuur waar het proces en niet het doel voorop staat. Het resultaat is winst, routine en hiërarchie. In de procescultuur gaat het dan ook om de procedure, de regels en de voorschriften. Dat is ook het gevaar, waarbij de regels de dienst gaan uitmaken en de bureaucratie dominant wordt. Succes staat voor betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Dit cultuurtype komt niet voor bij beginnende organisaties, waar overleven en groei juist voorop staan.

Leiderschap. De bij dit cultuurtype horende leiderschapsstijl is die van de controleur en coördinator, waarbij wordt uitgegaan van de overtuiging dat routines tot stabiliteit leiden. Het leiderschap is gebaseerd op hiërarchie en status. De leiders zijn gericht op doelmatigheid, stabiliteit, continuïteit, coördinatie en het handhaven van de regels en procedures. De nadruk ligt op het vastleggen van verantwoordelijkheden, meten en documentatie. Conflicten worden vermeden, genegeerd (de tijd lost het wel op), of via afspraken en overeenkomsten gereguleerd. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Apollo, de god van de rede en het verstand.

Werkwijze. Bedrijven met een procescultuur hebben een werkomgeving die geformaliseerd en gestructureerd is met regels, systemen en procedures en gericht is op het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Systemen, regels en procedures worden gehandhaafd. Logica en rationaliteit zijn de basis voor succes dat staat voor het realiseren van de geplande productie tegen minimale kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid van de carrière. Functieomschrijvingen zijn gebaseerd op degelijke procesbeschrijvingen compleet met vastgelegde taken, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Medewerkers. Van de medewerkers en leiders wordt verwacht dat zij hun bijdrage leveren zoals is afgesproken en niet meer dan dat. De houding is die van wantrouwen ten opzichte van medewerkers. Zij moeten worden gecontroleerd. Voorkomen moet worden dat men fouten maakt. Worden ze gemaakt, dan hoort men dat toe te geven en ze te herstellen. De zwakte van de rolcultuur is de onpersoonlijkheid. Het geeft medewerkers geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert. Daardoor wordt nadenken en innovatie ontmoedigd en kan het systeem slechts traag reageren op veranderingen in de omgeving.

De teamcultuur



Schema 25: CVF & 4ling® en de teamcultuur

De teamcultuur heeft alles met intern, samenwerken en aanpassen te maken en plaatsen we linksonder in de 4ling® (intern veranderen). Omdat in dit cultuurtype communicatie en met elkaar onderhandelen centraal staan, hebben Koopman & Pool (1992) het over het *Arena model*. Onderhandelen is nodig omdat in dit model de machtsverschillen klein zijn en er geen dominante leiding is. Omdat macht ontbreekt, moet overeenstemming worden bereikt en dat kan door consensus en acceptatie van beslissingen. Het gaat dan over hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan. Voor Cameron & Quinn (1999) is dat de reden om het kwadrant samen te vatten als *human relations model* met een *familiecultuur*. De aandacht voor dit aspect komt voort uit de bestudering van Japanse bedrijven in de jaren zeventig. In tegenstelling tot de focus op prestatie en rendement in de Westerse wereld zag men de

bedrijven in Japan steunen op gemeenschappelijke waarden, samenhang, participatie en een wij-gevoel. In plaats van regels en winst, richtte men zich in Japan op teamwerk en betrokken medewerkers. Ook bij Deal & Kennedy (1982) staat de mens centraal, maar zij benadrukken dat er evenwicht is tussen werk en plezier. Uitgangspunt is de klant en doorzettingsvermogen van de medewerker resulteert in hoge omzet en wordt beloond. Vandaar de naam *The work hard/play hard culture*. Ook bij Harrison (1972, 1992) en Handy (1976, 1988) ligt de nadruk op de leden van de organisatie. In tegenstelling tot de doelcultuur waar de mensen middelen zijn is nu de organisatie middel voor de leden van de organisatie en de cultuur *persoon georiënteerd*. Recent verlegt Harrison de nadruk van de persoon op de steun aan de persoon en het heet dan *support oriented*. Steeds weer gaat het over mensen, die afhankelijk zijn van elkaar en samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als eensgezind wordt opgetreden. Vandaar dat niet de persoon, de steun of het onderhandelen in de naam terug komt, maar het resultaat, het team: de *teamcultuur*. Omdat de mens daarin centraal staat is de kleur rood, de kleur van bloed.

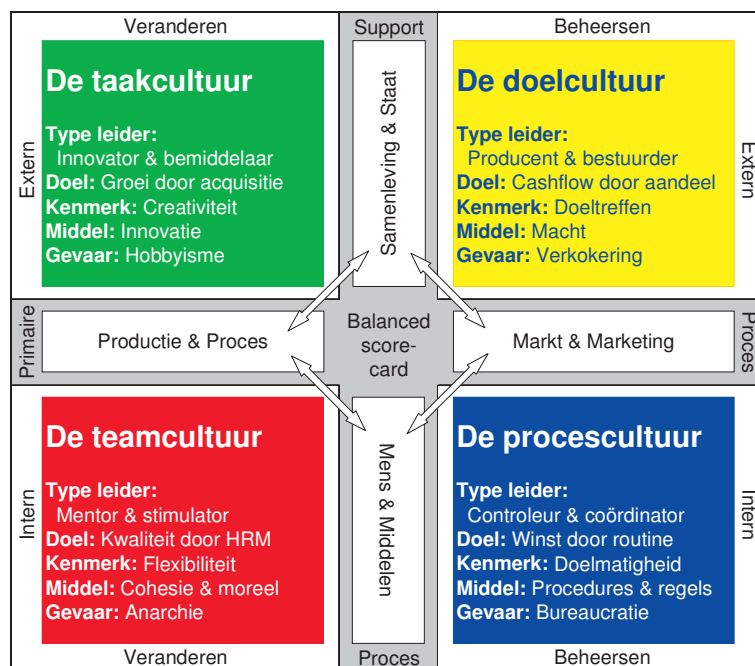
Oriëntatie. In sectoren waar sprake is van een lage snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau is er ruimte en tijd om de aandacht te richten op andere zaken dan die voor de organisatie van direct belang zijn. Het gaat om bedrijven die actief zijn in de distributie, de detailhandel en de makelaardij, waar bulkwerk gericht is op een hoge omzet. Andere voorbeelden zijn orkesten en groepspraktijken van artsen, juristen of adviseurs, waar het individuele belang voorop staat en samenwerking de leden persoonlijk voordeel biedt en hen daardoor bindt. De oriëntatie is op elkaar gericht en op de inzet, samenhang en het moreel van de mensen die bij de organisatie zijn betrokken. Dit cultuurtype komt voor bij traag doorstartende nieuwe ondernemingen. Het succes van het eerste product is gevierd en het product is net op of over het toppunt van de levenscyclus heen. De leden van de organisatie kennen als geen ander het product, de routine en de collega's.

Leiderschap. De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de mentor en stimulator, waarbij wordt uitgegaan van de overtuiging dat betrokkenheid leidt tot inzet. Het leiderschap is teamgericht en gebaseerd op inzet, samenhang en moreel. De nadruk ligt op participatie. Conflicten worden opgelost door het bereiken van consensus. De leiders zijn het beste te omschrijven als vaderfiguren. Centraal staan teamwerk, consensus, vertrouwen, loyaliteit, zorg, Human Resource Management en het voorkomen van conflicten of gezichtsverlies. Handy vergelijkt de leiderschapsstijl met die van de Griekse god Dionysus, god van feesten en wijn, die het individu voorop stelt met al zijn talenten en eigenaardigheden.

Werkwijze. De organisatie waardeert teamwerk en participatie. Consensus staat voorop. De leden van de organisatie gaan graag met elkaar om, hebben behoefte aan veiligheid en geborgenheid. Een organisatie kan dat bieden, door medewerkers als mensen te zien die een bijdrage leveren aan het bedrijf en niet te zien als een machine. Het werk wordt dan ook vaak aan de medewerker aangepast en niet andersom. Luisteren, helpen, coachen en begeleiden zijn de middelen die het management ten dienste staan. Gecontroleerd wordt er zelden, ook prijzen en belonen komt nauwelijks voor. Als er al beloond wordt dan is dat een groep en niet het individu. Van individuele beloningen hebben de leden van de organisatie een natuurlijke afkeer, omdat het een rangorde aanbrengt tussen leden daar waar gelijkheid wordt nagestreefd. Omdat er voor de medewerkers wordt gezorgd, gaan ze ook anders om met collega's, klanten en leveranciers. Uiteindelijk is het resultaat een vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte wat ruimer geïnterpreteerd in het belang van de collega of klant. Er wordt geen risico genomen. Succes staat voor zorg voor mensen. Het gevaar schuilt in het doorslaan daarin, waarbij de persoonlijke belangen zo dominant worden dat er sprake is van anarchie.

Medewerkers. Organisaties met een teamcultuur bieden een mensvriendelijke plaats om te werken. Het trekt mensen aan die het eigen belang goed kennen. Zolang dat eigen belang meer is dan financiële middelen en het zelfontplooiing betreft, kennisontwikkeling of het bieden van oplossingen, kan het collectief daar ook voordeel uit putten. Daardoor zijn de medewerkers ook niet echt trouw aan de organisatie en niet inventief gericht op het belang van het collectief. Interne conflicten, gebrek aan samenwerking en strijd ondergraven het goed functioneren van de organisatie. De teamcultuur wordt zelden aangetroffen in het bedrijfsleven, omdat het niet resultaatgericht is. Dat is ook het nadeel van dit cultuurtype.

Ten slotte. Elk van de cultuurtypen komt voor in een organisatie (zie schema 26). Alleen de verhouding is telkens anders. Een oordeel over de feitelijke of gewenste verdeling kan alleen worden gegeven aan de hand van een referentie. Die referentie is afhankelijk van de situatie en omstandigheden en het beoogde doel, zoals die is vastgelegd in het ondernemingsplan in termen van missie en strategie. Zo zal een legeronderdeel enkel oog hebben voor het doel (het verslaan van de vijand). Discussies tijdens de slag over het aanvalsplan zijn uit den boze. Maar zonder zorg en aandacht voor de mens zullen ook bij een legeronderdeel de prestaties tegenvallen. In een gemeente, bij een accountantskantoor of in een bank staan zorgvuldigheid en procedures op de eerste plaats. Maar consequent blijven vasthouden aan bestaande procedures en werkwijzen zou betekenen dat we nog steeds met ponskaarten en magneetbanden zouden werken. Ook hier is verandering nodig. Niet zo drastisch als op universiteiten en laboratoria. Daar gaat het er juist om af te wijken van gebaande paden. Maar ook nu weer niet grenzeloos, want dan is het einde zoek en ligt verspilling op de loer.



Schema 26: CVF & 4ling® en de vier cultuurtypen

Voor de beoordeling van een organisatie-cultuur is dat duale, haast tegenstrijdige, van groot belang. Beseft moet worden dat alle vier de cultuurtypen niet per definitie goed of slecht zijn. Alles hangt af van wat de organisatie wil bereiken. Afhankelijk van missie en strategie kan een te veel of te weinig van welk cultuurtype dan ook, gevaarlijk zijn. Het te veel of te weinig hangt samen met wat de onderneming in essentie wil bereiken. Vandaar dat Quinn zijn model het concurrerende waarden model noemt. Zijn stelling is dat een leider niet alleen zijn

natuurlijke leiderschapstijl moet ontwikkelen, maar dat hij ook de leiderschapstijl moet kennen en liefst beheersen, die bij andere cultuurtypen horen. Zo kan hij als de strategie of het moment dat vereist switchen van leiderschapstijl. Een goed alternatief is om binnen het management alle leiderschapstijlen vertegenwoordigd te hebben.

4.2.2. De cultuurvragenlijst voor corporaties

In de loop van de afgelopen jaren (roAg 1994 – 2007) hebben we tientallen corporaties geadviseerd over de bedrijfsvoering en het management. Daarna bleef het contact in stand, soms direct, maar ook indirect via de kennissite www.corporatieadvies.nl. In de loop van de tijd werd duidelijk dat een deel van de ingezette en voorgenomen veranderingen niet anders dan met zeer veel aandacht en zorg, kon worden gerealiseerd (zie ook de resultaten van de interviews in paragraaf 2.4). Het bleek dat het niet lag aan de voornemens om de organisatie te veranderen en te verbeteren of aan de kwaliteit van de nieuwe instrumenten. Succesvolle en blijvende veranderingen bleken alles te maken te hebben met acceptatie, doorzettingsvermogen en de wijze waarop de mensen tegen veranderen aankeken. Kortom met zaken die gerelateerd zijn aan de organisatiecultuur.

Bij de oriëntatie over het onderwerp stuiten we op het onderzoek van Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) naar de invloed van de organisatiecultuur op de bestendigheid van ingevoerde veranderingen. Vervolgens lag het voor de hand het thema organisatiecultuur deel te laten uitmaken van de advisering.

Cultuur bespreken, laat staan veranderen, kan niet zonder een instrument dat de organisatie in staat stelt om de eigen cultuur in beeld te brengen en de gewenste cultuur te kunnen beschrijven. Met dat doel voor ogen zijn in de afgelopen dertig jaar een aantal prominente managementgoeroes aan de slag gegaan, zoals Blake & Mouton (1964), Leavitt (1965), Hofstede (1980), Deal & Kennedy (1982), Cooke & Lafferty (1983), Nelson & Burns (1984), Harrison (1972, 1992) en Handy (1976, 1988). Het stokje wordt overgenomen door Denison (1990), Hampden & Trompenaars (1990), Adizes (1997), Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) en De Caluwé & Vermaak (2002). Als onderzoeksmethode wordt steeds gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. De reden daarvoor is dat kwalitatief onderzoek weliswaar een nauwkeuriger en bruikbaar beeld oplevert, maar dat er voor het opstellen en beoordelen specialistische kennis nodig is, en het vergt een lange doorlooptijd en hoge kosten. Vragenlijsten daarentegen bevorderen een snel verloop van het onderzoek, zijn relatief goedkoop en maken bovendien de resultaten vergelijkbaar.

In het eerste jaar (2003) is voor de advisering van corporaties gebruik gemaakt van de vragenlijst van Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006). Daarbij bleek dat de vragenlijst niet goed voldeed. De terminologie was niet altijd duidelijk, de keuzevragen waren door hun lengte lastig te beantwoorden en specifieke kenmerken van de Europese cultuur ontbraken. De vragenlijst is daarop aangepast en in 2004 en 2005 gebruikt. Dezelfde vragenlijst is gebruikt voor het onderzoek in 2006 (zie paragraaf 4.3).

Voor het samenstellen van een nieuwe vragenlijst om de organisatiecultuur in beeld te brengen zijn de vragenlijsten gebruikt van de modellen die passen binnen het model van de 4ling®. Een van de eerste vragenlijsten – die past binnen het model van de 4ling® – is ontwikkeld door Harrison (1972, 1992) en Handy (1976, 1988). Handy heeft in 1976 de bijbehorende vragenlijst gepubliceerd. In 1988 maakt hij een kortere versie en in 1992 geeft Harrison weer een uitgebreidere en deels nieuwe vragenlijst uit en in 1999 is de vragenlijst van Cameron & Quinn gepubliceerd. Ichak Adizes (1979) geeft een lijst met zestig vragen, die ook aansluit op de indeling van Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006). Het zijn geen keuzevragen, maar beoordelvingsvragen. Die beoordeling geeft dan een indicatie hoe de vier

cultuurtypen worden gewaardeerd. De Caluwé & Vermaak geven een tweetal vragenlijsten onderverdeeld naar denken en doen, om te kunnen bepalen tot welke kleur iemand behoort. Voor de rest biedt de literatuur weinig aanknopingspunten (passend binnen het CVF en het model van de 4ling®). Trompenaars en Hampden (1993) hebben van hun vragenlijst drie vragen vrijgegeven maar er is onduidelijkheid over hun indeling in relatie tot de 4ling®, waardoor de drie vragen niet verder zijn meegenomen in het samenstellen van de nieuwe vragenlijst die behoort bij de 4ling®. Voor een overzicht van de herkomst van de vragenlijst van het model van de 4ling® zie tabel 22.

De verbeterde vragenlijst bevat vier invalshoeken: de organisatie, de leiding, de mensen en de wijze van besluitvorming. Per invalshoek zijn er telkens vier vragen, die samen de organisatiecultuur in beeld brengen. Elk van de zestien vragen bestaat uit een openingszin, die wordt gevolgd door vier mogelijkheden om die openingszin af te maken. Elk van die combinaties verwijst naar een andere organisatiecultuur. De vragenlijst wordt twee keer gebruikt. De eerste keer wordt de vragenlijst gebruikt voor het meten van de huidige organisatiecultuur, de tweede keer om te achterhalen welke organisatiecultuur wordt gewenst. Voor de wijze van invullen van de vragenlijst zie bijlage 1.

| Herkomst van de vragen uit de vragenlijst van de 4ling® | | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| roAg 4ling® 2005 | Cameron & Quinn 1999 | Harrison 1992 | Harrison & Handy 1988 | Harrison & Handy 1976 |
| Vraag R 1 | Vraag 1 | | | |
| Vraag R 2 | Vraag 4 | | | Vraag 15 |
| Vraag R 3 | Vraag 6 | | | |
| Vraag R 4 | | Vraag 3 | Vraag 5 | Vraag 5 |
| Vraag R 5 | Vraag 2 | | | |
| Vraag R 6 | | Vraag 8 | Vraag 1 | Vraag 1 |
| Vraag R 7 | Vraag 3 & 5 | Vraag 12 | | |
| Vraag R 8 | | Vraag 9 | Vraag 7 | Vraag 7 |
| Vraag R 9 | | Vraag 1 & 11 | Vraag 3 | Vraag 3 |
| Vraag R 10 | | Vraag 2 | Vraag 4 | Vraag 4 |
| Vraag R 11 | | Vraag 7 | Vraag 2 | Vraag 2 |
| Vraag R 12 | | Vraag 10 & 15 | Vraag 6 | Vraag 6 |
| Vraag R 13 | | Vraag 5 | | Vraag 13 |
| Vraag R 14 | | Vraag 14 | | |
| Vraag R 15 | | Vraag 6 | Vraag 8 | Vraag 8 |
| Vraag R 16 | | Vraag 12 | | Vraag 12 & 14 |

Tabel 22: Herkomst van de vragen uit de vragenlijst van de 4ling®

De vragenlijst voor het meten van de huidige organisatiecultuur:

| De huidige organisatiecultuur van de 4ling® | | |
|---|---|-----------|
| De organisatie | | |
| R1 | De organisatie is | Nu |
| A | Familiair. De leden doen en delen veel met elkaar. | |
| B | Dynamisch. Er worden risico's genomen, er is sprake van ondernemen. | |
| C | Resultaatgericht. Het doel moet worden gehaald, er is sterke onderlinge concurrentie. | |
| D | Gestructureerd. Formele regels en procedures en een strenge leiding zijn kenmerkend. | |
| Totaal | | 10 |
| R2 | De organisatie richt zich voornamelijk op | Nu |
| A | Collegialiteit, veiligheid, transparantie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie. | |
| B | Nieuwe dingen (producten, klanten, middelen) zoeken, ontwikkelen en implementeren. | |
| C | Interne competitie en concurrentie, agressiviteit, halen van doelstellingen en winnen. | |
| D | Regels, procedures, doelmatige productie en het handhaven van de status quo. | |
| Totaal | | 10 |
| R3 | Het succes van de organisatie wordt bepaald door | Nu |
| A | Personeelsontwikkeling door betrokkenheid en zorg van en voor de mensen. | |
| B | De beschikbaarheid van unieke, innovatieve, toonaangevende nieuwe producten. | |
| C | De concurrentie voor zijn en een groter marktaandeel. | |
| D | Doelmatige, functionele, betrouwbare, goedkope, overzichtelijke & beheerste productie | |
| Totaal | | 10 |
| R4 | De organisatie behandelt mensen in de organisatie als | nu |
| A | Familie of vrienden die graag samen zijn en elkaar willen steunen. | |
| B | Gelijken die eensgezind een gemeenschappelijk doel nastreven. | |
| C | Middelen die door het management kunnen worden ingezet. | |
| D | Werknemers met een arbeidsverband en met over en weer rechten en plichten. | |
| Totaal | | 10 |
| De leiding | | |
| R5 | De leiding van de organisatie | Nu |
| A | Begeleidt, ondersteunt, prikkelt, faciliteert en zorgt voor medewerkers. | |
| B | Toont ondernemingslust, neemt risico's en is gericht op innovatie en vernieuwing. | |
| C | Houdt niet van flauwekul, is agressief en wil doelen realiseren. | |
| D | Regelt, is gericht op het proces, coördineert, organiseert en stroomlijnt de productie. | |
| Totaal | | 10 |
| R6 | Van de leiding wordt verwacht dat zij | Nu |
| A | Bezorgd is voor de medewerkers en oog heeft voor hun belangen. | |
| B | Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers. | |
| C | Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is. | |
| D | Onpersoonlijk en zuiver leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft. | |
| Totaal | | 10 |
| R7 | De leiding richt zich op | Nu |
| A | Goede onderlinge relaties, teamwerk, consensus en participatie. | |
| B | Het bieden van vrijheid, het zelf nemen van risico's voor het vinden van vernieuwingen. | |
| C | Concurrentie en interne competitie, hoge eisen, prestaties en resultaten. | |
| D | Duidelijkheid, regels, voorschriften, procedures en stabiele verhoudingen. | |
| Totaal | | 10 |
| R8 | Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als | Nu |
| A | Die ander hulp, begeleiding of advies heeft gevraagd. | |
| B | Men over meer kennis en ervaring beschikt. | |
| C | Men een hogere functie bekleedt. | |
| D | Het is vastgelegd in de functieomschrijving. | |
| Totaal | | 10 |

De huidige organisatiecultuur (vervolg)

| De mensen | | |
|-------------------|--|-----------|
| R9 | Medewerkers behoren prioriteit te geven aan | Nu |
| A | Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan. | |
| B | Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen. | |
| C | De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevend. | |
| D | Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken. | |
| | Totaal | 10 |
| R10 | Mensen die het goed doen zijn diegene die | Nu |
| A | Een zorgzame, coöperatieve instelling hebben en werken aan goede relaties. | |
| B | Hun vak verstaan en de klus willen klaren. | |
| C | Weten hoe zij hun macht kunnen gebruiken om hun leidinggevende tevreden te stellen. | |
| D | Binnen het systeem het werk uitvoeren volgens de heersende regels. | |
| | Totaal | 10 |
| R11 | Van medewerkers wordt verwacht dat zij | Nu |
| A | Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan. | |
| B | Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren. | |
| C | Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding. | |
| D | Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden. | |
| | Totaal | 10 |
| R12 | Mensen worden gemotiveerd door de | Nu |
| A | Behoeft tot samenwerken en het instandhouden van goede werkrelaties. | |
| B | Eigen motivatie, de wens een bijdrage te leveren door het bedenken van verbeteringen | |
| C | Hoop op een (extra) beloning of het voorkomen van strafmaatregelen. | |
| D | Verwachting van een redelijke beloning voor een redelijke inzet. | |
| | Totaal | 10 |
| De besluitvorming | | |
| R13 | Besluiten zijn | Nu |
| A | Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers. | |
| B | Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek. | |
| C | Genomen op basis van orders en instructies van de leiding. | |
| D | Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen | |
| | Totaal | 10 |
| R14 | Als de regels en procedures hinderen | Nu |
| A | Steunt men elkaar door de regels en procedures ruimer te interpreteren. | |
| B | Worden ze genegeerd. | |
| C | Worden ze geschonden, als men de macht daartoe heeft of geen straf verwacht. | |
| D | Worden ze of toch gevolgd of men verzoekt om de regels en procedures aan te passen | |
| | Totaal | 10 |
| R15 | Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van | Nu |
| A | De persoonlijke voorkeuren van medewerker (loopbaan) en in overleg. | |
| B | Het op elkaar afstemmen van het werk en de kwaliteiten van de medewerker | |
| C | Het oordeel van de leidinggevende. | |
| D | De plannen van de organisatie en rekening houdend met de bestaande regels. | |
| | Totaal | 10 |
| R16 | Conflicten worden normaliter | Nu |
| A | Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen. | |
| B | Opgelost door discussies met het streven om win-win oplossingen te vinden. | |
| C | Opgelost door de leiding. | |
| D | Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden. | |
| | Totaal | 10 |

De vragenlijst voor het meten van de gewenste organisatiecultuur:

| De gewenste organisatiecultuur van de 4ling® | | |
|--|---|-----------|
| De organisatie | | |
| R1 | De organisatie is | Nu |
| A | Familiair. De leden doen en delen veel met elkaar. | |
| B | Dynamisch. Er worden risico's genomen, er is sprake van ondernemen. | |
| C | Resultaatgericht. Het doel moet worden gehaald, er is sterke onderlinge concurrentie. | |
| D | Gestructureerd. Formele regels en procedures en een strenge leiding zijn kenmerkend. | |
| Totaal | | 10 |
| R2 | De organisatie richt zich voornamelijk op | Nu |
| A | Collegialiteit, veiligheid, transparantie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie. | |
| B | Nieuwe dingen (producten, klanten, middelen) zoeken, ontwikkelen en implementeren. | |
| C | Interne competitie en concurrentie, agressiviteit, halen van doelstellingen en winnen. | |
| D | Regels, procedures, doelmatige productie en het handhaven van de status quo. | |
| Totaal | | 10 |
| R3 | Het succes van de organisatie wordt bepaald door | Nu |
| A | Personeelsontwikkeling door betrokkenheid en zorg van en voor de mensen. | |
| B | De beschikbaarheid van unieke, innovatieve, toonaangevende nieuwe producten. | |
| C | De concurrentie voor zijn en een groter marktaandeel. | |
| D | Doelmatige, functionele, betrouwbare, goedkope, overzichtelijke & beheerste productie | |
| Totaal | | 10 |
| R4 | De organisatie behandelt mensen in de organisatie als | nu |
| A | Familie of vrienden die graag samen zijn en elkaar willen steunen. | |
| B | Gelijken die eensgezind een gemeenschappelijk doel nastreven. | |
| C | Middelen die door het management kunnen worden ingezet. | |
| D | Werknemers met een arbeidsverband en met over en weer rechten en plichten. | |
| Totaal | | 10 |
| De leiding | | |
| R5 | De leiding van de organisatie | Nu |
| A | Begeleidt, ondersteunt, prikkelt, faciliteert en zorgt voor medewerkers. | |
| B | Toont ondernemingslust, neemt risico's en is gericht op innovatie en vernieuwing. | |
| C | Houdt niet van flauwekul, is agressief en wil doelen realiseren. | |
| D | Regelt, is gericht op het proces, coördineert, organiseert en stroomlijnt de productie. | |
| Totaal | | 10 |
| R6 | Van de leiding wordt verwacht dat zij | Nu |
| A | Bezorgd is voor de medewerkers en oog heeft voor hun belangen. | |
| B | Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers. | |
| C | Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is. | |
| D | Onpersoonlijk en zuiver leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft. | |
| Totaal | | 10 |
| R7 | De leiding richt zich op | Nu |
| A | Goede onderlinge relaties, teamwerk, consensus en participatie. | |
| B | Het bieden van vrijheid, het zelf nemen van risico's voor het vinden van vernieuwingen. | |
| C | Concurrentie en interne competitie, hoge eisen, prestaties en resultaten. | |
| D | Duidelijkheid, regels, voorschriften, procedures en stabiele verhoudingen. | |
| Totaal | | 10 |
| R8 | Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als | Nu |
| A | Die ander hulp, begeleiding of advies heeft gevraagd. | |
| B | Men over meer kennis en ervaring beschikt. | |
| C | Men een hogere functie bekleedt. | |
| D | Het is vastgelegd in de functieomschrijving. | |
| Totaal | | 10 |

De gewenste organisatiecultuur (vervolg)

| De mensen | | |
|-------------------|--|-----------|
| R9 | Medewerkers behoren prioriteit te geven aan | Nu |
| A | Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan. | |
| B | Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen. | |
| C | De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevers. | |
| D | Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken. | |
| | Totaal | 10 |
| R10 | Mensen die het goed doen zijn diegene die | Nu |
| A | Een zorgzame, coöperatieve instelling hebben en werken aan goede relaties. | |
| B | Hun vak verstaan en de klus willen klaren. | |
| C | Weten hoe zij hun macht kunnen gebruiken om hun leidinggevende tevreden te stellen. | |
| D | Binnen het systeem het werk uitvoeren volgens de heersende regels. | |
| | Totaal | 10 |
| R11 | Van medewerkers wordt verwacht dat zij | Nu |
| A | Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan. | |
| B | Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren. | |
| C | Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding. | |
| D | Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden. | |
| | Totaal | 10 |
| R12 | Mensen worden gemotiveerd door de | Nu |
| A | Behoeft tot samenwerken en het instandhouden van goede werkrelaties. | |
| B | Eigen motivatie, de wens een bijdrage te leveren door het bedenken van verbeteringen | |
| C | Hoop op een (extra) beloning of het voorkomen van strafmaatregelen. | |
| D | Verwachting van een redelijke beloning voor een redelijke inzet. | |
| | Totaal | 10 |
| De besluitvorming | | |
| R13 | Besluiten zijn | Nu |
| A | Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers. | |
| B | Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek. | |
| C | Genomen op basis van orders en instructies van de leiding. | |
| D | Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen | |
| | Totaal | 10 |
| R14 | Als de regels en procedures hinderen | Nu |
| A | Steunt men elkaar door de regels en procedures ruimer te interpreteren. | |
| B | Worden ze genegeerd. | |
| C | Worden ze geschonden, als men de macht daartoe heeft of geen straf verwacht. | |
| D | Worden ze of toch gevolgd of men verzoekt om de regels en procedures aan te passen | |
| | Totaal | 10 |
| R15 | Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van | Nu |
| A | De persoonlijke voorkeuren van medewerker (loopbaan) en in overleg. | |
| B | Het op elkaar afstemmen van het werk en de kwaliteiten van de medewerker | |
| C | Het oordeel van de leidinggevende. | |
| D | De plannen van de organisatie en rekening houdend met de bestaande regels. | |
| | Totaal | 10 |
| R16 | Conflicten worden normaliter | Nu |
| A | Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen. | |
| B | Opgelost door discussies met het streven om win-win oplossingen te vinden. | |
| C | Opgelost door de leiding. | |
| D | Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden. | |
| | Totaal | 10 |

4.3. Intermezzo: de organisatiecultuur gemeten (bij corporaties)

Vanaf 2003 heeft het onderwerp organisatiecultuur deel uitgemaakt van de advisering van roAg. In het eerste jaar is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Cameron & Quinn. Daarna is een nieuwe vragenlijst passend bij de 4ling[®] samengesteld (met daarin onder andere de vragen van Cameron & Quinn). De nieuwe vragenlijst is in 2004, 2005 en in het onderzoek via Aedes, begin 2006, gebruikt. Deze paragraaf is een verslag van het gebruik en het resultaat van de metingen met de vragenlijst.

In de theorie over organisatiecultuur wordt gewezen op de relatie tussen de organisatiecultuur en het bedrijf en zijn bedrijfsvoering. Beide horen bij elkaar en verdienen aandacht en aansturing. De vragenlijst stelt het management in staat om de huidige organisatiecultuur te meten en te bepalen of die organisatiecultuur ook past bij de gewenste organisatiecultuur. Om meer zicht te krijgen op de relatie tussen bedrijf en organisatiecultuur is in de theorie naar kenmerken van organisaties gezocht die verband kunnen houden met kenmerken van de organisatiecultuur. Daarvoor zijn de antwoorden gebruikt op de vragenlijst van de 4ling[®] vanaf 2003 en gecombineerd met de kenmerken van de deelnemende corporaties.

Hierna doen we verslag van dat onderzoek. We zijn daarbij uitgegaan van drie invalshoeken die iets zeggen over het gedrag van organisaties. Dat zijn de benaderingen van Hardjono (Vierfasenmodel 1999), Cameron & Quinn (Model van de concurrerende waarden 1983, 1999, 2006) en de X-inefficiëntie van Blanchard e.a. (1994). Vanuit die drie invalshoeken zijn veronderstellingen gedaan over de te verwachten huidige organisatiecultuur bij corporaties en de gewenste organisatiecultuur van corporaties in relatie tot specifieke kenmerken van de corporatie.

4.3.1. Veronderstellingen

In het vierfasenmodel bespreekt Hardjono (1999) de levenscyclus van (nieuwe) producten (Zie schema 27: Levenscyclus van een product). Hij laat ze met de klok mee bewegen in hun verschillende ontwikkelingsstadia. Vertaald naar de 4ling[®] wordt het idee van een nieuw product geboren in bedrijven of afdelingen met een taakcultuur. Omdat een bedrijf niet zonder financiële middelen kan, zal er eerst voor omzet moeten worden gezorgd en daarna moet met die omzet rendement worden gehaald. Dat komt tot uitdrukking door het product tot wasdom te brengen in een omgeving met de kenmerken van de doelcultuur en daarna winst te behalen in een omgeving met de kenmerken van de procescultuur. Vervolgens moet de levenscyclus worden verlengd en daarvoor is flexibiliteit nodig: het kenmerk van de teamcultuur (leren). Daarna begint in bedrijven of afdelingen met kenmerken van de taakcultuur de cyclus voor een nieuw product. Hardjono ziet binnen grotere bedrijven, afhankelijk van het aantal producten meerdere van dit soort cirkelbewegingen en stoelt daar zijn derde dimensie van het vierfasenmodel op. Elk van die producten zit in zijn eigen fase en naarmate het bedrijf meer ervaring heeft, leert het de verbanden en kan zich zo ontwikkelen van activiteitgericht, via proces-, systeem- en ketengericht naar transformeren (de ontwikkelingsstadia van het INK-managementmodel).

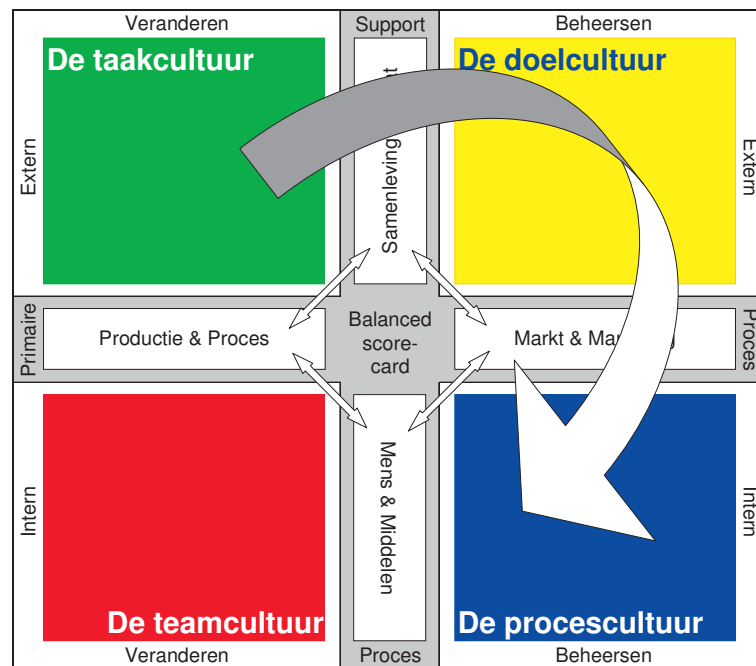
Dat levert twee veronderstellingen op:

1. Vanuit de gedachtegang van Hardjono (1999) zullen in een bedrijf dat al jaren hetzelfde doet, de kenmerken van een procescultuur en teamcultuur hoog scoren. Corporaties zijn zulke bedrijven. De woningen zijn al gebouwd (2,4 miljoen versus rond de 25.000 nieuwbouwwoningen per jaar) en corporaties ontwikkelen de laatste jaren een gedifferentieerd woningaanbod.

Veronderstelling 1: Corporaties (zijnde organisaties die al jaren dezelfde kernactiviteiten realiseren) waarderen in de huidige organisatiecultuur zowel de team- als de procescultuur relatief hoog.

2. Vanuit de gedachtegang van Hardjono (1999) zal in een bedrijf dat nieuwe wegen moet zoeken de kenmerken van een team- maar vooral taakcultuur zeer waarderen. Corporaties zijn zulke bedrijven. Sinds de verzelfstandiging ontwikkelen ze de bedrijfsvoering, zoeken naar hun bestaansrecht en laten daarbij graag duizend bloemen bloeien.

Veronderstelling 2: Corporaties (die door de brutering zijn verzelfstandigd en nieuwe wegen zoeken) hebben in de gewenste organisatiecultuur een relatief hoge waardering voor zowel de team- en (vooral) de taakcultuur.



Schema 27: Levenscyclus van een product

In het model van de concurrerende waarden plaatsen Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) de levenscyclus van (nieuwe) bedrijven (zie schema 28: Levenscyclus van een organisatie). Zij laten ze tegen de klok in bewegen in hun verschillende ontwikkelingsstadia. Vertaald naar de 4ling[®] is het idee voor een nieuw product of het zien van het gat in de markt aanleiding om een bedrijf op te richten. De kenmerken van de organisatiecultuur zijn dan die van de taakcultuur. Naarmate de omzet wordt gegenereerd zal het aantal mensen stijgen dat er werkzaam is. In het begin is dat aantal overzienbaar, zullen mensen elkaar persoonlijk kennen en dat tekent dan de organisatiecultuur van het bedrijf als een teamcultuur. Stijgt het aantal mensen dan is in toenemende mate behoefte aan regels, afspraken in de vorm van procedures en het vastleggen van de werkprocessen inclusief de RVB's. Groeit het bedrijf verder dan zal overzicht en duidelijke aansturing steeds noodzakelijker worden.

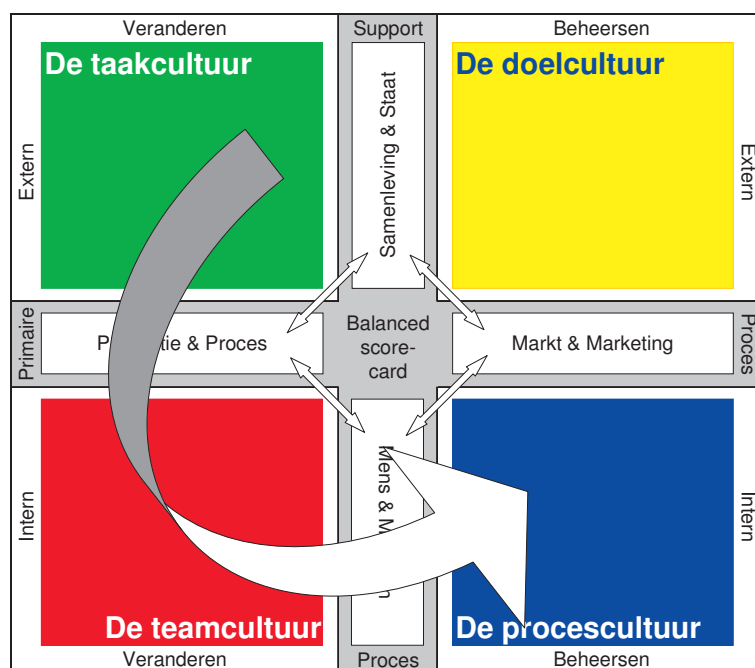
Dat levert twee veronderstellingen op:

3. Vanuit de gedachtegang van Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006) zal in een bedrijf met een beperkt aantal medewerkers, dat groeit de aandacht vooral intern zijn gericht. Dat zijn de kenmerken van de team- en die van de procescultuur. Corporaties zijn zulke bedrijven. Het gemiddelde aantal medewerkers is de afgelopen jaren door de vele fusies

aan het groeien, maar corporaties zijn nog steeds goed overzienbare bedrijven met gemiddeld 50 medewerkers. Het aantal grote corporaties is beperkt.

Veronderstelling 3: Corporaties (met hun relatief lage gemiddelde aantal medewerkers van 52 FTE) zijn in de huidige organisatiecultuur vooral intern gericht met de nadruk op teamcultuur.

Veronderstelling 4: In de gewenste organisatiecultuur zal, naarmate de corporatie groeit, de waardering voor de teamcultuur dalen en voor de procescultuur stijgen (het gemiddelde aantal medewerkers steeg van 16 FTE in 1985 naar de 52 FTE in 2005).



Schema 28: Levenscyclus van een organisatie

De laatste jaren is er in toenemende mate kritiek op het functioneren van corporaties. Een van de verklarende argumenten die steeds terugkomt is wat economen X-inefficiëntie noemen: een organisatie die beschikt over een omvangrijk vermogen mist daardoor iedere prikkel tot doelmatig gedrag. Deze stelling is voor het eerst te lezen in het MDW-rapport van 1999 en is daarna – onder verwijzing naar Blanchard (1994) – periodiek herhaald (CPB 2000, CFV 2004, RIGO 2005, REA 2006). De bedrijfskosten (niet zijnde de directe kosten voor het beheer en de bouw van woningen) zijn relatief hoog en stijgen de laatste jaren. Naar die stijging en de redenen ervoor wordt nu onderzoek gedaan door het CFV (2006).

- Vanuit de gedachtegang van economen zullen de kenmerken van de organisatiecultuur die de doelmatigheid en de doeltreffendheid bevorderen, laag zijn, in bedrijven waar de tucht van de markt ontbreekt en die een goede financiële positie hebben. Bij corporaties ontbreekt de tucht van de markt en zij hebben een sterke financiële positie, met name door de waarde van het onroerend goed.

Veronderstelling 5: Corporaties met een gemiddeld eigen vermogen van €9173 per woning in 2005 zullen in de huidige organisatiecultuur relatief weinig aandacht hebben voor de doel- en de procescultuur.

Veronderstelling 6: Naarmate de corporatie een sterkere financiële positie heeft (de algemene bedrijfsreserve steeg van €2483 in 1983 naar €9173 per woning in 2005) zal de corporatie minder aandacht hebben voor de doel- en de procescultuur.

Samenvattend is vanuit de theorie de verwachting dat:

1. Corporaties in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern leggen en daarbinnen op de teamcultuur.
2. Corporaties voor de gewenste organisatiecultuur de nadruk leggen op veranderen en daarbinnen op de taakcultuur.
3. Naarmate de corporatie groter is, de waardering voor de teamcultuur zal dalen en voor de procescultuur zal stijgen
4. Naarmate de corporatie een sterkere financiële positie heeft, de corporatie minder aandacht zal hebben voor het beheersen van de organisatie (doel- en procescultuur).

4.3.2. Het onderzoek en de resultaten

De factoren die iets zeggen over de mogelijke organisatiecultuur van een corporatie zijn ouderdom, grootte, financiële positie en prestaties. Van de corporaties die door roAg zijn begeleid zijn verschillende van die kenmerken bekend. Ze zijn gebruikt bij de analyse van de resultaten van de metingen over de jaren 2003 tot en met 2005. Voor het onderzoek in 2006 zijn de resultaten van de cultuurmeting gekoppeld aan de informatie uit het bedrijfstak-onderzoek (BTI 2004), die jaarlijks door Aedes wordt opgesteld en waaraan een groot deel van de aan het cultuuronderzoek participerende corporaties ook heeft meegedaan. In het navolgende schema zijn de (gemiddelde) kenmerken van de steekproef vergeleken met die van de hele populatie. In tabel 23 zijn de uitkomsten van de meting van de organisatiecultuur per jaar gepresenteerd. Daarbij valt op dat de uitkomsten van de jaren 2004, 2005 en 2006 nagenoeg overeenkomen, maar sterk afwijken van die van 2003, toen de vragenlijst van Cameron & Quinn – onaangepast – werd gebruikt (zie tabel 23).

| Organisatiecultuur totaal 2003 - 2006 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|--------|---------------------------------------|------|------|------|--------|
| Organisatiecultuur: huidige situatie | | | | | Organisatiecultuur: gewenste situatie | | | | |
| | Team | Taak | Doel | Proces | | Team | Taak | Doel | Proces |
| Gem. 4ling® 2003 | 4,1 | 1,9 | 1,1 | 2,8 | Gem. 4ling® 2003 | 3,7 | 3,3 | 1,2 | 1,9 |
| Gem. 4ling® 2004 | 3,1 | 3,0 | 1,6 | 2,2 | Gem. 4ling® 2004 | 3,0 | 3,6 | 1,5 | 1,8 |
| Gem. 4ling® 2005 | 3,0 | 2,9 | 1,8 | 2,4 | Gem. 4ling® 2005 | 2,8 | 3,6 | 1,7 | 1,9 |
| Gem. 4ling® 2006 | 3,0 | 2,9 | 1,8 | 2,4 | Gem. 4ling® 2006 | 2,8 | 3,6 | 1,7 | 1,9 |

Tabel 23: Scores organisatiecultuuronderzoek 2003 - 2006

Aan het onderzoek van 2006 hebben 105 corporaties meegedaan. In tabel 24 is de steekproef versus populatie van de onderzoeken 2003 – 2006 beschreven. In tabel 23 is de score vermeld van de gemeten organisatiecultuur in die jaren. De algemene resultaten bevestigen de veronderstellingen vanuit de theorie dat (zie tabel 23):

1. In de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt (6.9, 5.3, 5.4 en 5.4: team- en procescultuur samen) en daarbinnen weer op de teamcultuur (4.1, 3.1, 3.0 en 3.0)
2. In de gewenste organisatiecultuur de nadruk op veranderen ligt (7.0, 6.6, 6.4 en 6.4: team- en taakcultuur samen) en daarbinnen weer op de taakcultuur (3.3, 3.6, 3.6 en 3.6).

Vanuit de combinatie van kenmerken van de corporatie en de gegeven antwoorden voor de huidige en de gewenste organisatiecultuur zijn een aantal verbanden duidelijk geworden (zie ook bijlage 7 en de resultaten van de cultuuronderzoeken 2003 – 2006):

Verband 1 (2003): Kleinere corporaties en corporaties met relatief weinig medewerkers geven meer aandacht aan de teamcultuur. Grotere corporaties en corporaties met relatief meer medewerkers, leggen – relatief – de nadruk op aspecten van doel- en procescultuur.

Verband 2 (2003 en 2004): Corporaties met een relatief oud bezit en corporaties met een hoge solvabiliteit hebben meer aandacht voor de beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) en minder voor de teamcultuur dan de corporaties met relatief veel jong bezit en corporaties met een lagere solvabiliteit.

Verband 3 (2005): Kleinere corporaties (met relatief weinig medewerkers) geven meer aandacht aan beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur). Grotere corporaties (met relatief meer medewerkers), leggen de nadruk op aspecten van doel- en procescultuur.

Verband 4 (2005): Corporaties met een relatief hoge solvabiliteit hebben meer aandacht voor de beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) en minder voor de teamcultuur dan de corporaties met een lagere solvabiliteit.

Verband 5 (2006): Naarmate de taakcultuur hoger scoort, zijn de kosten hoger en de prestaties lager. Als de procescultuur hoger scoort, zijn de kosten lager en de prestaties hoger.

Verband 6 (2006): Naarmate de doelcultuur hoger scoort, is de corporatie groter en zijn de prestaties hoger en omgekeerd scoort de teamcultuur hoger, dan is de corporatie kleiner en scoort gemiddeld met de prestaties.

| Steekproef versus populatie | | | | | | | | |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|----------|
| | 2003 | | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| Kenmerk | Fractie | Totaal | Fractie | Totaal | Fractie | Totaal | Fractie | Totaal |
| Steekproef | 11 | +/- 500 | 24 | +/- 500 | 12 | +/- 500 | 105 | 517 |
| | 2% | | 5% | | 2% | | 20% | |
| Grootte | 4400 | 4700 | 6100 | 5160 | 10.500 | +/- 5200 | 5700 | +/- 5200 |
| Variërend van tot | 2000 | | 2000 | | 1400 | | 1000 | |
| | 7000 | | 30.000 | | 34.000 | | 37.000 | |
| Solvabiliteit | 16% | 17% | 18,4% | 21% | 18% | +/- 21% | 21% | +/- 21% |
| Fte's per 1000 | 8,2 | 9,7 | 9,4 | 10,1 | 9,4 | +/- 10,1 | 9,6 | +/- 10,1 |

Tabel 24: Steekproef versus populatie van de onderzoeken 2003 - 2006

- De conclusie is dat de resultaten de veronderstellingen vanuit de theorie bevestigen:**
1. Bij corporaties is de focus van de organisatiecultuur nu intern gericht (5.4) en dan met name op de teamcultuur (3.0): veronderstellingen 1, 3, 5 en 6
 2. Voor de gewenste organisatiecultuur gaat de voorkeur uit naar veranderen (6.4) en dan met name naar de kenmerken van een taakcultuur (3.6): veronderstelling 2
 3. Naarmate de corporatie groter wordt, neemt de waardering voor de teamcultuur af en de procescultuur toe (veronderstelling 4)
 4. Verder is gebleken dat naarmate de prestaties van de corporaties hoger zijn, de corporaties ook hoger scoren op de kenmerken van de doel- en de procescultuur. Blijkbaar loont het om de nadruk te leggen op de aspecten die horen bij een doelmatige en doeltreffende organisatie(cultuur).
 5. Ook blijkt dat naarmate de score voor de taakcultuur hoger is, de bedrijfskosten hoger zijn. Blijkbaar heeft – nu omgekeerd – het ontbreken van de nadruk op de aspecten die horen bij een doelmatige en doeltreffende organisatie(cultuur) hogere bedrijfskosten tot gevolg.

De resultaten stemmen overeen met wat vanuit de theorie wordt verwacht over de invloed van de ontwikkeling van organisaties, van producten en van financiële middelen:

- **Het product** (zie Hardjono 1999). Innovaties komen voort uit organisaties waar de taakcultuur (creativiteit) hoog scoort. Omdat een bedrijf niet zonder financiële middelen kan zal er eerst aandacht zijn voor de omzet en daarna voor het rendement. Dat komt tot

uitdrukking door het product tot wasdom te brengen in een omgeving met de kenmerken van de doelcultuur en daarna winst te behalen in een omgeving met de kenmerken van de procescultuur. Vervolgens moet de levenscyclus worden verlengd en daarvoor is flexibiliteit nodig: het kenmerk van de teamcultuur (leren). En ten slotte zijn innovaties nodig en dus een taakcultuur en is de cirkel rond.

Gezien het feit dat de sociale huurwoning als concept al jaren bestaat en de laatste jaren aanpassing en innovatie veel aandacht krijgt mag men (voor de gewenste organisatiecultuur) een focus op veranderen verwachten met de nadruk op de taakcultuur.

- **De organisatie** (zie Cameron & Quinn 1983, 1999, 2006). Een organisatie start zijn leven met het idee, het gat in de markt en zal veel waarde hechten aan de kenmerken van de taakcultuur. Naarmate de omzet toeneemt, zal het aantal mensen stijgen dat er werkzaam is. In het begin is dat aantal te overzien, zullen mensen elkaar persoonlijk kennen en dat tekent dan de organisatiecultuur van het bedrijf als een teamcultuur. Stijgt het aantal mensen dan is in toenemende mate behoefte aan regels, afspraken in de vorm van procedures en het vastleggen van de werkprocessen inclusief de RVB's. Gezien het feit dat corporaties al jaren bestaan en de laatste jaren de gemiddelde grootte door fusies sterk groeit, mag men een interne focus verwachten met de nadruk op de teamcultuur en een groeiende aandacht voor de procescultuur (en dat blijkt ook, zie conclusie 1).
- **Het geld** (zie Blanchard 1994). Een stelling die steeds vaker wordt aangehaald is wat economen X-inefficiëntie noemen: een organisatie waar de tucht van de markt niet werkt en die over een omvangrijk vermogen beschikt, mist de prikkel tot doelmatig gedrag. Deze stelling is voor het eerst te lezen in het MDW-rapport van 1999 en is daarna periodiek herhaald (CPB 2002, CFV 2004, RIGO 2005, REA 2006 en SEO 2006). Gezien het feit dat de financiële positie van corporaties sterker wordt en de tucht van de markt daadwerkelijk niet werkt mag men een lage score verwachten voor kenmerken van de doel- en de procescultuur (en dat blijkt ook, zie conclusie 1 en 2).

Voor alle duidelijkheid, de stelling waarnaar verwezen wordt is een veronderstelling als verklaring voor de kostenontwikkeling bij corporaties. Cijfermatig ontbreekt echter het bewijs dat corporaties ook echt doelmatiger en doeltreffender kunnen zijn. Corporaties van hun kant wijzen er terecht op dat in de afgelopen decennia de corporaties op een steeds breder veld moesten presteren (BBSH). Verder is de bedrijfsvoering er door de verzelfstandiging niet simpeler op geworden. Voor beide ontwikkelingen geldt dat dit extra inzet van middelen en personeel tot gevolg heeft, waarbij ook kwalitatief beter geschoolde medewerkers met meer ervaring nodig zijn. Dat heeft consequenties voor de kosten.

Hoe dan ook, de economen stellen dat de tucht van de markt ontbreekt en dat corporaties daardoor minder aandacht geven aan doeltreffendheid en doelmatigheid. De cultuurmeter bevestigt die veronderstelling. De oplossing is echter niet – ook niet volgens critici – om de tucht van de markt te introduceren. Maar omdat we nu weten dat de cultuurkenmerken van de doel- en procescultuur minder dominant aanwezig zijn, is dat wel een aanwijzing hoe de beheerskant van het bedrijf – desgewenst – meer aandacht kan krijgen. Dat die weg perspectief biedt blijkt ook uit de onderzochte relatie tussen bedrijfskenmerken en antwoorden op de cultuurmeter: corporaties met meer aandacht voor de doel- en de procescultuur hebben lagere kosten en betere (financiële) prestaties (zie conclusies 4 en 5).

Algemene conclusies onderzoeken 2003 t/m 2006

De algemene resultaten bevestigen de veronderstellingen vanuit de theorie dat:

1. in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt (6.9, 5.3, 5.4 en 5.4: team- en procescultuur samen) en daarbinnen weer op de teamcultuur (4.1, 3.1, 3.0 en 3.0)
2. in de gewenste organisatiecultuur de nadruk op veranderen ligt (7.0, 6.6, 6.4 en 6.4: team- en taakcultuur samen) en daarbinnen weer op de taakcultuur (3.3, 3.6, 3.6 en 3.6).

Grootte van de corporatie en de organisatiecultuur. Naarmate de corporatie groter is, is de score hoger voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht) (2003 en 2005) en in 2006 is bij grotere corporaties de score hoger voor de doelcultuur en lager voor de teamcultuur.

Ouderdom van het woningbezit en de organisatiecultuur. In 2003 bleek dat naarmate de corporatie een hoger percentage vooroorlogse woningen heeft de score van de procescultuur hoger is en de teamcultuur lager.

Financiële positie van de corporatie en de organisatiecultuur. In 2005 correspondeert een hogere solvabiliteit met een hogere score voor veranderkant van de corporatie (meer team- en taakcultuur gericht).

Bedrijfskosten van de corporatie en de organisatiecultuur. Naarmate de (bedrijfs)kosten van de corporatie hoger zijn, is de score hoger voor de taakcultuur en lager voor de procescultuur en omgekeerd.

Makelaardij en diensten voor derden. In 2006 bleek dat naarmate de corporatie actief is met makelaardij en diensten voor derden de score voor de beheerskant toeneemt. Men zou verwachten dat dat correspondeert met de taakcultuur, maar dat blijkt niet uit de cijfers.

Prestaties van de corporatie en de organisatiecultuur. De uitkomsten van het cultuuronderzoek 2006 vergeleken met kenmerken van de corporatie duiden erop dat een hogere waarde voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht), ook daadwerkelijk betere prestaties opleveren. Een hogere score voor de taakcultuur resulteert in hogere kosten en lagere prestaties.

4.3.3. Samenvatting

In algemene zin bevestigen de uitkomsten van het onderzoek de veronderstellingen vanuit de benadering van Hardjono (1999), Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006) en Blanchard (1994) in de zin dat in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt en daarbinnen op de teamcultuur en in de gewenste organisatiecultuur de nadruk ligt op veranderen en daarbinnen weer op de taakcultuur.

Gezien het in absolute zin beperkte aantal respondenten in 2006 (105 van 517) en de selecte steekproef voor de jaren 2003 tot en met 2005 is het statistisch gezien slechts beperkt mogelijk om verantwoorde uitspraken te doen over fracties van de populatie. De uitkomsten van het onderzoek geven wel aanwijzingen, waar verder onderzoek naar noodzakelijk is.

Uit het onderzoek blijkt dat de vragenlijst werkt. Daardoor is de vragenlijst inzetbaar in het proces om de huidige organisatiecultuur in beeld te brengen en te bespreken. Verder is de 4ling[®] bruikbaar om de gewenste organisatiecultuur te ontwerpen en kan de vragenlijst worden gebruikt om de weerstand tegen die nieuwe organisatiecultuur in te schatten.

4.4. Bedrijfsvoering en transformatie

In hoofdstuk 2 is nagegaan wat de kenmerken zijn van organisaties die onvoldoende reageren op hun omgeving. Vervolgens is de vraag gesteld of dat ook voor corporaties geldt. Vanuit het historisch onderzoek blijkt dat niet. Ze ontwikkelen zich voortdurend, trachten daarbij de nieuwste managementinstrumenten te implementeren, maar cijfermatig onderbouwd blijkt evenwel dat ze kostbare organisaties zijn geworden. De kritiek neemt toe en vanuit die kritiek valt op te maken dat de critici in ieder geval van mening zijn dat corporaties te langzaam veranderen en re-actief zijn. Vanuit de interviews met de directeuren die wel veranderen blijkt dat corporaties wel degelijk veranderd kunnen worden in doelmatiger en doeltreffender functionerende organisaties. Bij de implementatie van de veranderingen om dat te bereiken komen ze wel weerstand tegen. De ene directeur meer dan de andere, maar in alle gevallen wordt die weerstand begrepen en onderdeel van het proces en dat leidt uiteindelijk tot de gewenste organisatie verandering.

In deze laatste paragraaf bespreken we het proces om fundamenteel te veranderen en het normale (re-actieve) gedrag te doorbreken. Daarbij werken we verder met de theorie van Nelson & Burns en Cameron & Quinn, die in hoofdstuk twee is behandeld.

Een belangrijke voorwaarde voor transformatie is – naast het geloof dat men de situatie kan beïnvloeden – dat het doel dat men gaat nastreven duidelijk is, niet vrijblijvend is en een bijdrage levert aan dat wat maatschappelijk wordt gewenst. Louter eigen belang werkt niet en mobiliseert geen begrip en medestanders. Het mag ook geen kunstje zijn. Dat werkt niet, want het wordt snel doorzien en werkt dan averechts. Mensen zijn niet gek. Voor organisaties betekent dit, dat hun doel zodanig moet zijn verwoord dat het aan die voorwaarden voldoet. Dat is de basis van waaruit de transformatie wordt ingezet en begint met het formuleren van missie en doel en de realisatie ervan te vertalen in het ondernemingsplan. Dat heeft consequenties voor de wijze van werken, de klantbenadering, de toe te passen instrumenten, de stijl van leidinggeven en daarmee ook voor de organisatiecultuur. Uit onderzoek (Cameron 1991, 1993, 1995, 1999) blijkt dat als aan die laatste factor geen aandacht wordt besteed, de kracht van de oude organisatiecultuur zodanig is dat deze na verloop van tijd weer terugkeert (en daarmee de klantbenadering, de werkwijze, de houding, het gedrag en de leiderschapstijl).

Om te verhinderen dat de oude organisatiecultuur als een rem gaat fungeren, moet de organisatiecultuur onderwerp van discussie kunnen zijn. Het moet duidelijk zijn welke organisatiecultuur het bedrijf heeft en welke organisatiecultuur hoort bij de nieuwe missie, strategie en ondernemingsplan en hoe die nieuwe organisatiecultuur kan worden gerealiseerd. Daarvoor is niet alleen een proces – een stappenplan – nodig om dat te bepalen (zie hierna paragraaf 4.3.3), maar daar hoort ook een jargon bij en de organisatiecultuur moet meetbaar en manipuleerbaar zijn. Voor dat doel is een vragenlijst ontwikkeld, welke in de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk is besproken en getest.

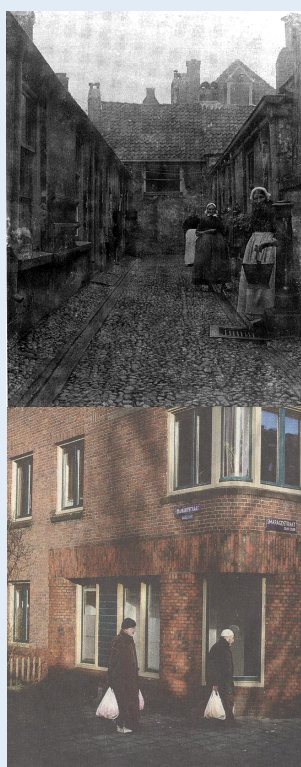
4.4.1. Kenmerken van transformatie

Transformeren is een proces, een ontwikkeling die volgens Nelson & Burns (1984) loopt van re-actief, via responsief naar pro-actief beleid en volgens Quinn(2004) van doelgericht, via intern gemotiveerd en daarna extern gericht, naar extern open (de fundamentele toestand van leiderschap). Hierna bespreken we een mogelijk stappenplan dat het management van een organisatie kan volgen om de organisatiecultuur aan te passen. Voordat we ingaan op dat stappenplan bespreken we kort een aantal randvoorwaarden en uitgangspunten.

Transformeren is het betreden van nieuwe paden en niet het verbeteren of oppoetsen van wat gekend is. Beseft moet worden dat de keuze voor een fundamentele verandering betekent dat er geen gebaande paden meer zijn. Het is nieuw terrein dat wordt betreden. Er zijn geen checklisten, er is geen spoorboekje, niemand is ons voorgegaan, want we doen iets nieuws. Het is onbekend en onverkend terrein. De enige steun die binnen een organisatie te vinden is, zijn de mensen die er werken.

Transformeren doorbreekt normen. Bij het zoeken naar nieuwe wegen worden bestaande regels overtreden. Bij het evalueren van succesvol veranderde bedrijven in de USA werd duidelijk dat er soms wegen waren bewandeld, die zo buiten de gebaande paden lagen, dat er wetten waren overtreden (Cameron 1995 , 2006). Logisch want wetten zijn regels die afgeleid zijn van normen. En het zijn de normen die de status quo handhaven.

Case 5: Volkshuisvesting in Nederland eind 19^e eeuw en begin 21^e eeuw.



Een voorbeeld. De huisvesting van de lagere klassen was eind 19^e eeuw in Nederland meer dan miserabel. Zo kon het niet verder. Er moest worden opgetreden, alleen was de vraag wie dat moest doen, waar de middelen vandaan moesten komen en wat er dan wel moest gebeuren. Uiteindelijk is van verschillende zijden met ieder hun eigen invalshoek, belang en werkwijze opgetreden. Vanuit socialistisch gezichtspunt bevorderde goede huisvesting de ontwikkeling van (de kinderen van) de arbeiders. De christelijke invalshoek had te maken met naastenliefde en hun charitatieve instelling en net als bij de socialisten de hoop zo zieltjes te winnen. Bij de liberalen had het alles te maken met welbegrepen eigen belang, want slechte huisvesting, zorgt voor zieke arbeiders en die produceren niet¹⁸. Het was echter snel duidelijk dat de bestaande organisaties en instellingen zich daar niet mee bezig konden houden en dat leidde tot de oprichting van nieuwe organisaties (de corporaties) en nieuwe regels (de woningwet van 1901). Nog een voorbeeld van de stelling dat transformeren drastische vernieuwing inhoudt. Het probleem waar met name de grote(re) steden mee worstelen – de leefbaarheid in de oude wijken – is zo een dilemma. De status quo behouden of transformeren, dat is de vraag. Amsterdam heeft begrip en toont respect, maar treedt niet hard op. Rotterdam zoekt naar nieuwe wegen en past de regels aan (De Rotterdamwet in relatie tot de toewijzing van woningen).

Figuur 11: Krotten in Deventer (1860-1900), Diamantbuurt in Amsterdam (2004)

¹⁸ Een bekend voorbeeld uit die tijd is het nog steeds bestaande Agneta Park in Delft. Van Marken – de toenmalige directeur van de Gist- en spiritusfabriek – is begaan met het welzijn van zijn arbeiders en bouwt in 1884 de 86 woningen. Zijn stelling “de fabriek voor allen, allen voor de fabriek”, typeert het inzicht dat goede huisvesting van de arbeiders ook goed is voor de werkgever. Een minder goed voorbeeld is het woongebouw dat de aardewerkfabriek van Regout in 1965 in Maastricht liet bouwen met 72 kamers, 24 zolderkamers, 36 kelderkamers en 16 privaten voor 70 gezinnen).

Transformeren kan alleen met richtingsgevoel. Toekomstvisie en missie zijn de inspiratiebron voor het formuleren van datgene wat men wil bereiken. De weg is nog onbekend en men heeft alleen een notie van de richting. Was de weg bekend, dan was er zekerheid en geen weerstand en zou het gezonde verstand wel prevaleren. Hoe zorg je er nu voor dat er meer zekerheid komt over die nieuwe weg. Hoe doe je dat, welke stappen moet een bedrijf nemen? De boekenserie over management voor corporaties bewandelt een aantal van de noodzakelijke paden (zie paragraaf 3.1 en bijlage 12). Zo ligt de nadruk in het eerste boek op strategie, jaarplan en het ondernemingsplan (Dreimüller 1999). De methode is om een gezamenlijk beeld te krijgen van wat de toekomst mogelijk in petto heeft (toekomstvisie). Niet voor de eigen organisatie maar voor de bedrijfstak, de sector. Er worden dan ook nog geen consequenties besproken voor het eigen bedrijf. Dat komt later pas. Eerst is het van belang om het doel van de organisatie in die toekomst te beschrijven, het effect dat de organisatie wil bereiken, de bijdrage aan de maatschappij die de organisatie wil leveren, de missie. Dan wordt een aantal vragen beantwoord. Er is een interne analyse (waar schieten we tekort in het licht van onze missie), de vraag komt op tafel hoe daar verbetering in kan worden gebracht (met gebruikmaking van de positieve punten in de organisatie) en worden de belangrijkste acties en doelen geselecteerd en op basis daarvan de strategie voor de komende jaren bepaald. Vervolgens gaat het bedrijf aan de slag en leert van zijn fouten stelt bij en herhaalt jaarlijks het proces. Volgens Quinn is dat de brug bouwen terwijl je erop loopt (2004). Dit proces is beschreven in par. 3.1 van deze notitie.

Case 6; Martin Luther King

Martin Luther King hield in 1963 een toespraak in Washington voor meer dan 250.000 mensen, waarin hij beschreef dat blanken en zwarten kunnen samenleven en sprak hij de legendarische woorden "I have a dream". Die droom realiseren was zijn missie. De speech was onderdeel van zijn strategie. Gebaseerd op een reëel te verwachten toekomstbeeld, waarin blank en zwart juist niet in vrede met elkaar zou leven. Hij beoordeelde zijn eigen zwakte om daar verandering in aan te kunnen brengen en begreep dat hij meer invloed moest krijgen. Daartoe richtte hij zich tot alle Amerikanen en benadrukte het belang van een vreedzame oplossing, organiseerde het vreedzame verzet in de vorm van massademonstraties, boycotten, hield toespraken, bezocht invloedrijke mensen en slaagde erin op brede schaal steun te verwerven.

Kortom, de conclusie is dat het voor transformeren noodzakelijk is dat de zekerheid en het comfort van het gekende wordt verlaten. Die luxe, het paradijs moet worden ingeruild voor onzekerheid, voor het avontuur. Diepgaand veranderen betekent iets willen bereiken, maar nog niet weten hoe dat dan moet. Willen we de neergaande spiraal – de vicieuze cirkel – doorbreken, dan moeten we het proces radicaal ombouwen. Het doel kan niet zijn om de rust te bewaren, want dat bracht ons juist in de neergaande spiraal. De erkenning van dat mechanisme kan helpen om de zaak om te draaien. Fundamenteel te kijken naar welke bijdrage de organisatie aan de maatschappij kan leveren, waar die maatschappij echt behoefte aan heeft. Om dat te bepalen moet stap voor stap worden geredeneerd.

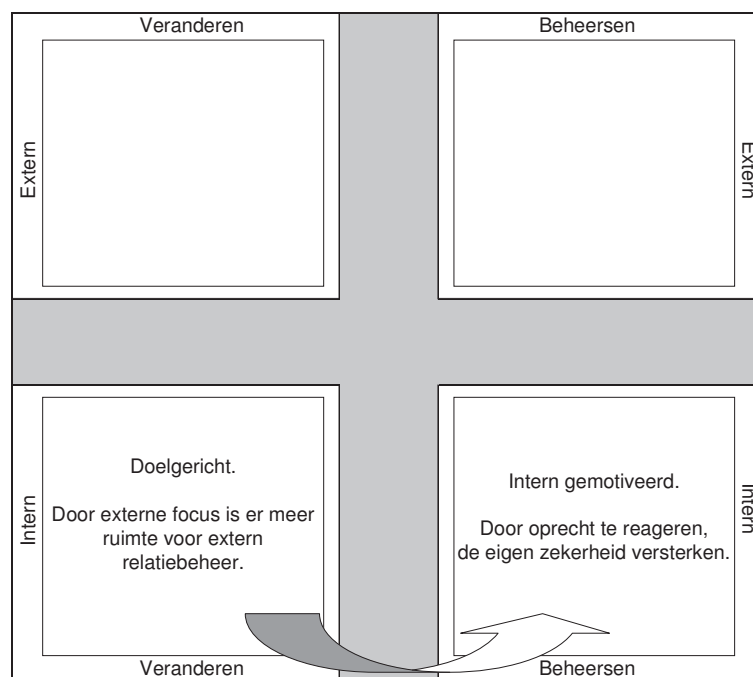
Transformeren vereist moed. Er is moed voor nodig om te zeggen dat het fout gaat. Dat is lastig, want dan weten we nog niet wat er moet gebeuren om het tij te keren. We signaleren alleen dat het verkeerd gaat in het huidige systeem. Managers zeggen dat niet graag, omdat ze zijn aangesteld om problemen het hoofd te bieden. Hoe moet dat dan als de leider het niet weet? En als hij wel een notie heeft van waar de oplossing ligt, dan is hij bang dat niemand hem zal volgen. Hij kan immers de weg niet eenduidig wijzen. Hij is zelf nog zoekend naar een adequate reactie. Er is moed nodig om het gekende te verlaten en zonder zekerheid op zoek te gaan naar het onbekende. Het vereist moed bij de manager om openlijk te erkennen de oplossing niet te weten, maar samen te willen zoeken. En het vereist moed bij de medewerkers om zo een manager het noodzakelijke vertrouwen te geven.

De situatie onder ogen zien is echter wel de taak van de manager. Hij zal het probleem moeten formuleren en hij zal richting moeten geven. Hij hoeft de weg nog niet te kennen, maar wel het proces moeten leiden om die weg te vinden. De manager die dat doet, wordt leider. Hij zal meer medestanders vinden als zijn oogmerk een juiste is. Als de richting, het doel wat hij wil bereiken rekening houdt met meer dan zijn eigen belang.

Transformeren start intern. Organisaties ontstaan, komen tot wasdom en dan volgt consolidatie, waarin de organisatie weer op krachten komt. De nadruk ligt niet meer op groei maar op routine, rust, zekerheid, regels en beheersen. Maar de omgeving staat niet stil en de omstandigheden veranderen. Het is normaal om de veranderingen eerst te negeren, dan te compenseren, om vervolgens te gaan voldoen aan wat men denkt dat extern wordt verwacht (van comfortgericht naar extern gemotiveerd). Daarna gaat de zorg voor de eigen behoefte overheersen. Dat kost tijd en energie en gaat ten koste van de aandacht voor de omgeving. De externe contacten nemen verder af en er groeit over en weer onbegrip (zie ook schema 7: Corporaties gepositioneerd in het model van Cameron & Quinn [1999, 2006]).

De fundamentele ontwikkeling stap 1

Als organisaties op deze interne focus zijn aanbeland, rest geen aanpassen en verbeteren meer, maar start de transformatie. Het begint met de vraag welk toekomstbeeld de organisatie heeft van de maatschappij in relatie tot het werkveld van de organisatie zelf. Dan rijst de vraag welke taak de organisatie daar heeft te vervullen. De stappen toekomstvisie en missie beogen de spiraal om te draaien en het doel te omschrijven, waarbij nog niet wordt gesproken over hoe dat doel dan moet worden gerealiseerd. Het is in deze fase van groot belang om de missie SMART te formuleren. Niet SMART geformuleerde missies overtuigen niet, worden maar zeer matig gerealiseerd, zijn geen motivator, noch voor de medewerkers, noch voor de stakeholders.



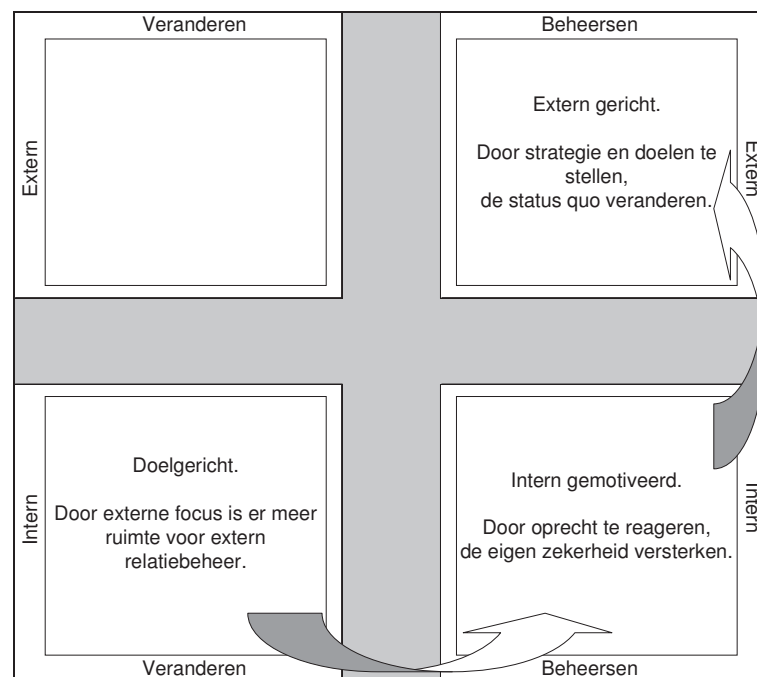
Schema 29: De fundamentele ontwikkeling stap 1

Na het bepalen van het resultaat, het formuleren van een doel groeit de interne motivatie (zie schema 29). Door weer open te staan voor de behoeften van de maatschappij en de vraag te beantwoorden welke bijdrage de organisatie daaraan kan leveren, kunnen de echte signalen

worden opgevangen. Er kan oprecht op worden gereageerd in het dagelijks handelen en biedt mogelijkheden om intern beter te functioneren. Het bevordert de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het handelen en daar zal de omgeving positief op reageren. Dat geeft weer energie en vertrouwen om verder te gaan op de ingeslagen weg.

De fundamentele ontwikkeling stap 2

De stap die nu volgt is die van een eerlijke interne analyse van de punten waarop de organisatie verbetering behoeft om te kunnen voldoen aan de nieuwe taken (zie schema 30). Vervolgens wordt bepaald welke acties prioriteit hebben, binnen welk tijdsbestek ze gerealiseerd moeten zijn en welk deel van de middelen daarvoor beschikbaar kan zijn. Ook komen zaken als risicoanalyse, concurrentieanalyse en samenwerking aan bod om het gehele veld te kunnen overzien. Het gaat dan om het onderkennen van gevaren, leren van voorbeelden en de mogelijkheid om steun te vinden voor het realiseren van het doel.

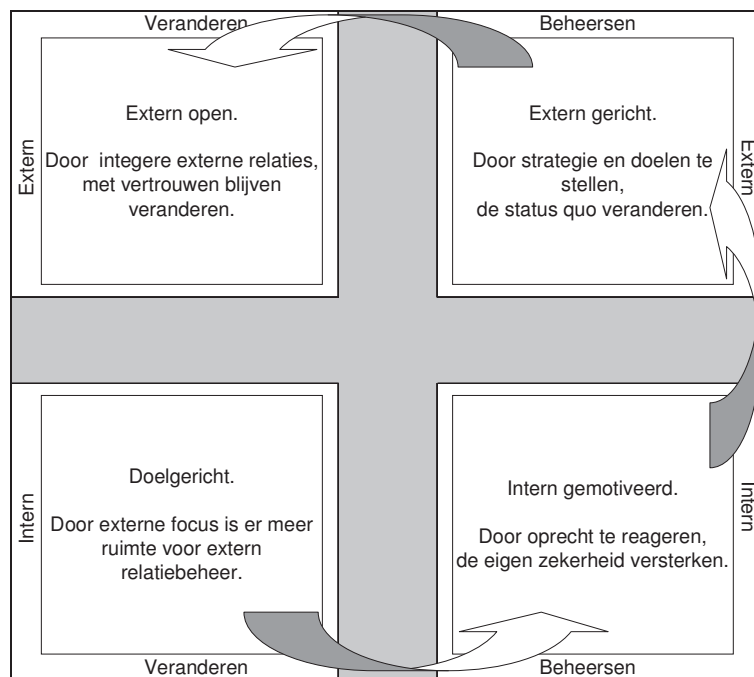


Schema 30: De fundamentele ontwikkeling stap 2

De fundamentele ontwikkeling stap 3

En dan worden we extern gericht. Door ons te focussen op anderen en de organisatie aan te passen aan de behoeften van de maatschappij en daar ook concrete doelen voor te stellen, worden we meer en meer geaccepteerd door de omgeving. Vanuit die energie kan positief verder worden gewerkt. Nu wordt het tijd om de strategie duidelijk te formuleren en zichtbaar te bespreken met alle relevante partijen (zie schema 30). Uiteraard kan dat alleen als de opstellers van de strategie ook bereid zijn om te luisteren. Het is dus meer dan alleen presenteren van de nieuwe strategie, maar aangevuld met de bereidheid om de strategie ook aan te passen aan de inbreng van de betrokken partijen. Vervolgens is van belang om de strategie van meetbare concrete doelen te voorzien. Dat kan via het opstellen van een balanced scorecard of het invullen van de resultaatgebieden van het INK-managementmodel, maar feitelijk door elke vertaling van de strategie in meetbare concrete acties. Ten slotte worden we extern open.

Als het proces zo doorlopen is, heeft de organisatie geleerd hoe het op veranderingen in zijn omgeving het beste kan reageren. Door de integere band met de omgeving heeft de organisatie geleerd vertrouwen te hebben in de eigen kracht, in een voorspoedige toekomst en in de veranderende en onzekere wereld. Die les zal niet snel worden vergeten en is op zich een stimulans om de opgaande spiraal door te zetten (zie schema 31).



Schema 31: De fundamentele ontwikkeling stap 3

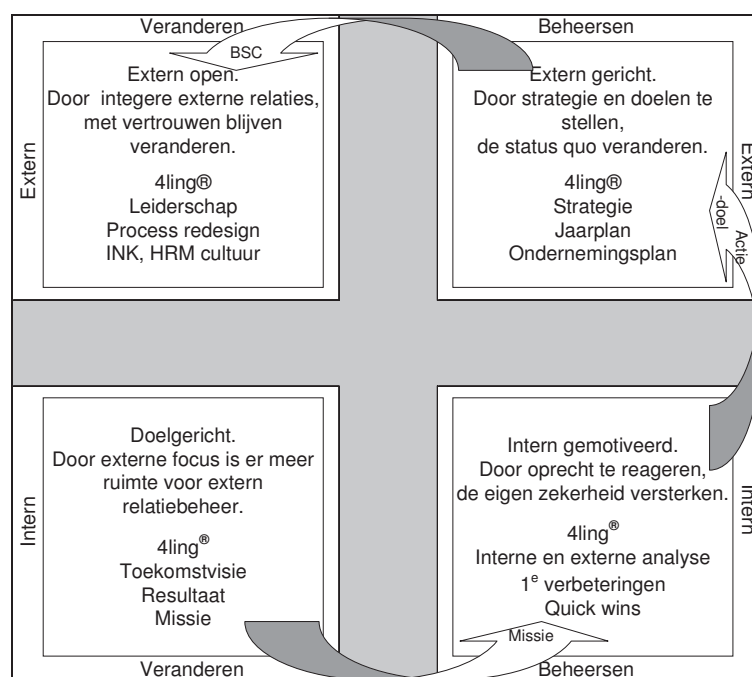
Ook nu is er weer sprake van een fundamentele beslissing. Vanuit de analyse van de zwakke punten in de eigen organisatie zijn activiteiten gestart om die punten te compenseren of te verbeteren. Het gaat dan om kwaliteitsbeleid en het INK-managementmodel is daarvoor een goed hulpmiddel. Maar het kan blijken dat de verandering zodanig structureel is dat de organisatie fundamenteel moet worden gewijzigd. Een dergelijk vraagstuk is niet aan het begin van de fundamentele verandering verantwoord te beantwoorden. Na verloop van tijd echter, als de organisatie echt extern open staat voor alle vormen van reflectie, kan die fundamentele vraag beter worden beantwoord. We hebben het dan over het op een nieuwe leest schoeien van alles wat er binnen de organisatie gebeurt en het aanpassen van het Human resource management.

4.4.2. Ondernemingsplanning en transformatie

De stappen die Quinn (2004) voorstelt om fundamenteel met het verleden te breken, stroken met de aanpak van Nelson & Burns (1984). Na de re-actieve fase komt de responsieve fase (fundamentele ontwikkeling 1), dan de pro-actieve (fundamentele ontwikkeling 2) en na verloop van tijd misschien de fase waarin de organisatie topprestaties gaat leveren (fundamentele ontwikkeling 3). In de responsieve fase gaat het om de interne motivatie. Is de organisatie extern gericht dan is zij pro-actief en klaar voor de volgende stap naar een organisatie die topprestaties levert, met integere externe relaties, vertrouwen en blijven veranderen (stromen).

Deze aanpak is ook terug te vinden in de managementboekenreeks voor corporaties. In deel één gaat het over het opstellen van de strategie en het ondernemingsplan (zie ook schema 32). Veel nadruk wordt gelegd bij het intern gezamenlijk opstellen van één gedeeld en reëel

toekomstbeeld. Van daaruit wordt geredeneerd naar een concreet doel, een taak die men voor de eigen organisatie ziet weggelegd en die men vertaalt in een concreet resultaat dat de organisatie wil bereiken en een daarvan afgeleide missiedefinitie. Op basis daarvan wordt intern en extern de situatie objectief beoordeeld en verbeteringen doorgevoerd voor het behalen van eerste successen (quick wins). Dan volgt de strategiedefinitie, het jaarplan en wordt alles vastgelegd en op elkaar afgestemd in het ondernemingsplan. Het kan betekenen dat nieuwe instrumenten worden geïmplementeerd, dat de structuur van de organisatie wijzigt of dat de werkprocessen veranderen. Ook zal de onderneming vanuit gewenste en meetbare resultaten gaan werken aan de kwaliteit (INK), de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de organisatie. Dat kan beteken een herontwerp van de bedrijfsprocessen en het daarop afstemmen van het HRM-beleid. En het is tijd om uitgebreid stil te staan bij het thema organisatiecultuur. Wat is de huidige organisatiecultuur, past die bij de nieuwe opzet van het bedrijf, welke organisatiecultuur is dan wel gewenst en hoe gaan we die nieuwe organisatiecultuur realiseren?



Schema 32: De fundamentele ontwikkeling & de 4ling®

De metafoer van het anker van Quinn (2004) komt nu terug. Willen we de vicieuze cirkel van steeds meer navelstaren doorbreken en een echt andere nieuwe koers inslaan dan is het nodig dat we het anker kappen. De organisatiecultuur is dat anker en naast alle aandacht voor strategie, ondernemingsplanning en de introductie van nieuwe managementinstrumenten, zal er ook een beleid moeten komen voor de organisatiecultuur. Het stappenplan om dit in het kader van de beleidscyclus te doen bespreken we als afsluiting.

4.4.3. Organisatiecultuur & transformatie

Het antwoord op de vraag van het management of een onderneming zich kan voegen in de veranderende omgeving of dat zij drastisch van koers moet veranderen is een dilemma dat regelmatig op de agenda moet staan, wil het management voorkomen dat zij voor verrassingen komt te staan. Los van dat dilemma is er altijd de vraag of de bestaande organisatiecultuur nog wel overeenstemt met de organisatiecultuur die noodzakelijk is voor

het realiseren van het ondernemingsplan. Als het op dat punt wringt zullen er intern signalen zijn van medewerkers en extern zal het gedrag en de mening van klanten en stakeholders aanleiding moeten zijn om het aspect organisatiecultuur nader te bekijken. Het bespreken en aanpassen van de organisatiecultuur is een project, waartoe het management besluit en waarvan de fundamentele aard wordt besproken met de ondernemingsraad, medewerkers en de raad van toezicht.

Een beschrijving van een dergelijk proces is te vinden in het boek Onderzoek en veranderen van de organisatiecultuur van Cameron & Quinn ([1999] zie ook bijlage 9). De aanpak die Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) voorstaan om een gewenste culturele verandering te bewerkstelligen bestaat uit zes fasen:

Fase 1: Diagnose van en consensus over de huidige situatie.

Fase 2: Diagnose van en consensus over de toekomst.

Fase 3: Wat betekent het?

Fase 4: Illusterende verhalen verzamelen.

Fase 5: Formuleren van strategische maatregelen.

Fase 6: Opstellen van een implementatieplan.

De aanpak van Cameron & Quinn (1999, 2004), aangevuld met de benadering van Nelson & Burns (1984), Adams (1984) en Senge (1984), is ingepast in het model van de 4ling® en evenals de aanpak in de managementboekenreeks voorzien van een stappenplan (Zie ook figuur 12: Dreimüller 2006):

Stap 0: Initiatief en opstellen projectplan

- Het management, wijst uit haar midden de projectleider aan voor het aanpassen van de organisatiecultuur en legt dit vast in de vorm van een MT-besluit.
- De projectleider stelt het projectplan op en verspreidt dit onder de projectteamleden.
- De leden van het projectteam oriënteren zich ter voorbereiding van de 1^e bijeenkomst op het onderwerp organisatiecultuur.
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers over de aanpak (het projectplan) om de organisatiecultuur te beschrijven en af te stemmen op de strategie en de voornemens uit het ondernemingsplan.

Stap 1: Consensus over de huidige organisatiecultuur

- Ter voorbereiding van de 1^e bijeenkomst vullen de MT-leden de vragenlijst in van de huidige organisatiecultuur en beantwoorden vragen over de kenmerken van de huidige organisatiecultuur. De projectleider verwerkt de uitkomsten ter voorbereiding van de 1^e bijeenkomst.
- Tijdens de 1^e bijeenkomst splitst het projectteam zich in tweeën en tekent elke groep in de 4ling® de huidige organisatiecultuur en motiveert haar keuze.
- Bespreek plenair de twee registraties van de huidige organisatiecultuur en bediscussieer en beargumenteer de combinatie ervan. Teken de gecombineerde huidige organisatiecultuur in de 4ling®.
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde huidige organisatiecultuur en de – op basis van de antwoorden op de vragenlijst – berekende huidige organisatiecultuur.
- Stel de huidige organisatiecultuur en de onderbouwing er van vast, zoals die na discussie door het projectteam wordt gezien.

Stap 2: Consensus over de gewenste organisatiecultuur

- Ter voorbereiding van de 2^e bijeenkomst vullen de MT-leden de vragenlijst in van de gewenste organisatiecultuur en beantwoorden vragen over de kenmerken van de

gewenste organisatiecultuur. De projectleider verwerkt de uitkomsten ter voorbereiding van de 2^e bijeenkomst.

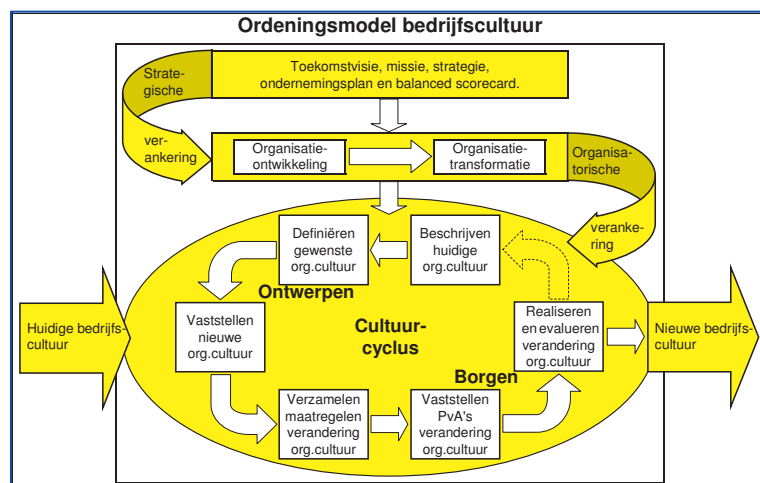
- De projectleider stelt een profiel op van de gewenste organisatiecultuur op basis van zijn analyse van de beleidsdocumenten (strategienota, ondernemingsplan, jaarplan, balanced scorecard en het kwaliteitsbeleid en het HRM). De projectleider presenteert zijn ordening van de voornemens uit de strategie en het ondernemingsplan in de 4ling[®].
- Het projectteam splitst zich in tweeën en tekent elke groep in de 4ling[®] de gewenste organisatiecultuur en motiveert haar keuze.
- Bespreek plenair de twee registraties van de gewenste organisatiecultuur en bediscussieer en beargumenteer de combinatie ervan. Teken de gecombineerde nieuwe organisatiecultuur in 4ling[®].
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde gewenste organisatiecultuur en het profiel van de gewenste organisatiecultuur dat de projectleider op basis van de documenten heeft opgesteld.
- Bespreek de afwijking van de bediscussieerde gewenste organisatiecultuur en de – op basis van de antwoorden op de vragenlijst – berekende gewenste organisatiecultuur.
- Bepaal de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing ervan, zoals die door het projectteam wordt gemotiveerd. De projectleider verwerkt de keuze en motivatie in een voorstel dat de 3^e bijeenkomst definitief wordt besproken en vastgesteld.

Stap 3: Consensus over maatregelen om de organisatiecultuur aan te passen

- Ter voorbereiding van de 3^e bijeenkomst analyseert de projectleider de ingevulde checklisten over het herkennen van weerstand en het herkennen van normaal gedrag en combineert die met het verschil tussen de beredeneerde en berekende gewenste organisatiecultuur en het verschil tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.
- De analyse is beschikbaar voordat de projectteamleden de checklisten van de 4ling[®] invullen van de te koesteren of te ontwikkelen cultuurkenmerken en de daarvoor noodzakelijke maatregelen.
- Bespreek plenair de vraag of er sprake is van aanpassen of transformeren en bepaal de mate van weerstand en de wijze waarop ermee wordt omgegaan.
- Splitst het projectteam in tweeën en laat elke groep in de 4ling[®] de cultuurkenmerken die men wil koesteren en wil ontwikkelen en de daarvoor noodzakelijke maatregelen bespreken.
- Bespreek daarna de onderwerpen plenair.
- Stel de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing er van vast, zoals die door het projectteam wordt gemotiveerd, koppel daaraan de te koesteren en de te ontwikkelen cultuurkenmerken en de daarvoor te nemen maatregelen.
- Bepaal per maatregel wie een plan van aanpak (PvA) gaat opstellen.
- De projectleider stelt een eindrapportage op.

Stap 4: Consensus over het organisatiecultuurbeleid

- Ter voorbereiding van de 4^e bijeenkomst hebben de leden van het projectteam de PvA's per maatregel opgesteld, onderling verspreid en van elkaar bestudeerd.
- Bespreek plenair de PvA's om de gewenste organisatiecultuur te bevorderen en bepaal welke PvA's ter hand worden genomen en bepaal hun prioriteit.
- Het concept eindrapport wordt besproken en na eventuele aanpassing vastgesteld (formeel door het managementteam).
- Het management informeert de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers over de plannen (het eindrapport) om de organisatiecultuur te veranderen en beter af te stemmen op de strategie en de voornemens uit het ondernemingsplan.



Figuur 12: Ordeningsmodel Organisatiecultuur

5. Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

5.1. Inleiding en probleemstelling

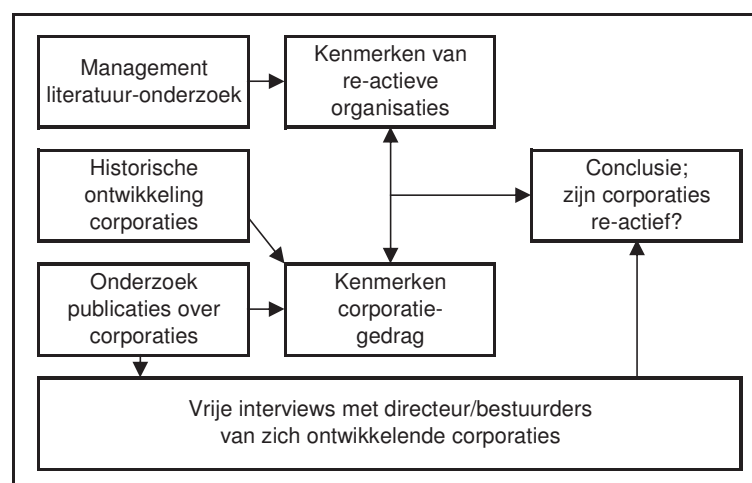
Aanleiding: Groeiende kritiek op corporaties

Sinds de bruterij begin jaren negentig zijn corporaties financieel onafhankelijk geworden van het Rijk, is het gemiddelde aantal woningen per corporatie meer dan verdubbeld, de gemiddelde bedrijfsreserve per woning verdriedubbeld, de administratieve organisatie en de interne controle verbeterd, de klantgerichtheid toegenomen en is er meer aandacht gekomen voor het sociaal beheer in buurten en wijken. Maar er is ook – en vooral vanuit de rijksoverheid – toenemende kritiek op de prestaties en het functioneren van corporaties. Corporaties van hun kant kunnen die kritiek niet plaatsen en ervaren de kritiek over het algemeen als onterecht. Er is ook sprake van een escalatie, waardoor die tegenstelling onherroepelijk zal leiden tot een climax. Dat is voor beide partijen niet goed en zal ten koste gaan van de volkshuisvesting. De uitweg uit deze escalatie staat centraal in deze studie. Als sleutel wordt gezien dat ander gedrag van corporaties – een transformatie van hun strategie, organisatie en prestaties – de overheid tot andere gedachten kan verleiden.

Probleemstelling, doelstelling en methodologie

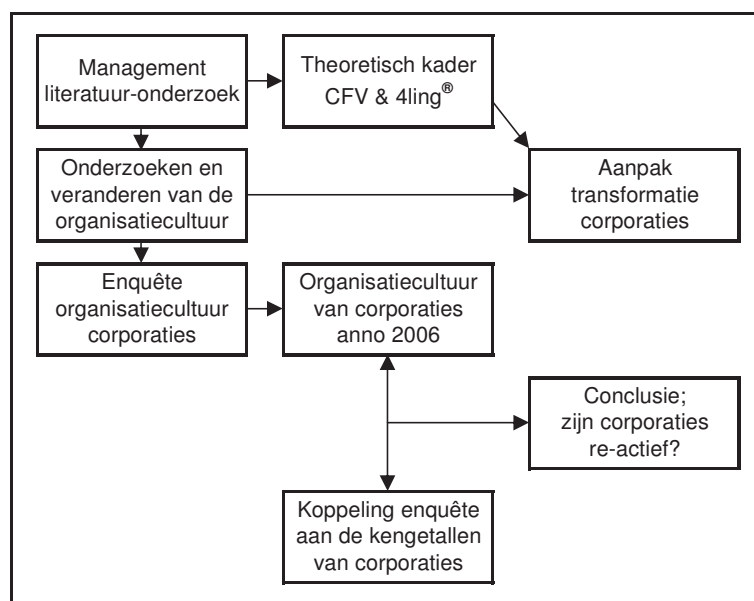
Gezien de ontwikkeling van de kritiek op corporaties en de consequenties voor hun toekomst en die van de volkshuisvesting is de **probleemstelling** voor deze studie om te achterhalen welke ontwikkeling corporaties – in relatie tot hun bestaansrecht – qua organisatie hebben doorgemaakt en welke verklaringen daarvoor in de managementliteratuur zijn te vinden, met als doelstelling om met die kennis managementinstrumenten te ontwikkelen die de corporatie in staat stelt adequaat te reageren op veranderingen in de omgeving.

De eerste vraag (zijn corporaties meegegaan met hun tijd) wordt beantwoord door op basis van beschikbare managementliteratuur over veranderen bij bedrijven, inzicht te krijgen in het specifieke gedrag van bedrijven die onvoldoende reageren op veranderingen in hun omgeving (in het bijzonder de theorie van Quinn [1996, 2000, 2004] en van Nelson & Burns [1984]). Die kennis wordt gebruikt om het gedrag van corporaties te beoordelen. Daarvoor wordt op basis van literatuur, artikelen en de eigen praktijk de bedrijfsmatige (historische) ontwikkeling in beeld gebracht, analyseren we de kritiek van de afgelopen jaren in pers, rapporten en notities en bespreken we met vijftien directeur/bestuurders hun ervaring met het veranderen van hun corporatie (zie schema 33).



Schema 33: Methodologie "Van realisme naar idealisme"

De tweede vraag (hoe kan een corporatie meegaan met zijn tijd) wordt beantwoord door – op basis van beschikbare managementliteratuur, de eigen adviespraktijk en aanvullend cultuuronderzoek – inzicht te krijgen in het specifieke gedrag van bedrijven die voldoende reageren op veranderingen in hun omgeving. We onderscheiden daarbij **(1)** het management van organisaties die prestaties optimaliseren, maar daarvoor het bedrijf niet wezenlijk veranderen en **(2)** het management dat het bedrijf juist transformeert en als het ware opnieuw ontwerpt en ontwikkelt. Het heeft geresulteerd in een aanpak voor aanpassing en zo nodig transformatie van de corporatie. Rond het model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 1979, 1983, 1999, 2006) en het model de 4ling® (Dreimüller 2001) is een aantal stappenplannen beschreven dat het management helpt met het optimaliseren en eventueel verbouwen van hun organisatie. Het gaat dan om strategie, balanced scorecard, ondernemingsplan en kwaliteitsbeleid en eventueel aangevuld met het herontwerpen van de werkprocessen, het aanpassen van het HRM-beleid en de aanpassing van de organisatiecultuur aan de nieuwe strategie en organisatie (zie schema 34).



Schema 34: Methodologie "Van idealisme naar realisme "

5.2. Probleemstelling: Gaan corporaties mee met hun tijd?

Om de eerste vraag van de studie – welke ontwikkeling hebben corporaties in relatie tot hun bestaansrecht qua organisaties doorgemaakt en welke verklaringen zijn daarvoor te vinden – te kunnen beantwoorden is een referentiekader nodig. Dat referentiekader is het gedrag van bedrijven die onvoldoende reageren op veranderingen en wordt gebruikt om met behulp van drie onderzoeksmethoden (lenzen) het gedrag van corporaties te beschrijven en te beoordelen.

5.2.1. Referentiekader: Organisatie-ontwikkeling versus organisatie-transformatie

In de benadering van het management van bedrijven is eind jaren zeventig een fundamentele verandering gekomen. Tot die tijd is de insteek vooral doelmatigheid en doeltreffendheid. De basis ligt bij Taylor en is te zien als een wetenschappelijke benadering, een Aristotelische wijze van denken (Mintzberg 1992, 1994, Hardjono 1999). De blik is tot dan gericht op het primaire proces en de relatie van de onderneming met zijn omgeving (Porter 1980). Met Peters & Waterman (1982) komt daar verandering in. Zij wijzen erop dat binnen en niet buiten het bedrijf de kenmerken liggen die van belang zijn voor het succes van het bedrijf. Die benadering wordt overgenomen in de algemene managementliteratuur (Mintzberg 1979, Deming 1982, Kaplan 1983, 1992, Porter 1985). Het betekent ook dat er ruimte en begrip komt voor de menselijke factor (Mc Gregor 1960, Blake & Mouton 1964, Handy 1976, Deal & Kennedy 1982) en de relatie met kennis- en organisatie-ontwikkeling (Toffler 1980, Drucker 1983, Senge 1990).

Over organisatie-ontwikkeling in relatie tot veranderingen in de omgeving van een bedrijf, komt Adams (1984) tot de conclusie dat als mensen zich machteloos voelen zij zich ook niet in staat achten daar zelf iets aan te kunnen doen (1984). Uit zijn praktijk blijkt echter dat het individu en de organisatie niet machteloos zijn, maar dan moeten zij zich wel een doel stellen, dat meer is dan alleen winst maken. De bijdrage die de organisatie aan de samenleving kan geven is de belangrijkere motivator, waarbij de organisatie haar bestaansrecht ontleent aan diepere morele doelen. De benadering van Adams (1984) wordt uitgewerkt door Senge & Kiefer (1984). Zij beschrijven de kenmerken van organisaties die fundamenteel kunnen reageren op veranderingen in hun omgeving. Dergelijke (metanoïsche) organisaties hebben een visie en doelgerichtheid, waarvan het resultaat verder reikt dan het eigen belang. Zij stimuleren de groei van de individuele medewerkers, hebben een harmonieuze structuur en werkwijze die erop is gericht om als een geheel te kunnen functioneren en een juist evenwicht tussen rede en intuïtie. Het is een structuur waarin mensen spontaan in het belang van het geheel gaan handelen. Ze verwijzen naar Willis Harman die stelt dat mensen een persoonlijk levensplan hebben, en als ze daarnaar handelen een bijdrage leveren aan het welzijn van anderen (1981). Die basis voor een soort goedheid die buiten de persoon zelf ligt, zien we ook bij de theorie-X&Y van McGregor (1960), Maslow's behoefte piramide (1943) en Schein (2000).

Verder stelt Adams (1984) dat de wereld verandert en dat individuen en organisaties daarop moeten reageren. Zijn de veranderingen niet van fundamentele aard, dan kan dat met bijsturen en oppoetsen. Zijn de veranderingen wel van fundamentele aard, dan is een andere aanpak nodig. De vraag wanneer er sprake is van een fundamentele verandering is lastig te beantwoorden en stemt machteloos. De neiging is dan groot om terug te vallen op wat we kennen en plannen te maken voor de toekomst die we hopen. En dat werkt niet, want het start een proces van beheersen en behouden, van vechten met de concurrent, de overheid, leveranciers en soms zelfs de klant. Vervolgens verplaatst de strijd zich naar binnen, de goede medewerkers verlaten het bedrijf en de achterblijvers vervallen in apathie (Nelson & Burns 1984). Roger Harrison (1984) beschrijft dit dilemma en stelt dat organisaties slechts

zelden door een manager of consultant worden veranderd. De crisis verschaft de prikkel en het is van belang om binnen de organisatie die verandering te aanvaarden (te rouwen) en afstand te nemen van wat in die vorige wereld moest worden bereikt.

Het model van Nelson & Burns: re-actieve & pro-actieve organisaties

Nelson & Burns (1984) bieden een model waarin ze verschillende stadia van reactie op veranderingen beschrijven (zie schema 35). Een organisatie die niet fundamenteel verandert, noemen ze een *re-actieve* organisatie. Zo'n organisatie leeft in het verleden en teert op oude successen. Er is geen duidelijk gezamenlijk doel en daardoor wordt nooit iets bereikt. De organisatie doet wel iets, maar kan niet beoordelen of het niet beter kon of dat er juist een superprestatie is geleverd. Daardoor ontbreekt de positieve stimulans die van het realiseren van prestaties uitgaat. De structuur van de organisatie lijkt helder, maar in wezen werken onderdelen elkaar tegen, er zijn veel zaken vastgelegd en er wordt druk gerapporteerd en plannings constant naar beneden bijgesteld. De mensen die er werken zijn niet enthousiast, de 9 tot 5 uur mentaliteit heerst, men is pessimistisch en wantrouwend en het is zelfmoord om je nek uit te steken. Er is geen bereidheid om te veranderen, omdat dan de spelregels wijzigingen. Dat geeft onzekerheid, want nu weet je ten minste wat je *niet* moet doen.

| Het model van Nelson en Burns | | | | |
|-------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Management aspect | Reactief | Responsief | Pro-actief | Topprestaties |
| Tijd | Verleden | Heden | Toekomst | Stroom |
| Doel | Overleven | Output | Resultaten | Scheppen |
| Planning | Rechtvaardiging | Activiteiten | Strategie | Ontplooiing |
| Veranderingsmethode | Bestraffend | Aanpassend | Gepland | Geprogrammeerd |
| Management | Schuldvraag | Coördinatie | Aaneensluiting | Navigatie |
| Structuur | Verdeeld | Hiërarchisch | Matrix | Netwerken |
| Oriëntatie | Egocentrisch | Team | Organisatie | Cultuur |
| Motivatie | Pijn vermijden | Beloning | Bijdrage | Verwezenlijking |
| Ontwikkelingsfase | Overleven | Samenhang | Overeenstemming | Transformatie |
| Communicatiemethode | Opgedrongen | Feedback | Feed-forward | Feed-through |
| Leiderschapstijl | Dwingend | Sturend | Richting gevend | Stimulerend |

Schema 35: Het model van Nelson & Burns

Een *re-actieve* organisatie veranderen in een organisatie die wel mee gaat met zijn tijd, is niet eenvoudig. Die organisatie is *responsief* en heeft een meetbaar gezamenlijk (extern gemotiveerd) doel, de nadruk komt op het heden te liggen, op coördinatie en teambuilding en de leiding houdt rekening met de behoeften van de medewerkers. Nelson & Burns (1984) verwijzen daarbij naar het model van Situationeel leiderschap zoals dat door Hersey en Blanchard is ontwikkeld (1982, 1996). Duidelijke doelen, coaching, motivatie, belonen van prestaties en positieve feedback zorgen voor responsief gedrag, de basis voor de *pro-actieve* organisatie.

Het concurrerende waarden model en de normale ontwikkeling volgens Quinn

Naar bedrijven die (schijnbaar) meegaan met hun tijd, maar het uiteindelijk niet redden is veel onderzoek gedaan. Zo leek eind jaren tachtig het antwoord op veranderingen in de omgeving te liggen bij TQM, afslanking, outsourcing en re-engineering. Maar de praktijk bleek anders. Uit onderzoek komt naar voren (Denison 1990, Kotter & Heskett 1992, Cameron & Quinn 1999) dat veel van de veranderingen in organisaties na verloop van een

aantal jaren weer langzaam worden teruggedraaid. Uit onderzoek van Rath & Strong, McKinsey, en Ernst en Young in de Verenigde Staten blijkt dat alleen instrumenteel veranderen niet werkt (Cameron, Freeman & Mishra 1991, Cameron 1992, 1995, Cameron & Quinn 1999). De conclusie is dat, òf het verkeerde wordt gedaan, òf er ontbreekt nog iets. Volgens Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) is dat het ontbreken van het aspect organisatiecultuur. Denison (1990), Kotter & Heskett (1992) geven aan dat het ontwikkelen en managen van de organisatiecultuur van wezenlijk belang is. Magala (2005) constateert dat het besef doorbreekt dat gebruiken, symbolen, rituelen, talen en manieren van invloed zijn op de prestaties van organisaties.

Op basis van onderzoek concludeert Cameron (1995) dat als het aspect organisatiecultuur wel deel uitmaakt van het veranderingstraject de nieuwe instrumenten beklijven. Cameron & Quinn maken het aspect organisatiecultuur meetbaar en bespreekbaar met hun model van de concurrerende waarden. De basis voor dat model is begin jaren tachtig gelegd door Quinn als hij op zoek gaat naar de indicatoren die de mate van doeltreffendheid van bedrijven kunnen verklaren. Hij vond die bij Campbell (1974) die een lijst opstelde met dertig indicatoren. Samen met Rohrbaugh en Cameron heeft Quinn die indicatoren onderzocht en geordend in twee dimensies (Flexibiliteit versus stabiliteit en intern versus extern), die samen vier kwadranten vormen met op de diagonale schaal tegenstrijdige concurrerende waarden. Elk van die verzameling waarden beschrijft een cultuurtype. Geen daarvan is goed of slecht, in elke organisatie spelen ze in meer of mindere mate een rol en de leiderschapsstijlen verschillen per cultuurtype (Quinn 1997). De stelling van Cameron & Quinn is – in relatie tot leiderschap – dat als een leider maar één leiderschapsstijl beheerst hij niet meer succesvol kan functioneren als de organisatie – door te reageren op veranderingen in de omgeving – een andere organisatiecultuur nodig heeft. Laat staan dat hij leiding kan geven aan dat veranderingsproces. Zijn normale reactie zal daarom eerder zijn om de (noodzakelijke) verandering te compenseren dan te ondersteunen.

Met dit probleem houdt Quinn zich al geruime tijd bezig (1996, 2000, 2004). Zijn stelling is dat mensen houvast en zekerheid zoeken. Een mens leert dat een bepaald gedrag wordt geaccepteerd en ordent daaromheen zijn persoonlijke identiteit. Organisaties doen hetzelfde, ontwikkelen een eigen identiteit en werkwijze en verankeren de eigenschappen in de organisatiecultuur. Als individuen en organisaties vervolgens in een crisis terecht komen, dan is de natuurlijke reactie negeren, ontkennen, binnen de gekende kaders blijven denken, problemen niet durven te adresseren en dus maar de status quo te handhaven, omdat die status quo bekend terrein is en de oplossing van het probleem onbekend is. Quinn stelt dat de langzame dood het eindstation is voor organisaties en personen die de status quo (willen) behouden, die trots zijn op de huidige prestaties en verontwaardigd reageren op kritiek. Quinn (1999, 2003, 2006) beschrijft de levenscyclus van een organisatie die start door een gat in de markt of nieuwe kennis en technieken en dan tot wasdom komt. Vervolgens stopt de ontwikkeling en volgt consolidatie, waarin de organisatie weer op krachten komt. De nadruk ligt dan niet meer op groei maar op routine, rust, zekerheid, regels en beheersen. Dan gaan organisaties niet meer van nature mee met de veranderingen in de omgeving en er komt een punt dat een fundamentele verandering, een transformatie nodig is. Maar in plaats van fundamenteel te veranderen, wordt de normale (standaard) reactie zichtbaar:

1. Comfortzone: eerst onbegrip, bagatelliseren en negeren, dan ontkenning en machteloosheid resulterend in behouden en beheersen.
2. Extern gemotiveerd: binnen het systeem gaan doen wat men denkt dat externen van hen verwachten.
3. Intern gericht: Het ontbreekt aan moed en leiderschap, het eigen belang staat voorop, de aandacht gaat naar interne problemen.

-
4. Intern gesloten: om de eigenheid te bewaren, handelen we buitensporig en proberen door te imponeren onzekerheid te camoufleren.

5.2.2. Lens 1: Beschrijving van de organisatie-ontwikkeling bij corporaties

Corporaties hebben een lange geschiedenis achter zich. De eerste corporaties worden opgericht aan het eind van de 19^e eeuw en ze maken een vrij rustige eerste helft van de 20^e eeuw mee. Ze voeren een paternalistisch en marginaal bestaan. Daar komt na de tweede wereldoorlog verandering in. De jaren vijftig kenmerken zich door groei, in de jaren zestig nemen de corporaties het (bouw)initiatief over van de gemeenten en bouwen grote aantallen huurwoningen. In de jaren tachtig volgt de kentering, met meer aandacht voor de stadsvernieuwing en de financiering, gevolgd door de maatregelen van de toenmalige staatssecretaris voor Volkshuisvesting Heerma en zijn bruteringsbeleid (1995). Dat is het sein voor de verdere ontwikkeling en verzelfstandiging. Corporaties worden steeds ingewikkelder bedrijven en proberen zowel beter als ook anders te presteren.

De wijze waarop een aantal corporaties zich in de 21^e eeuw ontwikkelt, laat zien dat er meer oog komt voor de bedrijfsvoering. Het algemene beeld is dat de verzelfstandiging en professionalisering na de bruteringsbeleid in een stroomversnelling zijn gekomen. De achterstand op het gebied van het managen van een bedrijf werd onderkend, ook door Aedes. Vanaf de bruteringsbeleid is de professionalisering een van de speerpunten van het beleid van Aedes. Recent komt dat tot uitdrukking in het programma *Eigentijds maatschappelijk ondernemen* en indertijd was het aanleiding voor de ondersteuning van de managementboekenreeks voor corporaties. Inmiddels leggen de meeste corporaties het beleid in een ondernemingsplan vast, verbeteren ze de ICT en het intern beheersysteem, experimenteren ze met de balanced scorecard en introduceren kwaliteitssystemen. De vraag of dat voldoende gebeurt, is niet te beantwoorden, omdat er nagenoeg geen informatie beschikbaar is over de voortgang van de implementatie van die nieuwe managementinstrumenten. Wel is duidelijk dat er bij het management veel interesse voor bestaat, dat ze op grote schaal worden geïmplementeerd, maar onbekend is of ze ook beklijven. De beperkte informatie die daarover beschikbaar is, laat evenwel geen voortvarende sector zien. De introductie van kwaliteitssystemen (KWH, INK en ISO) verloopt traag. In 2004 heeft een kwart van de corporaties het KWH-kwaliteits-label en is één op de acht corporaties met INK bezig. Uit onderzoek in 2001 en 2002 blijkt dat slechts een beperkt aantal corporaties een operationele balanced scorecard heeft.

5.2.3. Lens 2: Analyse van de kritiek op de corporaties

Na de bruteringsbeleid is er sprake van groeiende kritiek op het functioneren van de corporaties. Het Rijk, de gemeenten, de huurdersverenigingen, de politiek zijn in toenemende mate ontevreden met de prestaties van corporaties. De polemiek heeft in 2005 ertoe geleid dat een groot aantal Raden, Commissies, de Woonbond, Aedes, het CFV, het WSW, het Ministerie van VROM en de Tweede Kamer zich hebben gebogen over het functioneren van corporaties (VROM-raad 2005). Verder besteden dagbladen en tijdschriften veel ruimte aan de kritiek, heeft het Centraal Fonds Volkshuisvesting (2005, 2006) studie gedaan naar het functioneren van en de kostenontwikkeling bij corporaties en hebben instellingen, adviseurs en betrokkenen zich de afgelopen jaren schriftelijk uitgesproken over de corporaties.

De kritiek spitst zich in eerste instantie toe op de prestaties op het gebied van het primaire proces (bouwen en beheren). Naarmate de prestaties (naar de mening van derden) verder achter bleven, komt er ook kritiek op de bedrijfsvoering (doelmatigheid en doeltreffendheid). Als verklaring wordt vaker verwezen naar wat economen X-inefficiëntie noemen: een organisatie die beschikt over een omvangrijk vermogen mist daardoor iedere prikkel tot doelmatig gedrag (MDW-rapport 1999, CPB 2002, CFV 2004, RIGO 2005, REA 2006). De kostenontwikkeling bij corporaties suggereert dat die stelling juist is.

De kritiek op corporaties roept het beeld op van een sector die steunt op successen uit het verleden, oog heeft voor de noden van de tijd en die noden tracht in te vullen. Niet echter op een manier die altijd begrepen wordt en die ook af staat van wat de omgeving als belangrijk ervaart. Het heeft met continuïteit en overleven te maken, waarbij het middel (de organisatie) tot doel wordt verheven. En dan is er het aspect van de kostenontwikkeling (uitstekende CAO en arbeidsvoorwaarden) en het feit hoe daar mee wordt omgegaan. Het duidt op de neiging tot behouden en voorkómen van veranderingen. Veel van de arbeidsprocessen zijn nog hetzelfde als tien jaar geleden en de formaties die toen als normaal golden, zijn dat nu nog. Planningen worden niet altijd gehaald en vervolgens aan de werkelijkheid aangepast. Het ontbreekt absoluut niet aan ambities, maar die voornemens lukken niet altijd, zoals de geplande nieuwbouwproductie, samenwerkingsverbanden en fusies. Ook wordt er niet gemeten, zodat een uitspraak over de doelmatigheid en doeltreffendheid feitelijk niet mogelijk is. Het ontbreken van een benchmark illustreert de defensieve houding. Kortom als we de kritiek ordenen naar de kenmerken van re-actieve organisaties van Nelson & Burns (1984), dan is de conclusie eenduidig. De overheid en de organisaties actief in de omgeving van de corporaties zijn van mening dat er sprake is van overwegend re-actief gedrag bij corporaties.

Naast de vraag of corporaties re-actieve organisaties zijn (Nelson & Burns 1984), is relevant welke stappen van een normale reactie zijn gezet en welke kenmerken van een normale reactie op veranderingen in de omgeving zichtbaar zijn (Quinn [2004]). De historische ontwikkeling wijst op gedrag dat gericht is op het oplossen van problemen door de status quo hooguit te verbeteren. Het gaat dan over de kostenontwikkeling en het (onvoldoende) doorvoeren van managementtechnieken. De meeste reacties wijzen op een interne focus en een enkele keer op imponeren. De aandacht bij corporaties gaat – volgens de kritiek – vooral uit naar het eigen belang en de interne problemen. De arbeidsomstandigheden zijn goed, de werkdruk laag en de CAO goudgerand. De band met de samenleving wordt minder en corporaties vervreemden van de politiek, het ministerie en de huurders. De prestaties sluiten niet aan bij de wensen van de maatschappelijke afnemers, de drang naar professionaliteit drukt het idealisme weg en klanten wordt weinig mogelijkheden geboden om invloed uit te oefenen op het aanbod van de corporatie.

Na deze samenvatting van de kritiek past een waarschuwing. Het gedrag dat critici bij corporaties waarnemen is normaal. Het is een reactie op verandering. Daarbij is het normaal om ervoor te zorgen dat de eigen standpunten goed voor het voetlicht worden gebracht. Daarbij is het normaal om dingen te gaan doen waarvan men denkt dat de omgeving daarom vraagt en het is ook normaal om vervolgens een interne focus te zoeken. Abnormaal zou zijn om gelijk een drastisch andere koers in te slaan! Maar dat lijkt – gezien de kritiek – wel nodig.

5.2.4. Lens 3: Ervaring van directeur/bestuurders met organisatie-ontwikkeling

Om zicht te krijgen op de reactie op organisatorische veranderingen zijn interviews gehouden met directeur/bestuurders van die corporaties die daar ervaring mee hebben opgedaan (gebruik makend van de door roAg ontwikkelde methode). In totaal zijn vijftien interviews gehouden. De gemiddelde grootte bedroeg 7000 woningen variërend van 2200 tot 24000 vhe's, verspreid over heel Nederland in kleine en grote steden.

De algemene teneur van de interviews is dat de directeur/bestuurders van mening zijn dat corporaties, die de traditionele beherende corporatie blijven, geen problemen hebben. Er is geen druk van buiten, de tucht van de markt ontbreekt, er is amper toezicht en het ontbreekt aan stimulerende sturingsinformatie. Als voornaamste verklarende factoren noemen ze het verleden, waarin de bureaucratische benadering hoogtij vierde, waarin veel van de huidige medewerkers en leidinggevenden bij de corporaties zijn gaan werken. Daardoor zijn de

kennis en ervaring van medewerkers en leidinggevenden op de regels en de wijze van werken van die tijd afgestemd. Daardoor beschikken ze niet over de kennis en vaardigheden die de corporatie nu nodig heeft om conform de noden van deze tijd een transformatie succesvol en adequaat uit te voeren. Dat verklaart het gebrek aan kwaliteitsdrang en het inzicht in hoe de nieuwe corporatie georganiseerd moet zijn en moet werken. Die onbekendheid verklaart ook de weerstand tegen de transformatie, die noodzakelijk wordt geacht door de geïnterviewde directeur/bestuurders, en hun MT's.

De analyse van de directeur/bestuurders sluit daarmee aan op de kenmerken van de re-actieve organisatie van Nelson & Burns (1984). Een substantieel aantal medewerkers en leidinggevenden zijn gefixeerd op het verleden, maar dat verleden bestaat niet meer. Er is geen gezamenlijk doel, anders dan het handhaven van wat men kent (overleven). De nadruk ligt op behouden en (soms) het eigen belang. Problemen tracht men te vermijden en plannings worden niet gehaald en herhaaldelijk aan de werkelijkheid aangepast en fouten worden hersteld, maar niet structureel aangepakt. De conclusie is dus dat de directeur/bestuurder van de corporatie die wil veranderen te maken krijgt met de kenmerken van een re-actieve organisatie. De conclusie is echter ook dat het management van een corporatie in staat is die weerstand te doorbreken, mits men die weerstand kan plaatsen en het veranderings- of transformatieproces begrijpt en goed afhandelt.

Alle respondenten zijn het er over eens dat corporaties een belangrijke schakel in een goed functionerende samenleving zijn en verwijzen naar de enquête van Binnenlands Bestuur (2007), waaruit blijkt dat bijna 90% van de wethouders vindt dat corporaties hun woningbezit goed tot zeer goed onderhouden. De kritiek – vooral uit Den Haag – vinden ze niet opbouwend, discriminerend en ingegeven door de rijkdom van de sector. Wel achten zij een pro-actieve reactie van de corporaties op zijn plaats (in plaats van enkel de prestaties beter voor het voetlicht te brengen). Die pro-actieve reactie bestaat uit het eerst intern orde op zaken stellen (een deel van de kritiek is begrijpelijk) en extern doen wat in het belang is van de samenleving en wat strookt met de bedrijfsbelangen van de corporatie (voldoen aan het verwachtingspatroon). De corporaties die aan de interviews hebben meegedaan doen dat! De interviews getuigen van doortastende directeur/bestuurders en hun managementteams, die wars van de tegenslag doorzetten en presteren. Ze roeien tegen de (interne) stroom op en trachten de nadelen van de re-actieve organisatie te overwinnen. Uit de gesprekken blijkt dat dit niet zonder slag of stoot verloopt. Soms duurt het een tijd voordat de corporatie in beweging komt, maar dan boeken ze ook duidelijk succes. Ze winnen het vertrouwen, eerst van hun medewerkers, dan van de stakeholders.

5.2.5. Samenvatting

De eerste conclusie uit de voorgaande analyses is dat het management van corporaties wel degelijk oog heeft en heeft gehad voor de thema's doeltreffendheid en doelmatigheid (**lens 1**). Er is niet zomaar wat gedaan. Op vele fronten is gewerkt aan het verbeteren van het bedrijf. Corporaties hebben nieuwe managementinstrumenten geïntroduceerd (zoals ondernemingsplanning, balanced scorecard, kwaliteitsbeleid/INK) en er is hoogwaardig personeel in dienst genomen, hetgeen van belang is voor goede bedrijfsvoering (planning en control, financiën, HRM). Er is aandacht voor opleiding van medewerkers, de ICT is bij de tijd en de koepelorganisatie Aedes ondersteunt corporaties op het gebied van de bedrijfsvoering.

De tweede conclusie is dat het maar de vraag is of corporaties zich snel genoeg ontwikkelen. Corporaties hebben de afgelopen eeuw een prachtige prestatie geleverd. Vriend en vijand zijn het daarover eens. Toch is er die groeiende kritiek. De hamvraag is of er sprake is van een crisissituatie, of alleen maar van een pessimistische (of begerige) blik. Is dat laatste het geval, dan is het een kwestie van tijd voordat het meningsverschil wordt

opgelost. Is er toch sprake van een crisis, dan is het onvermijdelijk dat de bakens worden verzet. Het is alleen een kwestie van tijd en van wie de bakens verzet. Het zou prettig zijn als dat door de mensen binnen de sector zelf gebeurt. De kans, dat er iets overblijft van de oude idealen, is dan groter. Al was het maar omdat zij hart hebben voor het belang van de volkshuisvesting en dat bijvoorbeeld politici met meer belangen rekening hebben te houden.

De analyse van de kritiek op corporaties (lens 2) is eenduidig. De overheid en organisaties en bedrijven actief in de omgeving van de corporaties zijn van mening dat (1) er sprake is van overwegend re-actief gedrag bij corporaties en (2) een groot aantal punten van kritiek komt overeen met de kenmerken van een normale reactie (conforms Quinn beschrijving [2004]), te weten het handhaven van de status quo.

De interviews met directeur/bestuurders (lens 3) bevestigen en verklaren dat beeld. Er is geen druk van buiten, de tucht van de markt ontbreekt, er is amper toezicht en het ontbreekt aan adequate sturingsinformatie. Daardoor ontbreekt de noodzaak om te transformeren. Het verleden is de verklarende factor. Daar zijn medewerkers en leiding-gevendens gevormd op een manier die niet meer past bij de noden van deze tijd. Daardoor ontbreekt de kennis en vaardigheid om te transformeren. Er is geen gezamenlijk doel, anders dan het handhaven van wat men kent (overleven). Daardoor ontbreekt ook de moed en het vertrouwen om te transformeren.

De derde conclusie is dat de directeur/bestuurders van de corporaties die willen veranderen, dat met succes doen. Ze krijgen wel te maken met de kenmerken van een re-actieve organisatie: met weerstand. De conclusie uit de interviews is echter ook dat het management van een corporatie in staat is die weerstand te doorbreken. De oplossing bleek te liggen in (1) het gezamenlijk plannen maken, daar (2) deadlines aan verbinden, mensen er (3) verantwoordelijk voor te maken en die voornemens (4) nauwgezet bewaken. Het gaat dan om (5) accountability en het (6) verhogen van de kennis & ervaring. Dit laatste is een kwestie van (7) competentie-management en werving en selectie. Als het om accountability gaat, dan kan die zowel intern als extern worden bevorderd. Intern door (8) een op doelmatigheid en doeltreffendheid gerichte leiderschapsstijl met (9) prestatie-management en (10) benchmarking en extern (11) door de uitoefening van toezicht en tucht.

5.3. Antwoord 1: aanpassen & optimaliseren

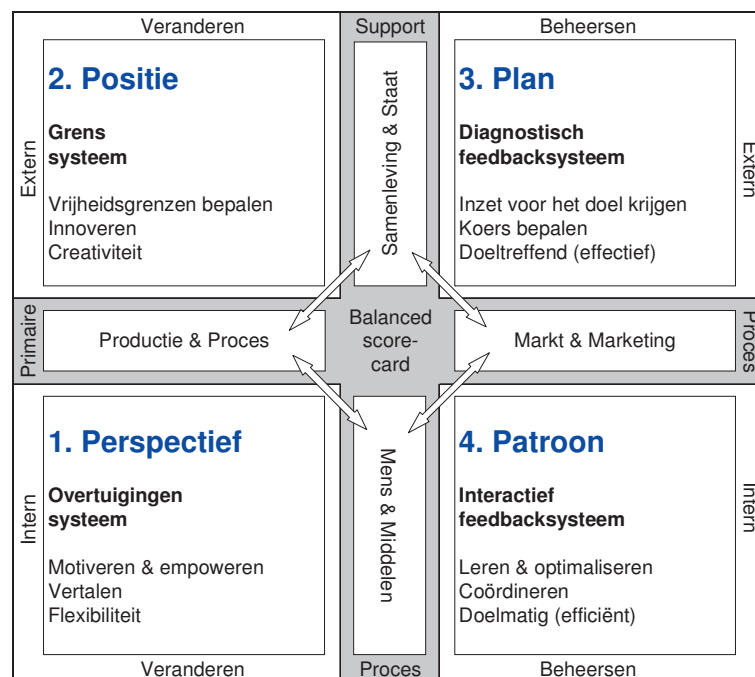
De tweede vraag – hoe kan een corporatie meegaan met zijn tijd – wordt beantwoord door op basis van beschikbare managementliteratuur inzicht te krijgen in het specifieke gedrag van bedrijven die voldoende reageren op veranderingen in hun omgeving. We onderscheiden daarbij (1) het management van organisaties die prestaties optimaliseren, maar daarvoor het bedrijf niet wezenlijk veranderen en (2) het management dat het bedrijf juist transformeert en als het ware opnieuw ontwerpt en ontwikkelt. Het heeft geresulteerd in een aanpak voor aanpassing en zo nodig transformatie van het bedrijf. Rond het model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn [1999, 2003, 2006]) en het model de 4ling® zijn stappenplannen ontwikkeld, die het management helpen met het optimaliseren van hun organisatie.

Organisatiekunde begint in de klassieke aanpak met het wetenschappelijk management van Smith (eind 18^e eeuw) en Taylor (eind 19^e eeuw). De aandacht is dan op doelmatigheid en productie gericht. Aspecten als arbeidsdeling worden onderzocht door het ontleden van het menselijk gedrag (Gilbreth's tijd- en methodestudies, 1917). Een bredere, meer algemene op de hele organisatie toepasbare invalshoek komt van Fayol (1841-1925) en Weber (1864-1920). Zij bestuderen de administratieve organisatie en ontwikkelen regels en controlemiddelen voor de doelmatige organisatie. In het verlengde ligt de strategische beleidsvorming (Wissema 1986) en de procesmatige benadering bij het herontwerpen van organisaties (Champy & Hammer 1993). De humanistische lijn (gedragskundig management) is een reactie op de klassieke aanpak en begint bij Mayo (1880-1949), Maslow (1943) en Weick (1969) en is nu bij Drucker (1983, 1993) en Senge (1984, 1994). Aandacht wordt gevraagd voor het menselijke aspect en men gaat onderzoeken hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. Follet (1941) betoogt dat het menselijke aspect niet gescheiden mag worden van het mechanische en concentreert zich op de relaties binnen ondernemingen. Na de tweede wereldoorlog wordt binnen de organisatiekunde naar een integratie gestreefd. Bekend zijn de theorie van Douglas McGregor over mensbeelden x en y (1960) en de benadering van de verbetering van het functioneren van teams binnen bedrijven (Belbin 1984). Maar eerst nog staat doelmatigheid voorop (Chandler 1962), zijn concurrentievoordelen belangrijk (Porter 1980) en moeten bedrijven zich beperken tot hun kerncompetenties (Peters & Waterman 1982). Dan is er begin jaren tachtig sprake van een omslag, waarbij de voornamelijk Amerikaanse managementpraktijk wordt ingekleurd met niet-financiële aspecten, zoals de stijl van management, significante waarden, sleutelvaardigheden en staf (McKinsey 7-S, Peters & Waterman 1982). De blik wordt – door de toenemende complexiteit van de besturing – meer intern gericht. Het is niet alleen meer registreren en verantwoorden, maar wordt beheersen en plannen. In plaats van meten wordt het managen van prestaties. Het verschil tussen Porter's *Concurrentiestrategie* (1980) en *Concurrentievoordeel* (1985), Toffler's *The Third Wave* (1980) en *In Search of Excellence* van Peters & Waterman (1982) markeren dit kantelpunt.

5.3.1. Het proces van strategische beleidsvorming

Voor het management van corporaties is een modelmatige benadering ontwikkeld, waarbij de strategische beleidscyclus en het aanpassen en verbeteren van de organisatie zijn samengebracht. Het model van de waardeketen (Porter 1985, 1992) wordt gebruikt om beide benaderingen op elkaar af te stemmen. De cyclus van beleid maken wordt gevormd door het proces van het opstellen van een strategische beleid, het meetbaar maken (balanced scorecard), het vertalen in acties (operationeel beleid) en het implementeren. Jaarlijks wordt de strategie geëvalueerd en dat is het startpunt voor een nieuwe cyclus (zie beleidscyclus).

De ontwikkelde modelmatige benadering wordt gebruikt bij het bepalen van de toekomstvisie, bij het analyseren van de organisatie, bij de risico-analyse, bij het formuleren van de strategie, bij de balanced scorecard, bij het kwaliteitssysteem, de bedrijfsprocessen en bij het bespreekbaar maken van de bedrijfscultuur. Deze ordening (4ling[®]) is ontwikkeld voor de serie managementboeken voor corporaties en vindt zijn oorsprong in de jaren zeventig en tachtig. De basis ligt bij Porter (1985) en Simons (1993, 2000), bij Harrison (1972, 1992) en Handy (1976,1988) en bij het concurrerende waarden model van Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006). Porter (1985) gaat ervan uit dat het voor het behalen van een concurrentievoordeel niet gaat om de output, maar om de throughput. Porter onderscheidt de activiteiten die te maken hebben met wat wordt geproduceerd (het primaire proces) en de algemene voor elk bedrijf geldende ondersteunende activiteiten (de ondersteunende processen). In de 4ling[®] worden activiteiten die behoren tot het primaire proces in twee verzamelingen verdeeld. Het zijn de activiteiten die een bedrijf moet beheersen om haar producten af te zetten en de activiteiten die ze moet aanpassen aan de noden van de tijd. De verdeling van de activiteiten die behoren tot het primaire proces op de schaal beheersen – veranderen is ook te begrijpen vanuit de termen denken en doen. De markt, de klant en de vraag, moeten worden beheerst en vervolgens komt het erop aan het product(ieproces) te veranderen (doen). Ook de ondersteunende processen worden in op de schaal intern – extern in tweeën verdeeld. Het zijn de activiteiten die te maken hebben met de omgeving van het bedrijf (de externe factor) en de activiteiten die betrekking hebben op het bedrijf zelf (de interne factor). De indeling wordt gebruikt om alle relevante aspecten op te sporen, te analyseren en het geheel aan te vullen met een concurrentie analyse, een risicoanalyse of benchmarking. Vervolgens wordt met behulp van de 4 P's – perspectief, positie, plan en patroon – van Simon (2000) de strategie geformuleerd (zie schema 36).



Schema 36: De vier P's van Simons (2000) in relatie tot de processen van Porter (1985)

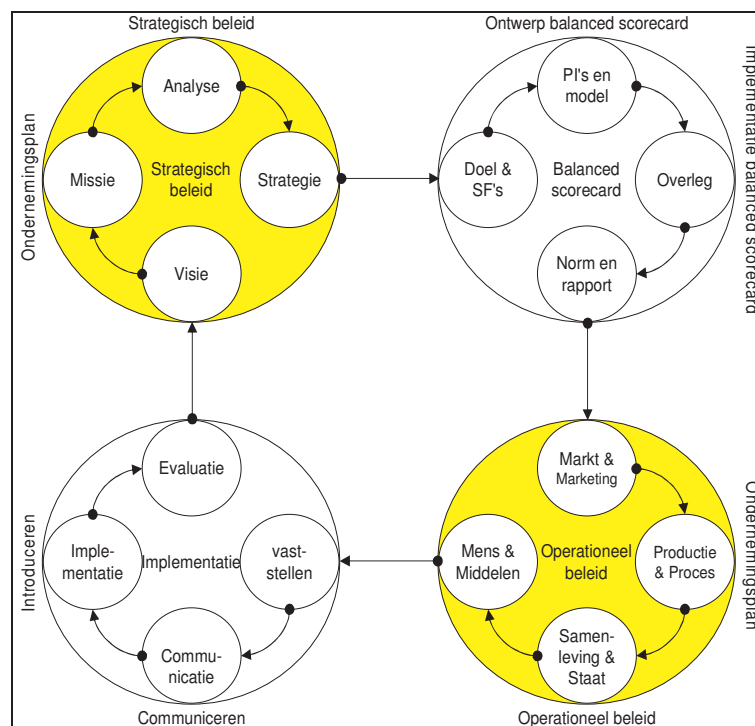
1. Richten: doel en strategie bepalen

Het bepalen van de strategie kent vier stappen (Dreimüller 1999, 2002). Eerst wordt gekeken naar de nabije toekomst en de voor de onderneming relevante ontwikkelingen (**stap 1**). Gefundeerd vanuit trends wordt een beeld van de toekomst geschetst en gedeeld binnen het

management. Vanuit die gemeenschappelijke toekomstvisie wordt de missie opgesteld (**stap 2**). De missie is de concrete formulering van wat een organisatie doet en impliciet wat ze wenst te bereiken. Met het toekomstbeeld voor ogen en de taak die daar ligt (de missie), start de verkenning en analyse van de feitelijke situatie (**stap 3**). In **stap 4** wordt alles samengevoegd en een strategie voor de komende jaren opgesteld (zie figuur 13).

2. Verrichten: de strategie meetbaar maken

Na de strategiedefinitie zijn meetbare doelstellingen nodig om te kunnen bepalen of de strategie ook wordt gerealiseerd. De balanced scorecard (Kaplan/Norton 1999) is daarvoor een uitstekend hulpmiddel en het ontwerp ervan kent vier stappen (Dreimüller 2001, 2002). Nadat de strategie is verwoord, wordt (**stap 1**) nagegaan welke doelen voor een bedrijf van wezenlijk belang zijn en welke succes factoren bepalend zijn voor het slagen van die strategie. Succesfactoren zijn de vertaling van de strategische doelstelling(en) en meestal niet meetbaar. Voor dat meten worden (**stap 2**) de prestatie-indicatoren uitgewerkt. Daarna volgt overleg binnen de organisatie. Het gaat om (**stap 3**) feedback en het creëren van draagvlak. In **stap 4** worden de piketpaaltjes geslagen door het bepalen van de normen per prestatie-indicator en de productie en automatisering van de balanced scorecard (zie figuur 13).



Figuur 13: Stappenplan opstellen en implementeren van het ondernemingsplan

3. Inrichten: de strategie realiseren

Nadat strategie en balanced scorecard zijn gebouwd, kan het management de uitwerking van de noodzakelijke plannen per onderdeel aanpakken. Strategisch management maakt immers het operationele management niet overbodig! Ook hier is de indeling van de Porter weer de leidraad. De primaire activiteiten komen aan bod bij *markt* en *productie (maken)*, de ondersteunende activiteiten bij *samenleving (maatschappij)* en *middelen*. Het resultaat van het opstellen van het operationele beleid is dat het een overzicht biedt van alles dat nog moet gebeuren en de prioriteit die elk onderdeel heeft. Bij de implementatie ten slotte gaat het over de voorbereiding van de organisatie op het uitvoeren van het ondernemingsplan. Begonnen wordt met het overleg over het concept operationele plan en het vaststellen van

het definitieve ondernemingsplan. Vervolgens wordt nagegaan wie op welke wijze geïnformeerd moet worden over welke onderdelen uit het ondernemingsplan. Daarna volgt de eigenlijke implementatie en het geheel wordt – na een jaar werken met het ondernemingsplan en de balanced scorecard – afgesloten met de evaluatie (zie figuur 13)

4. Inrichten: kwaliteitsbeleid

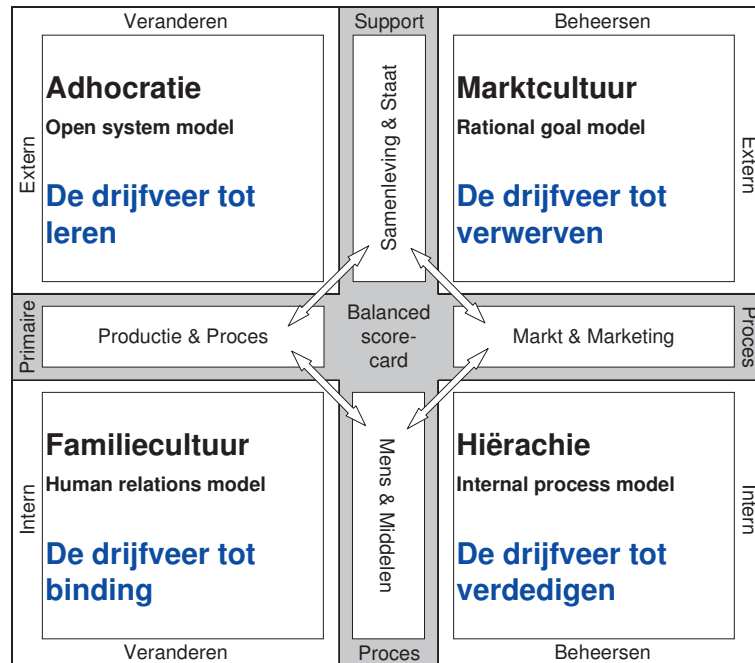
Richten, verrichten en inrichten zijn onderdeel van kwaliteitsbeleid en Demings PDCA-cirkel (1988). Voor dat kwaliteitsbeleid is de omslag in het denken over management (jaren tachtig) van grote betekenis geweest, want dan verschuift de aandacht van het management van omgevingsfactoren naar interne succes factoren. Op het moment dat de aandacht intern wordt gericht, wordt het aspect kwaliteit prominent zichtbaar. Kwaliteit heeft immers alles te maken met logistiek, productie, verkoop, marketing, nazorg, medewerkers, klantbehandeling en infrastructuur. Aspecten die voordien minder op de voorgrond stonden. In de corporatiesector is het INK-managementmodel het meest toegepaste kwaliteitssysteem waarvoor een concreet stappenplan is ontwikkeld (Fokkema 2003). Het stappenplan kent vier stappen. Allereerst wordt de aandacht gericht op de organisatie van het proces en wordt kwaliteitsdenken in de corporatie geïntroduceerd en een kwaliteitssysteem gekozen (**stap 1**). Vervolgens wordt de bouw van het kwaliteitssysteem ter hand genomen met het verzamelen en beoordelen van alle beschikbare informatie resulterend in een set van sterke punten en van verbeterpunten voor de organisatie (**stap 2**). De volgende fase start met het stellen van prioriteiten voor de veranderingen. Daarna worden de verbeterpunten vertaald in een verbeterprogramma compleet met plannen van aanpak voor actieplannen (**stap 3**). Ten slotte wordt met de realisatie van de actieplannen de verbetering van de organisatie ter hand genomen uiteindelijk eindigend met evaluatie en borging (**stap 4**).

5.3.2. Strategische beleidsvorming in historisch perspectief

In de vakliteratuur over management worden vaker modellen gebruikt met een dichotome benadering. De indeling in vier kwadranten komt niet alleen frequent voor, maar ook zijn de kwadranten vaak vergelijkbaar. Of het nu gaat om groei en marktaandeel (Henderson [1973], Denison [1990]), leiderschap (Blake & Mouton 1964, Quinn 1999), organisatiecultuur (Cameron & Quinn 1982, 1999) of de wijze van besluitvorming (Koopman & Pool 1992), steeds hebben de omschrijvingen vergelijkbare aspecten. Die dichotome benadering is de basis voor de beschreven strategische beleidscyclus waarbij Porter's primaire en ondersteunende activiteiten (1985) zijn geordend op de schaal beheersen – veranderen en de schaal intern – extern. Het leidt tot vier deelverzamelingen die structurerend werken bij de verkenning- en analysefase, bij het samenstellen van de strategie (Simons 1993, 2000), de constructie van de balanced scorecard (Kaplan & Norton 1992), het opstellen van het operationele jaarplan en de introductie van het kwaliteitsmanagement (Deming 1982, Hardjono 1999, Fokkema 2003). Hardjono (1999) gebruikt in zijn vierfasenmodel dezelfde indeling en dat was aanleiding om na te gaan of er meer overeenkomstige modellen waren. In de bedrijfskunde vinden we die ook bij de Boston Consulting Groep, Blake & Mouton, Nelson & Burns (1984), Denison en Hardjono, Koopman & Pool en in het Concurrerende Waarden model van Cameron & Quinn (The Competing Values Framework). Specifiek op het gebied van de organisatiecultuur vinden we de indeling terug bij Harrison (1972, 1992), Handy (1976, 1988), Deal & Kennedy (1982), Caluwé & Vermaak (2002), Adizes (1997) Hampden-Turner (1990) en Trompenaars (1993).

Cameron & Quinn wijzen op gelijksoortige claims, dat een universeel geldende onderliggende structuur vigeert (2006). Daarbij verwijzen ze naar Paul Lawrence en Nitin Nohria (2002). Zij beschrijven de uitkomsten van hun zoektocht naar basismotivaties en vier, genetisch bepaalde drijfveren, die weer passen in de dichotome benadering in deze studie (zie figuur 14). Het zijn **(1)** de drijfveer tot verwerven, het verzamelen van materiële en

immateriële zaken die we waardevol vinden (extern, beheersen) (2) de drijfveer tot binding, het verlangen naar relaties met anderen (intern, veranderen) (3) de drijfveer tot leren, het willen verkennen van de omgeving en van onze eigen geest (extern, veranderen) en (4) de drijfveer tot verdedigen, het willen beschermen van de materiële en immateriële zaken die we hebben (intern, beheersen).



Figuur 14: CVF van Cameron & Quinn en Lawrence & Nohria

De reden om deze modellen met elkaar in verband te brengen heeft als doel om managers, die met de beschreven methode hun strategie, ondernemingsplan, balanced scorecard en kwaliteitsbeleid op orde brengen, handvatten te bieden om al deze andere managementbenaderingen te kunnen inpassen in de door hen gevolgde systematiek. De verwijzing naar de indeling en de toelichting op de theoretische benadering is gedaan om het management van kleinere bedrijven en dan specifiek corporaties in staat te stellen de instrumenten en hulpmiddelen van die verschillende benaderingen te kunnen toepassen bij de aanpassing of de transformatie van hun organisatie.

5.4. Antwoord 2: transformeren & excelleren

Voor bedrijven die meegaan met hun tijd, onderscheiden we bedrijven waarvan (1) het management de prestaties optimaliseert, maar daarvoor het bedrijf niet wezenlijk verandert en (2) het management dat het bedrijf juist transformeert en opnieuw ontwerpt en ontwikkelt. Het management dat optimaliseert heeft vooral behoefte aan kennis over management-instrumenten, de relaties daartussen en hulpmiddelen voor de implementatie ervan. Een globaal begrip van het fenomeen organisatiecultuur is voldoende. Het management dat de organisatie wil transformeren, zal met het fenomeen organisatiecultuur aan de slag moeten. Daarvoor zijn de managementinstrumenten en de aanpak uit het voorgaande hoofdstuk nog steeds relevant, maar nu is voor het management kennis onmisbaar op het gebied van het herontwerpen van de werkprocessen, het daarop afstemmen van de Human Resource Management (HRM) en het meten, bespreken en veranderen van de organisatiecultuur.

5.4.1. Bedrijfsprocessen en HRM

Corporaties professionaliseren, de aandacht verschuift van activiteiten naar bedrijfsprocessen en daardoor neemt het belang van daarop aangepaste informatie en een adequate administratieve organisatie toe. Het wordt nodig om resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden rechtstreeks te koppelen aan de strategie. Er komt vraag naar een op de strategie gebaseerde managementinformatiesysteem en budgetteringssysteem. Er zijn nieuwe spelregels en omgangsvormen nodig en de functieomschrijvingen en -waarderingen worden aangepast. Het is van invloed op de systematiek van de functioneringsgesprekken en de beoordelingscyclus, het beloningssysteem, de opleidings- en de loopbaanplanning (POP's & PLP's) en er komt behoefte aan scorecards op afdelings- en medewerkersniveau.

Van huis uit zijn corporaties – door de strikte regelgeving – niet gewend te werken met op doelmatigheid ingerichte bedrijfsprocessen. De bestaande informatiesystemen registreren de traditionele taken en de nieuwe doelen worden nog niet gemeten. Dat wijst erop dat andere dan de traditionele aan de verhuur gerelateerde bedrijfsprocessen belangrijk zijn geworden. Vandaar ook dat het simpel aanpassen van de bestaande bedrijfsprocessen onvoldoende is. Een geheel nieuwe verzameling en beschrijving van bedrijfsprocessen is vereist. Het is te vergelijken met een renovatie, waar zelfs de ruwbouw maar gedeeltelijk van blijft staan. Essentieel wordt dat corporaties met een aan de strategie gerelateerd doel voor ogen zelf de relevante bedrijfsprocessen identificeren en beschrijven. Het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen kent vier stappen (Dreimüller 2004). Het proces start (**stap 1**) met het vaststellen van het doel om met goed beschreven bedrijfsprocessen te gaan werken en de keuze te beargumenteren van de te beschrijven bedrijfsprocessen. Daarna worden (**stap 2**) de gekozen bedrijfsprocessen daadwerkelijk in beeld gebracht en de wijze van werken op doelmatigheid en doeltreffendheid getoetst (verbeterd). Vervolgens is het van belang (**stap 3**) om alles ook vast te houden, de proceseigenaren en de procesresultaten te benoemen, resultaatgebieden vast te stellen, om zo de bedrijfsprocessen te borgen. Ten slotte moet er nog voor worden gezorgd dat er (**stap 4**) ook daadwerkelijk met de bedrijfsprocessen wordt gewerkt en dat ze actueel blijven.

Schaalvergroting en het herontwerpen van de bedrijfsprocessen in de jaren negentig zijn de aanzet tot de professionalisering van het personeelsmanagement, waarbij corporaties transformeren naar organisaties waar de markt en de klant centraal staan en waar meer aandacht komt voor de elementaire instrumenten zoals beoordelingssystemen. Resultaatgericht werken en competentie management doen hun intrede. Medewerkers worden meer en meer aangesproken op hun competenties en resultaten en het leidt tot een nieuwe CAO Woondiensten (2001). Het is een raam-CAO, die corporaties in staat stelt op maat invulling te geven aan de arbeidsvoorwaarden. Deze ontwikkeling en het feit dat corporaties hun

personeel, hun human resources, als een strategische factor gaan zien, onderstreept het belang van het HRM-beleid. Het opzetten van een HRM-beleid kent vier stappen (Snoeks 2005). Het gaat om de voorbereiding en strategische verankering (richten), het inrichten van de organisatie (organisatorische verankering), het opzetten van de HRM-cyclus (inrichten) en het uitvoeren, evalueren en bijstellen van de HRM-cyclus (verrichten). In die volgorde, start HRM (**stap 1**) met de verankering van HRM aan de strategie, waarbij de plaats en taak van het personeelsbeleid binnen het management wordt bepaald en de infrastructuur wordt vastgesteld. Na de strategische verankering komt de organisatorische verankering aan bod. Daarin worden (**stap 2**) van de functies binnen de geselecteerde strategische processen de RVB's (resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) vastgesteld en daarmee de functieprofielen beschreven en gewaardeerd en de competentieprofielen beschreven. Vervolgens worden (**stap 3**) de vijf onderdelen van de HRM-cyclus uitgewerkt en de kerncompetenties en succesfactoren vertaald naar de verschillende instrumenten uit de HRM-cyclus (resultaatafspraken maken, beoordelen, belonen, ontwikkelen en werving & selectie). Het geheel wordt afgesloten (**stap 4**) met een korte behandeling van de implementatie van het HRM-beleid, het beheersen ervan en de mogelijkheid om na één of twee jaar het HRM-beleid te evalueren en te vernieuwen.

5.4.2. Organisatiecultuur meten

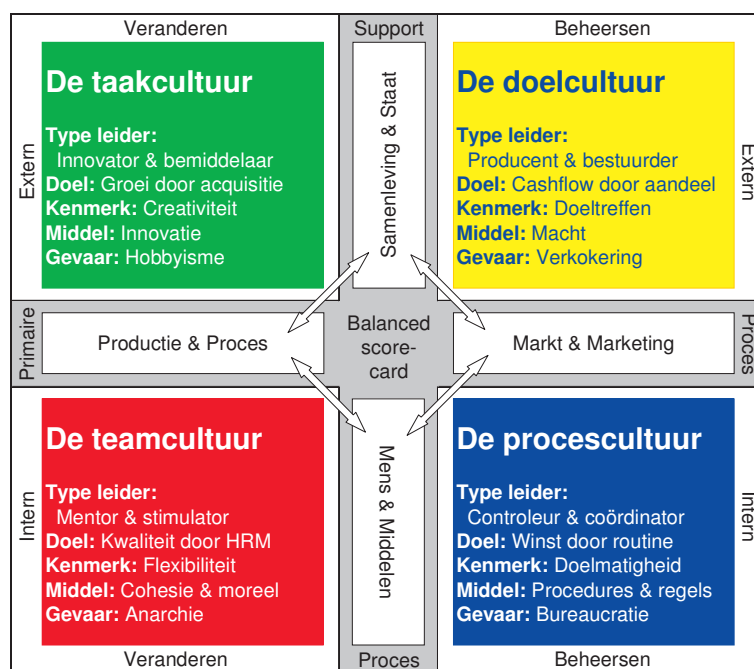
Nieuwe bedrijfsprocessen en spelregels en procedures, de andere benadering van de klant, het zijn allemaal redenen om specifiek aandacht te gaan besteden aan het karakter van de organisatie, aan de waarden en normen, de omgangsvormen, kortom aan de organisatiecultuur. Niet ten onterechte, want veranderingen in de organisatie (instrumenten of werkwijzen) worden niet zomaar geaccepteerd (Cameron 1995). Willen veranderingen kansen van slagen hebben dan moet bekend zijn of ze passen binnen de organisatiecultuur. Zo niet dan moet één van de twee of beide worden aangepast. Voorwaarde daarvoor is dat die organisatiecultuur ook kan worden beschreven in termen die bruikbaar zijn voor het management van organisaties.

Vier decennia geleden is het bestuderen van de organisatiecultuur gestart, met als doel deze te kunnen meten en bespreken. Vanuit de benadering van Blake & Mouton (1964) en vooral Leavitt (1965) hebben een aantal auteurs ieder hun eigen model met bijbehorend meetinstrument ontwikkeld, zoals Harrison & Handy (1976, 1988, 1992), Adizes (1979), Deal & Kennedy (1982), Cooke & Lafferty (1983), Quinn & Rohrbaugh (1983) en meer recent Denison (1990), Hampden & Trompenaars (1990), Adizes (1997), Cameron & Quinn (1999) en De Caluwé & Vermaak (2002). Steeds wordt dezelfde dichotome benadering gebruikt, die ook terug is te vinden in het model van de concurrerende waarden en de 4ling®, waardoor de bijbehorende meetinstrumenten en omschrijvingen van de cultuurtypen kunnen worden gecombineerd. Voor de advisering van corporaties is een nieuwe vragenlijst ontwikkeld. Daarvoor is de vragenlijst van Cameron & Quinn (1999) als uitgangspunt gebruikt en aangevuld met de vragen van Harrison & Handy (1972, 1976, 1988, 1992) en de formulering aangepast aan de Europese cultuur en stijl van leidinggeven (zie voor de vragenlijst paragraaf 4.2 en bijlage 1). Voor een goed begrip van de vragenlijsten is het nodig om de karaktertrekken van de vier cultuurtypen goed te kennen. De omschrijvingen zijn gebaseerd op de cultuurtypen van Blake & Mouton (1964), Harrison (1972), Handy (1976), Deal & Kennedy (1982), Koopmans & Pool (1992), Hardjono (1999) en Cameron & Quinn (1999, 2006). De omschrijving van de vier cultuurtypen is (zie schema 35):

1. **Taakcultuur**. Het gaat om de **werkzaamheden**. De **werkwijze** is de stap-voor-stap-methode, waarbij werkend weg het doel in zicht komt. **Systemen**, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd of aangepast. **Fouten** maken mag. **Medewerkers** zijn nieuwsgierig, vernieuwend en steken hun nek uit. De **organisatie** bevordert initiatief en vrijheid. Het zijn platte en informele organisaties, waar mensen open **communiceren**. **Succes** staat voor nieuwe producten. De **leiderschapstijl** is die van de innovator &

bemiddelaar. Leiders durven risico's te nemen. **Centraal** staan creativiteit en improvisatie en de **kern** is op groei en de toekomst gericht. **Voorbeelden** zijn R&D-afdelingen, laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie. Het **gevaar** is hobbyïsme.

2. **Doelcultuur.** De nadruk ligt op **resultaat**. De **werkwijze** is om mensen doelgericht in te zetten. **Systemen**, regels en procedures worden geschonden als ze niet bijdragen aan het doel. **Fouten** kunnen niet bestaan. **Medewerkers** zijn gehoorzaam en voeren instructies uit. De **organisatie** is een logisch geheel dat wordt aangestuurd op basis van macht. **Communicatie** is eenrichtingsverkeer. De leider wil weten of alles gebeurt zoals is afgesproken. **Succes** staat voor marktaandeel. De **leiderschapsstijl** is die van de producent & bestuurder. **Centraal** staan positie en winnen (van de concurrent) en de **kern** is doeltreffen. **Voorbeelden** zijn politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers en organisatieadviesbureaus. Het **gevaar** is verkokering.
3. **Procescultuur.** Alles draait om **systemen**, regels en procedures. De **werkwijze** is om geformaliseerde doelen te realiseren. **Systemen**, regels en procedures worden geoptimaliseerd. Structurele **fouten** moeten worden voorkomen. **Medewerkers** worden gecontroleerd. De **organisatie** is onpersoonlijk en geeft geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert en zorgt voor zekerheid. **Communicatie** gaat over het vastleggen van verantwoordelijkheden, meten en documentatie. **Succes** staat voor routine. De **leiderschapsstijl** is die van de controleur & coördinator. **Centraal** staat het proces. De **kern** is ratio, processen en plannen. **Voorbeelden** zijn verzekeringsmaatschappijen, banken, overheden en organisaties die producten leveren met een lange levenscyclus, zoals de vastgoedsector. Het **gevaar** is bureaucratie.
4. **Teamcultuur.** Het accent ligt op **aanpassen**. De **werkwijze** is om de functie af te stemmen op de medewerker. **Systemen**, regels en procedures worden naar behoefte ruimer geïnterpreteerd. **Fouten** worden verbeterd, maar nooit bestraft. **Medewerkers** worden niet gecontroleerd. De **organisatie** zorgt voor zekerheid en consensus. Bij de **communicatie** ligt de nadruk op onderhandelen. **Succes** staat voor zorg voor mensen. De **leiderschapsstijl** is die van de mentor & stimulator. **Centraal** staan teamwerk, vertrouwen, loyaliteit, zorg en het voorkomen van conflicten. De **kern** is de mens. **Voorbeelden** zijn detailhandel, makelaardij en groepspraktijken. Het **gevaar** is anarchie.



Schema 37: CVF & 4ling® en de vier cultuurtypen

5.4.3. Organisatiecultuur bij corporaties gemeten

Vanaf 2002 heeft het onderwerp organisatiecultuur deel uitgemaakt van de advisering van roAg. In het eerste jaar (2003) is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Cameron & Quinn. Daarna is een nieuwe vragenlijst samengesteld, die in 2004, 2005 en in het onderzoek via Aedes, begin 2006, is gebruikt om meer zicht te krijgen op de relatie tussen het management en de prestaties van corporaties en hun organisatiecultuur. Daarvoor zijn de antwoorden op de cultuurscans gecombineerd met de kenmerken van de deelnemende corporaties. Vanuit drie invalshoeken zijn zes veronderstellingen gemotiveerd. Dat zijn de benaderingen van Hardjono (levenscyclus van producten), Cameron & Quinn (levenscyclus van organisaties) en de X-inefficiëntie van Blanchard e.a. (invloed van de tucht van de markt: 1994).

Het product (zie vierfasenmodel van Hardjono 1999). Innovaties komen voort uit organisaties waar de taakcultuur (creativiteit) hoog scoort. Omdat een bedrijf niet zonder financiële middelen kan zal er eerst aandacht zijn voor de omzet en daarna voor het rendement (doelcultuur respectievelijk procescultuur). Vervolgens moet de levenscyclus worden verlengd en daarvoor is flexibiliteit nodig: het kenmerk van de teamcultuur (leren). En ten slotte zijn innovaties nodig en dus een taakcultuur en is de cirkel rond:

Veronderstelling 1. Corporaties (zijnde organisaties die al jaren dezelfde kernactiviteiten realiseren) waarderen in de huidige organisatiecultuur zowel de team- als de procescultuur relatief hoog.

Veronderstelling 2. Corporaties (die door de bruterij zijn verzelfstandigd en nieuwe wegen zoeken) hebben in de gewenste organisatiecultuur een relatief hoge waardering voor zowel de team- en (vooral) de taakcultuur.

De organisatie (zie Cameron & Quinn). Een organisatie start zijn leven met een innovatie, in een cultuur waar creativiteit wordt gewaardeerd (taakcultuur). Naarmate de omzet toeneemt, zal het aantal mensen stijgen dat er werkzaam is. In het begin kennen mensen elkaar nog persoonlijk (teamcultuur), maar als het aantal verder stijgt, komt er behoefte aan regels, afspraken, procedures en het vastleggen van de werkprocessen, inclusief de RVB's en verschuift de focus van team- naar procescultuur:

Veronderstelling 3. Corporaties (met hun relatief lage gemiddelde aantal medewerkers van 52 FTE) zijn in de huidige organisatiecultuur vooral intern gericht met de nadruk op teamcultuur.

Veronderstelling 4. In de gewenste organisatiecultuur zal, naarmate de corporatie groeit, de waardering voor de teamcultuur dalen en voor de procescultuur stijgen (het gemiddelde aantal medewerkers steeg van 16 FTE in 1985 naar de 52 FTE in 2005).

Het geld (X-inefficiëntie van Blanchard). Een organisatie waar de tucht van de markt niet werkt en die over een omvangrijk vermogen beschikt, mist de prikkel tot doelmatig gedrag (MDW-rapport 1999, CPB 2002, CFV 2004, RIGO 2005, REA 2006 en SEO 2006):

Veronderstelling 5. Corporaties (met een gemiddeld eigen vermogen van €9173 per woning in 2005) zullen in de huidige organisatiecultuur relatief weinig aandacht hebben voor de doel- en de procescultuur.

Veronderstelling 6. Naarmate de corporatie een sterkere financiële positie heeft (de algemene bedrijfsreserve steeg van €2483 in 1983 naar €9173 per woning in 2005) zal de corporatie minder aandacht hebben voor de doel- en de procescultuur.

Aan de onderzoeken in 2003, 2004, 2005 en 2006 hebben respectievelijk 11, 24, 12 en 105 corporaties meegedaan (totale populatie is ongeveer 500). In tabel 25 is de steekproef versus populatie van de onderzoeken 2003 – 2006 beschreven. De factoren die iets zeggen

over de mogelijke organisatiecultuur van een corporatie zijn ouderdom, grootte, financiële positie en de prestaties. Van de corporaties die door roAg zijn begeleid zijn die kenmerken bekend en gebruikt bij de analyse van de metingen over de jaren 2003 tot en met 2005. Voor het onderzoek in 2006 zijn de resultaten van de cultuurmeting gekoppeld aan de informatie uit het bedrijfstakonderzoek (BTI 2004), die jaarlijks door Aedes wordt opgesteld. In tabel 26 zijn de scores vermeld van de gemeten organisatiecultuur in die jaren.

| Organisatiecultuur totaal 2003 - 2006 | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|------|--------|---------------------------------------|------|------|------|--------|
| Organisatiecultuur: huidige situatie | | | | | Organisatiecultuur: gewenste situatie | | | | |
| | Team | Taak | Doel | Proces | | Team | Taak | Doel | Proces |
| Gem. 4ling® 2003 | 4,1 | 1,9 | 1,1 | 2,8 | Gem. 4ling® 2003 | 3,7 | 3,3 | 1,2 | 1,9 |
| Gem. 4ling® 2004 | 3,1 | 3,0 | 1,6 | 2,2 | Gem. 4ling® 2004 | 3,0 | 3,6 | 1,5 | 1,8 |
| Gem. 4ling® 2005 | 3,0 | 2,9 | 1,8 | 2,4 | Gem. 4ling® 2005 | 2,8 | 3,6 | 1,7 | 1,9 |
| Gem. 4ling® 2006 | 3,0 | 2,9 | 1,8 | 2,4 | Gem. 4ling® 2006 | 2,8 | 3,6 | 1,7 | 1,9 |

Tabel 25: Steekproef versus populatie van het organisatiecultuuronderzoek 2003 - 2006

De uitkomsten van de cultuurscans bevestigen de managementtheorieën van Hardjono, Cameron & Quinn en Blanchard dat bij corporaties de focus van de organisatiecultuur intern is gericht en dan vooral op de teamcultuur (veronderstellingen 1, 3, 5 en 6). Voor de gewenste organisatiecultuur gaat de voorkeur uit naar veranderen en dan vooral naar de kenmerken van een taakcultuur (veronderstelling 2). Naarmate de corporatie groter wordt, neemt de waardering voor de teamcultuur af en de procescultuur toe (veronderstelling 4).

De resultaten van de cultuurmeting (zie bijlage 7) laten zien dat er een verband is tussen de financiële positie en de organisatiecultuur. Als een corporatie een relatief hoge solvabiliteit heeft dan scoort de beheerskant lager (en de team- en taakcultuur hoger). Een hogere waardering voor de taakcultuur correspondeert ook met hogere kosten en lagere prestaties en omgekeerd: een corporatie met meer waardering voor de proces- en doelcultuur presteert ook beter. Helaas valt uit het onderzoek niet af te leiden of de financiële positie verantwoordelijk is voor de dominantie bij de organisatiecultuur, of andersom.

| Steekproef versus populatie | | | | | | | | |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|----------|
| Kenmerk | 2003 | | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| | Fractie | Totaal | Fractie | Totaal | Fractie | Totaal | Fractie | Totaal |
| Steekproef | 11 | +/- 500 | 24 | +/- 500 | 12 | +/- 500 | 105 | 517 |
| | 2% | | 5% | | 2% | | 20% | |
| Grootte | 4400 | 4700 | 6100 | 5160 | 10.500 | +/- 5200 | 5700 | +/- 5200 |
| Variërend van tot | 2000 | | 2000 | | 1400 | | 1000 | |
| | 7000 | | 30.000 | | 34.000 | | 37.000 | |
| Solvabiliteit | 16% | 17% | 18,4% | 21% | 18% | +/- 21% | 21% | +/- 21% |
| Fte's per 1000 | 8,2 | 9,7 | 9,4 | 10,1 | 9,4 | +/- 10,1 | 9,6 | +/- 10,1 |

Tabel 26: Scores organisatiecultuuronderzoek 2003 - 2006

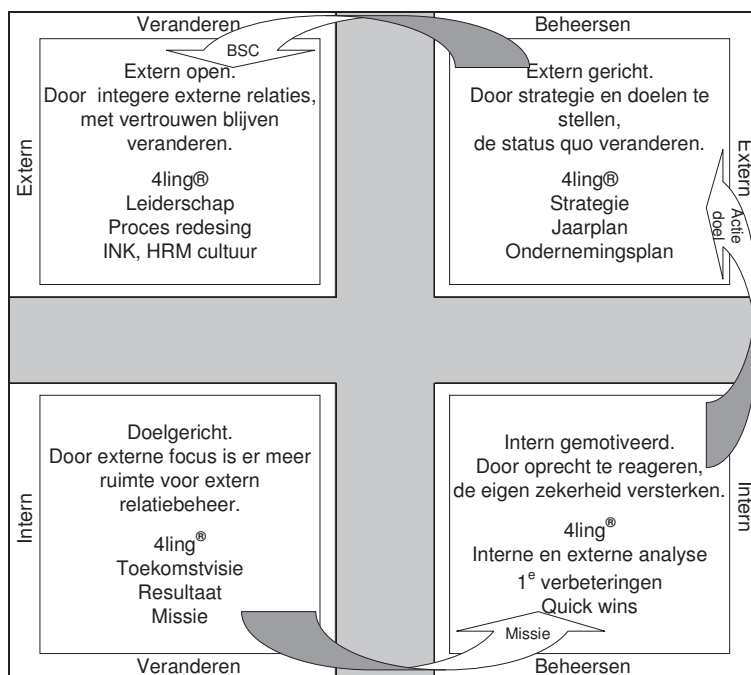
Hoe dan ook, de economen stellen dat de tucht van de markt ontbreekt en dat corporaties daardoor minder aandacht geven aan doeltreffendheid en doelmatigheid. De cultuurmeter bevestigt die veronderstelling. De oplossing is echter niet – ook niet volgens critici – om de tucht van de markt te introduceren. Maar omdat we nu weten dat de cultuurkenmerken van de doel- en procescultuur minder dominant aanwezig zijn, is dat wel een aanwijzing hoe de beheerskant van het bedrijf – desgewenst – meer aandacht kan krijgen. Dat die weg perspectief biedt, blijkt ook uit de onderzochte relatie tussen bedrijfskenmerken en

antwoorden op de cultuurmeter: corporaties met meer aandacht voor de doel- en de procescultuur hebben lagere kosten en betere (financiële) prestaties.

5.4.4. Het transformatieproces

In hoofdstuk 2 zijn organisaties beschreven die onvoldoende reageren op hun omgeving. Vervolgens is de vraag gesteld of dat ook voor corporaties geldt. Vanuit het historisch onderzoek blijkt dat niet. Ze ontwikkelen zich voortdurend, trachten daarbij de nieuwste managementinstrumenten te implementeren, maar cijfermatig onderbouwd blijkt echter dat ze kostbare organisaties zijn geworden. De kritiek neemt toe en vanuit die kritiek valt op te maken dat de critici in ieder geval van mening zijn dat corporaties te langzaam veranderen en re-actief zijn. Vanuit de interviews met de directeuren die wel veranderen blijkt dat corporaties wel degelijk veranderd kunnen worden in doelmatiger en doeltreffender functionerende organisaties. Bij de implementatie van de veranderingen om dat te bereiken komen ze echter wel (intern) weerstand tegen. De ene directeur meer dan de andere, maar in alle gevallen wordt die weerstand begrepen en onderdeel van het proces en dat leidt uiteindelijk tot de gewenste organisatie verandering. Vanuit de benadering van Nelson & Burns (1984) en Quinn (2004) is de receptuur op te stellen die leidt naar een succesvolle transformatie (zie schema 38).

Een re-actieve organisatie (Nelson & Burns) transformeren in een organisatie die wel mee gaat met zijn tijd, is niet eenvoudig. Het begint met het formuleren van een duidelijk doel en dan niet een doel dat enkel met het behoud van de organisatie te maken heeft. Een dergelijk doel moet door de leden gezamenlijk worden gedeeld en vertaald in acties. De nadruk ligt op gezamenlijk, zodat begrip en betrokkenheid kan ontstaan. De nadruk komt op het heden te liggen, op coördinatie en teambuilding. Veel hangt daarbij af van de stijl van leidinggeven, die in deze fase rekening moet houden met de behoeften van de medewerkers (Hersey & Blanchard [1982, 1996], Nelson & Burns [1984] en Cameron & Quinn [1996]). Duidelijke doelen, coaching, motivatie, belonen van prestaties en positieve feedback zorgen voor een *responsieve*, op termijn *pro-actieve* organisatie (zie schema 38).



Schema 38: De fundamentele ontwikkeling & de 4ling®

Een intern gerichte organisatie (Quinn) transformeren is het normale leiderschap inruilen voor de fundamentele toestand van leiderschap. Ook bij Quinn begint dat met het formuleren van de bijdrage die de corporatie aan de maatschappij kan leveren en waaraan die maatschappij echt behoefte heeft. Door weer open te staan voor de behoeften van de maatschappij, kunnen ook de echte signalen worden opgevangen. Er kan oprecht op worden gereageerd (door te doen wat men verwacht) en daar zal de omgeving positief op reageren. Dat geeft energie en vertrouwen om verder te gaan op de ingeslagen weg. De volgende stap is die van een eerlijke interne analyse en de verbetering daarvan. Ook dat geeft weer positieve energie die het mogelijk maakt om open/transparant te communiceren. Daarbij wordt de strategie niet alleen gepresenteerd, maar heeft de organisatie ook de bereidheid om de strategie aan te passen aan de inbreng van de betrokken partijen. Vervolgens wordt de strategie van meetbare concrete doelen voorzien en vertaald in meetbare concrete acties. Dat maakt dat de organisatie ten slotte extern open staat om te voldoen aan nieuwe maatschappelijke doelen.

Het transformatieproces, is een ontwikkeling die volgens Nelson & Burns (1984) loopt van re-actief, via responsief naar pro-actief beleid. Quinn beschrijft het transformatieproces van doel-gericht, via intern gemotiveerd en daarna extern gericht, naar extern open (de fundamentele toestand van leiderschap). Nelson & Burns (1984) en Cameron & Quinn benadrukken dat:

- Transformeren het betreden is van nieuwe paden en niet het verbeteren of oppoetsen van wat gekend is. Het is nieuw terrein, er zijn geen checklisten, er is geen spoorboekje, niemand is voorgegaan.
- Transformeren normen doorbreekt. Bij het zoeken naar nieuwe wegen worden bestaande regels geschonden en omdat die regels zijn afgeleid van normen, worden de bestaande normen per definitie ter discussie gesteld en overtreden.
- Transformeren alleen kan met richtingsgevoel. Toekomstvisie en missie zijn de inspiratiebron voor het formuleren van datgene wat men wil bereiken. De weg is nog onbekend en men heeft alleen een notie van de richting. Was de weg bekend, dan was er zekerheid en geen weerstand en zou het gezonde verstand prevaleren.
- Transformeren moed vereist. Er is moed voor nodig om – zonder de oplossing te kennen – te zeggen dat het fout gaat. Managers zeggen dat niet graag, omdat ze juist zijn aangesteld om de oplossingen te kennen. Maar het is wel de taak van de manager. Hij zal het probleem moeten formuleren en hij zal richting moeten geven. Hij hoeft de weg nog niet te kennen, maar wel het proces moeten leiden om die weg te vinden. De manager die dat doet, wordt leider. Hij zal meer medestanders vinden als zijn oogmerk een juiste is. Als de richting, het doel wat hij wil bereiken rekening houdt met meer dan zijn eigen belang.

De corporaties transformeren

Het antwoord op de vraag van het management of een onderneming zich kan voegen in de veranderende omgeving of dat zij drastisch van koers moet veranderen is een dilemma dat regelmatig op de agenda moet staan, wil het management voorkomen dat zij voor verrassingen komt te staan. Los van dat dilemma is er altijd de vraag of de bestaande organisatiecultuur nog wel overeenstemt met de organisatiecultuur die noodzakelijk is voor het realiseren van het ondernemingsplan. Als het op dat punt wringt zullen er intern signalen zijn van medewerkers en extern zal het gedrag en de mening van klanten en stakeholders aanleiding moeten zijn om het aspect organisatiecultuur nader te bekijken. Het bespreken en aanpassen van de organisatiecultuur is een project, waartoe het management besluit en waarvan de fundamentele aard wordt besproken met de ondernemingsraad, medewerkers en de raad van toezicht.

Het bespreken en aanpassen van de organisatiecultuur is een project, en kent vier stappen (Dreimüller 2004). Nadat het management besloten heeft tot het opstellen van een cultuur(veranderings)beleid en de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers heeft geïnformeerd over de aanpak start het proces (**stap 1**) met het overeenstemming krijgen over de huidige organisatiecultuur. Het MT vult de vragenlijst in van de huidige organisatiecultuur, beschrijft de kenmerken van de huidige organisatiecultuur, bespreekt die en stelt de huidige organisatiecultuur en de onderbouwing ervan vast. Daarna is consensus nodig over de gewenste organisatiecultuur (**stap 2**). De gewenste organisatiecultuur wordt eerst bepaald vanuit de beleidsdocumenten (strategie, missie en ondernemingsplan). Het MT vult de vragenlijst in van de gewenste organisatiecultuur, beschrijft de kenmerken, vergelijkt die met de analyse en stelt de gewenste organisatiecultuur en de onderbouwing ervan vast. Vervolgens wordt (**stap 3**) overeenstemming bereikt over maatregelen om de organisatiecultuur aan te passen. De verschillen tussen huidige en gewenste organisatiecultuur worden in beeld gebracht en de maatregelen bepaald om die te veranderen. Nu wordt het project afgesloten (**stap 4**) met het vaststellen van het organisatiecultuurbeleid. De maatregelen zijn in plannen van aanpak uitgewerkt en vervolgens besproken, aangepast en vastgesteld en het MT heeft de ondernemingsraad, de raad van toezicht/commissarissen en de medewerkers geïnformeerd over de plannen om de organisatiecultuur te veranderen en beter af te stemmen op de strategie en de voornemens uit het ondernemingsplan.

5.5. Conclusies

De aanleiding voor de voorliggende studie is de toenemende kritiek – vooral vanuit de overheid – op de prestaties en het functioneren van corporaties. Maar juist deze tegenstelling werkt contra-productief, want samenwerkend kunnen beide partijen veel betekenen voor de volkshuisvesting in Nederland. De uitweg uit deze escalatie staat centraal in deze studie. Als sleutel wordt gezien dat ander gedrag van corporaties – een transformatie van hun strategie, organisatie en prestaties – de overheid tot andere gedachten kan verleiden.

Corporaties zijn complexe bedrijven, waarvan het management over een breed scala aan vakinhoudelijke kennis moet beschikken. In feite zijn het naast de corporatie in traditionele zin, beleggers in vastgoed, projectontwikkelaars, aannemers en banken en zijn bovendien maatschappelijk actief op het gebied van buurtbeheer, welzijnswerk en de zorg voor het individu.

Door de historie en achtergrond heeft het management echter minder ervaring met het managen van de ondersteunende processen van een op commerciële leest geschoeid bedrijf. De voorliggende studie wil in die lacune voorzien door het beantwoorden van twee vragen. Het gaat **(1)** om het beantwoorden van de vraag of corporaties voldoende meegaan met hun tijd en – als zou blijken dat corporaties onvoldoende meebewegen – **(2)** de vraag te beantwoorden hoe corporaties dat wel zouden kunnen.

Samenvattend antwoord op de eerste vraag

Het antwoord – gaan corporaties voldoende mee met hun tijd – is dat zij onvoldoende reageren. Uit het onderzoek blijkt wel dat corporaties reageren, blijkt dat ze presteren en professionaliseren, maar tevens blijkt dat niet alle verbeteringen beklijven. Dat duidt erop dat vooral de medewerkers in de organisatie niet echt meegaan met de beleidslijn van de directie. De kritiek van derden op de prestaties van corporaties, tekent corporaties als reactieve bedrijven. Dit strookt met de uitkomst van de interviews bij directeur/bestuurders van corporaties die (willen) veranderen en vechten tegen de kenmerken van de re-actieve organisatie. Uit de interviews blijkt echter ook dat – als wordt doorgezet – dat succesvol uitpakt voor de corporaties. In de zin van betere prestaties door de corporatie en een hogere waardering voor die corporaties.

Samenvattend antwoord op de tweede vraag

Het antwoord op de tweede vraag – hoe kunnen corporaties meegaan met hun tijd – is dat zij afhankelijk van de uitkomsten van de strategiediscussie binnen het management de keuze moeten maken of aanpassen en optimaliseren voldoende is om mee te gaan met de veranderingen in de omgeving, of dat een fundamentele koerswijziging noodzakelijk is. In beide gevallen kan de discussie over de strategie worden afgerond, met een missie definitie en het bepalen van SMART geformuleerde doelstellingen. Van daaruit kan het jaarplan worden opgesteld en de balanced scorecard worden herzien of ontworpen. Daar aangekomen is er een verschil. In de situatie dat het aanpassen en optimaliseren voldoende is kan met kwaliteitsbeleid de prestaties van de corporatie worden geoptimaliseerd. In de situatie dat een transformatie noodzakelijk is start een heel ander proces. Daarbij staat het stappenplan voorop, dat gebaseerd op de uitkomsten van de strategiediscussie de gewenste cultuurverandering moet bewerkstelligen. Dat is de zachte kant van de verandering. De harde kant is dat het opnieuw beschrijven van de strategisch belangrijke werkprocessen ter hand moet worden genomen en de consequenties voor het HRM-beleid moet worden bepaald.

Resultaat 1: Één model voor denken

De kennis voor verzelfstandiging en de professionalisering van organisaties is ruimschoots voorhanden. Het is niet nodig om nieuwe theorieën daarvoor te ontwikkelen. Wel is het van belang om de verschillende theorieën toegankelijk te maken, aan elkaar te koppelen en te vertalen in het jargon van non-profit organisaties en dan vooral in die van de corporaties. De voorliggende studie voorziet hierin. De studie beschrijft de achtergronden, de fundamenteën, de relatie met bestaande managementbenaderingen en het model van de concurrerende waarden (CFV) en het vereenvoudigde model van de 4ling[®], dat over de volle breedte van het management van een bedrijf kan worden gebruikt. De 4ling[®] speelt een rol in het formuleren van een toekomstvisie, missie en strategie. Het model wordt gebruikt in het bepalen van het resultaat, het opstellen van het ondernemingsplan en het monitoren van het resultaat (de balanced scorecard). De 4ling[®] wordt ook gebruikt bij de toepassing van het INK-managementmodel, vormt de basis voor de planning&control, het opstellen van de bedrijfsprocessen, het afstemmen daarop van het HRM-beleid en uiteindelijk is het ook het sjabloon om de organisatiecultuur te kunnen meten, bespreken en bijsturen.

Het grote voordeel van het CVF en de 4ling[®] is de eenvoud. Het is één benadering voor alle majeure aspecten van het management en het legt de verbinding met een groot scala aan managementtheorieën, die – als dat nodig is – meer gedetailleerd op één specifiek aspect ingaan. De modellen staan centraal in deze studie en zijn geschikt voor MKB-bedrijven en voor non-profit organisaties zoals corporaties. De toepassing en het gebruik van het model is beschreven in zes managementboeken (1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006) en voor het MKB is het eerste deel verschenen in 2002 en staat het tweede deel gepland voor 2008.

Resultaat 2: Één model voor doen

Voor individuen en bedrijven geldt dat ze behoefte hebben aan houvast, aan zekerheden aan routine, om goed te kunnen functioneren. Veranderingen in de omgeving doorkruisen die behoefte en zijn de oorzaak van de normale (afwerende) reactie gericht op het handhaven van de status quo. Die reactie kenmerkt zich door ontkennen, negeren, bagatelliseren en als het niet anders kan compenseren. Managers proberen dan de problemen op te lossen, waarbij zij zijn gericht op dat wat zij kennen en dat is de organisatie van gisteren (en niet van morgen). Het doorbreken van die vicieuze cirkel is voor het voortbestaan van het individu of het bedrijf van levensbelang. Het tweede resultaat van de voorliggende studie is een op de benadering van Nelson & Burns (1984) en Cameron & Quinn (1999) ontwikkelde stappenplan dat de receptuur voor een transformatieproces bevat.

Resultaat 3: Één advies voor Aedes & VROM

Na de bruterings – zo was de verwachting – zouden de corporaties de opgaven in de volkshuisvesting zonder overheidssteun kunnen realiseren. En dat is ook gebeurd. De huurverhogingspercentages waren in vergelijking met de periode daarvoor drastisch lager, nieuwbouw werd zonder subsidies gerealiseerd en corporaties waren niet blind voor de stedelijke problematiek van de leefbaarheid en de landelijke problematiek van de vergrijzing (wonen-zorg). Toch is er de groeiende kritiek op het functioneren en dan vooral op de doeltreffendheid (het aantal nieuw gebouwde goedkope woningen) en de doelmatigheid (de kosten van de organisatie). Die kritiek lijkt ingegeven te zijn door de riant financiële positie van corporaties. Politiek Den Haag lijkt spijt te hebben van het afschaffen van de geplande volkshuisvesting door Heerma, indertijd – begin jaren negentig – met de bruterings. Begin deze eeuw wordt voor het eerst openlijk geopperd dat de overheid wel eens spijt zou kunnen hebben gekregen van de vergaande verzelfstandiging (Adriaansens 2000). Gaandeweg komen er ook steeds meer aanwijzingen, dat dat ook zo is, zoals de recente betaalbaarheidsheffing. Die heffing komt dan de Rijksskas en niet de volkshuisvesting ten

goede. Bovendien staat in 2006 de afroming van het vermogen in de verkiezingsprogramma's van politieke partijen (CDA, SP, D66, PvdA 0,5 miljard, VVD 3,5 miljard, GroenLinks 5 miljard).

In het licht van de voorliggende studie is de vraag niet relevant of er sprake is van spijt bij de overheid, of gewoon behoefte aan geld. Het motief is niet relevant, wel het effect op de corporaties. De overheid is immers aanzienlijk machtiger dan de corporaties, ondanks de sterke financiële positie van corporaties, of juist wel dankzij. Als de overheid en de publieke opinie van mening is dat het anders moet, dan zal het anders gaan. Daar wordt ook steeds openlijker over gesproken. Rick van der Ploeg, hoogleraar UvA ziet als keuze, corporaties sociaal, opdoeken of afromen (Financieel dagblad 8-4-2006). Coen Teulings, directeur CPB, wil kiezen uit òf de verkoop van het woningbezit òf het onder de verantwoordelijkheid van de politiek brengen (Teulings 2007). Op het Aedescongres in november 2006 kwam minister Winsemius met de waarschuwing, dat de politieke partijen *aan de kraan gaan draaien*, dat corporaties *nu met initiatieven moeten komen, anders raken ze hun geld kwijt*. Openlijker kan het niet. Ook de Aedes-voorzitter van Leeuwen duidt het: *De branche moet zich responsief opstellen en luisteren naar de wensen en de problemen van mensen en Het geduld van de buitenwereld is op. We zullen in hoger tempo antwoorden moeten geven. Geen woorden, maar daden* (Aedescongres 2006 en AedesMagazine nr. 24 2006). Maar ja, welke daden?

De tegenstelling betreft de corporaties en Aedes aan de ene zijde en aan de andere kant de rest van de wereld met daar het Rijk, de gemeenten, politiek Den Haag en belangenverenigingen. Meer specifiek de *verzameling corporaties* tegenover de *verzameling politiek*. Beschreven is dat er veel aanwijzingen zijn dat de *verzameling corporaties* re-actief reageert en daarmee normaal gedrag vertoont. Daardoor zal de *verzameling politiek* aan het langste eind trekken als zij zichzelf – gesteund door het gedrag van de *verzameling corporaties* – in een positie weet te manoeuvreren dat zij de spelregels kan veranderen. En als de escalatie zo doorgaat is dat binnen afzienbare tijd het geval.

De vraag is hoe de *verzameling corporaties* dat scenario kan doorbreken. Zoals uit de praktijk van de afgelopen jaren is gebleken, geldt dat de *verzameling politiek* niet met macht kan worden beïnvloed en ook niet zomaar van gedachte zal veranderen. De enige mogelijkheid die rest is om het eigen gedrag drastisch te veranderen, eigen belang af te zweren en af te stemmen op maatschappelijk gewenste resultaten. Dat is een keuze die elke corporatie individueel kan maken (zie voor de wijze waarop, de hoofdstukken 3 en 4). Collectief kan die individuele keuze van corporaties worden bevorderd door de overheid en door Aedes. Voorwaarde is dat zij beiden hun verwachtingen duidelijk formuleren en de naleving ervan ook daadwerkelijk afdwingen. Voor de overheid stelt dat eisen aan de regelgeving (die het ontbreken van de tucht van de markt moet compenseren), de wijze van beoordeling (benchmarking) en de naleving daarvan (intrekken van de toelating). Voor Aedes ligt dat lastiger. Gezien de ontwikkelingen (Oprichting van de belangengroepen MKW, DVS, VTW en het opzeggen van het lidmaatschap), heeft het leiderschap van Aedes steeds minder invloed. Niet omdat dat leiderschap niet de juiste weg zou wijzen, maar omdat de leden steeds minder als collectief reageren. Ook Aedes zal daarom moeten kiezen. Niet alleen door de juiste weg te propageren en te faciliteren (zoals met het programma Maatschappelijk Ondernemen), maar door ook openlijk afstand te nemen van corporaties die die weg niet volgen en daar consequenties aan te verbinden.

6. Summary

6.1. Introduction, research questions and methodology

Introduction: The growing criticism concerning housing corporations¹⁹

During the beginning of the 1990's, the context in which the housing corporations had to operate changed drastically. Not only did it see the introduction of financial settlement between the (Dutch) State and the housing corporations (the so-called 'brutering') but the latter were also expected to assume responsibility for their operational management and corporate strategy. Since then, the average assets have doubled, the administrative organizations as well as internal audits have improved, the focus on the actual client has increased and more attention is being paid to the supervision of the social life in the various neighborhoods. However, the operations of the housing corporations have also come under increasing criticism from (primarily) the national government, a criticism the corporations are unable to understand and consider to be unjust.

At least, this is the way in which the aforementioned actors perceive the current situation. To the general public, a housing corporation is merely another organisation that has to conduct its business in a changing environment. From this point of view, it does not matter whether these changes are just or not but if companies in general will be able to adequately respond to them instead. Here, resistance and fortifying one's own arguments merely means delaying the inevitable. As such, the focus shifts towards the way(s) in which a company should cope with such crucial changes, one that does justice to both the changing environment and the ideals of the company in question.

There is also an escalation of contrary opinions, which will lead irrevocable to a climax. That is for both parties not well and is also bad for the social housing in the Netherlands. The expedient from this escalation is the issue of this study. As the preferred policy, it is seen that other behaviour of corporations – a transformation of their strategy, organisation and performances – can seduce the government to other ideas.

Research questions, objective and methodology

The nature of the criticism concerning housing corporations, in combination with its impact on both their future and that of public housing, has lead to the formulation of the following **research question**: to identify the type of development – in relation to their reason for existing – they underwent as organizations and to discover the reasons for said development on the basis of existing management literature, with the objective to develop management instruments based on this knowledge that will allow the housing corporation to respond effectively to developments in their environment.

The first question (have corporations kept up with the developments in the world around them) is addressed by making use of the available management literature on organizational change: here. The aim is to understand the behavior of organizations that respond insufficiently to the developments in their environment (with emphasis on the theories of Quinn and Nelson & Burns [1984]). These insights are subsequently used to evaluate their behavior. To this end, their professional (and historical) development is described by drawing on literature, articles and our own, daily practice. Furthermore, an analysis is made of the criticism as it has been voiced over the years in the press, briefs and reports. In addition, we present the findings of our discussions with fifteen executives concerning their experiences with changing their corporations (diagram 39).

¹⁹ For explanations of terms and organizations please consult "bijlage 14".

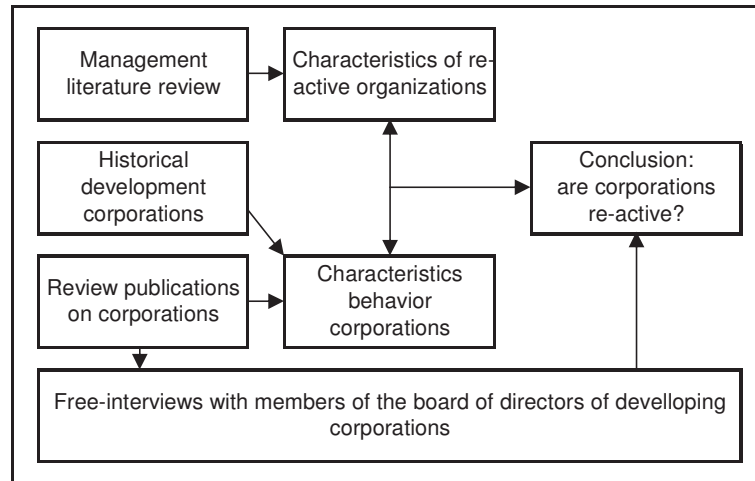


Diagram 39: Methodology “From realism to idealism”

The second question (what does a corporation have to do to keep up with the times) is – based on available management literature, our own, daily practice and an inquiry into culture - answered by identifying the specific behavior of corporations that respond adequately to developments in their environment. To this end, we distinguish (1) the managers who have to optimize the performance of their organization without the necessity of fundamentally having to change the company from (2) managers who have to transform their company and, as a result, have to de facto redesign and develop it. This results in an approach to adaptation and (if necessary) transformation of the corporation. A step-by-step plan, based on the model of The Competing Values (Cameron & Quinn) and the 4-ling®, is discussed that assists management in optimizing and (if necessary) redesigning their organization. This is about strategy, balanced scorecard, business plan and quality management, complemented with the redesign of primary processes, the adjustment of HRM-policies and the adaptation of the organizational culture to both the new strategy and company on a need-to-need basis (diagram 40).

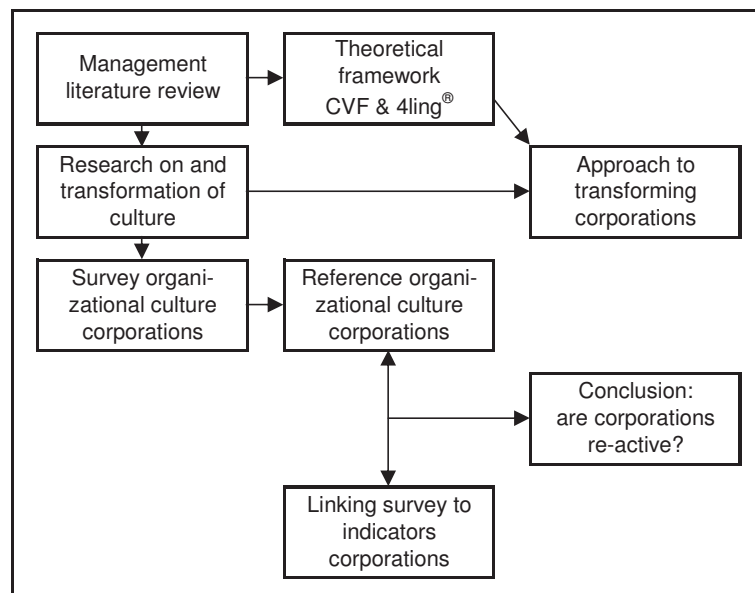


Diagram 40: Methodology “From idealism to realism”

6.2. Are social housing companies preserving the status quo?

To be able to provide an answer to the first question of the present study - what developments have the housing corporations undergone in relation to their existence as organizations and the corresponding explanations – a frame of reference is required. This frame consists of the behavior of organizations that respond insufficiently to changes: it is used (in combination with the three research methods or lenses) to describe and evaluate the behavior of corporations.

6.2.1. Organizational development versus organizational transformation

The approach to managing companies fundamentally changed at the end of the 1970's. Until then, management entailed a focus on efficiency and effectiveness, which can be traced back to Taylor and qualifies as a legitimate scientific approach: it entails a way of thinking that can be traced back to Aristoteles (Mintzberg 1992, 1994, Hardjono 1999). Attention is directed to the primary processes and the relation between the organization and its environment (Porter 1980). The work of Peters & Waterman (1982) can be said to usher in some profound changes: they point out that the critical success factors are to be found within the company. This approach is adopted by the literature on general management (Mintzberg 1979, Deming 1982, Kaplan 1983, 1992, Porter 1985). It leads to an increase in attention for both the human factor of organizations (Mc Gregor 1960, Blake & Mouton 1964, Handy 1976, Deal & Kennedy 1982) and the relationship between knowledge and organizational development (Toffler 1980, Drucker 1983, Senge 1990).

Concerning the relation between organizational development and its environment, Adams (1984) concludes that people, who feel powerless to effect change, think they are actually unable to make the necessary changes (1984). However, his daily practice has shown him that both individual and organization are by no means powerless provided that aspire to goals that go beyond making a profit. The potential contribution of the organization to society is a more important motivator and allows the organization to justify its existence by means of more profound, moral values. Adams (1984)' approach is elaborated upon by Senge & Kiefer (1984). They describe the characteristics of organizations that are able to react to changes in their environment on a fundamental level. This kind of (metanoic) organization has a vision and purpose going beyond their self-interest. They stimulate their employees' personal growth and are built around a harmonious structure and modus operandi aimed at operating as a whole as well as finding a balance between reason and intuition. It is a structure that makes people act spontaneously in the interest of the larger whole. They refer to Willis Harman, who claims that people have a 'personal life-plan': if one acts in accordance with said plan, one makes a contribution to the wellbeing of others (1981). The foundation for a kind of goodness that can be located outside of an individual can also be found with McGregor's Theory X&Y (1960), Maslow's hierarchy of needs (1943) and Schein (2000).

In addition, Adams (1984) argues that the world is changing and that both organizations and individuals have to react to these changes. If the changes are not of a fundamental nature then it suffices to adjust and polish the organization. However, a different approach is required if these changes *are* of a fundamental nature. This is quite difficult when one wishes to formulate a corporate strategy: after all, how does one know whether one is confronted with a fundamental change or not? This can lead to a sense of powerlessness, which we tend to respond to by reverting to the things we do know and by planning for the future we hope will come to pass. This, however, does not work for it initiates a process of control and preservation, of fighting the competition, the government, suppliers and sometimes even the customer. From there on, things only get worse and there is a real danger the struggle will

shift to one's own organization. Things continue to go wrong and sanctions are imposed, which results in even more tension. Valuable employees start to leave the sinking ship: the ones who remain sink away in dull apathy (Nelson & Burns 1984 blz. 209).

Roger Harrison (1984) describes this dilemma and claims that organizations are only rarely changed by either a manager or a consultant. He considers external events to be the decisive factor. It is a crisis that provides the actual stimulus to change. He compares it to the way in which people respond to tragedies like a terminal disease, death or a traumatic loss. Initially, people respond by denying what has happened and becoming angry: this is followed by depression and despair. It is useless to try and help these people by appealing to reason. Arguments are useless because they cannot change the reality of the situation. Compassion, understanding and love *can*, because they do not only enable the person in question to accept the change that has taken place but also to discover a place and sense of purpose within the newly accepted reality.

The model of Nelson & Burns: re-active & pro-active organizations

Nelson & Burns (1984) have developed a model that describes different stages of reacting to changes (diagram 41). They refer to an organization that does not undergo a fundamental change as a *re-active* one. A re-active organization is stuck in the past and lives off previous successes. There is no clear, shared purpose and, as a result, it does not accomplish anything. The organization does engage in certain activities but is unable to assess whether it has just performed well or if there is still room for improvement. As a result, it lacks the impetus one gets from achieving the desired results. At first glance, the organization's structure seems to be well-defined but its different units are in fact at odds with one another. A large number of issues have been laid down, reports are handed in continuously and plans are regularly adjusted downwards. The people employed by the organization lack enthusiasm, they work from nine to five and are both pessimistic and distrusting. In addition, going out on a limb means the end of one's career. There is no willingness to change because this necessitates changing the rules of the game and, as such, would lead to uncertainty. Now one at least knows what one should *not* do.

| Examples of interventions; the model of Nelson & Burns | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------------------|
| | Reactive organization external, control | Responsive organization internal, control | Proactive organization internal, change | High-performing external, change |
| Time | Past | Present | Future | Flow |
| Goal | Confused | Output | Results | High-performing |
| Planning | Justification | Activities | Strategy | Development |
| Method of change | Corrective | Adaptive | Planned | Programmed |
| Management | Assignment /blame | Coordination | Connected | Navigation |
| Structure | Divided | Hierarchic | Matrix | Network |
| Orientation | Egocentric | Team | Organization | Culture |
| Motivation | Avoid pain | Reward | Contribution | Realization |
| Phase of development | Survival | Coherence | Agreement | Transformation |
| Communication | Forced | Feed-back | Feed-forward | Feed-through |
| Style of leadership | Coercive | Directive | Guiding | Motivating |

Diagram 41: The model of Nelson & Burns

Changing a *re-active* organization that does keep up with current developments is far from easy. Such an organization can be described as *responsive* and can only be changed when all of the aforementioned issues, which negatively reinforce one another, are changed as well. This process starts with defining a measurable, shared (externally motivated) goal. One has to emphasize the here-and-now as well as coordination and teambuilding. A lot depends on the style of leadership, which (during this period) has to take the needs of the employees

into account. Here, Nelson & Burns (1984) refer to the model of 'situational leadership' developed by Hersey & Blanchard (1982, 1996). Well-defined goals, coaching, motivation, merit pay and positive feedback create a productive organization: it, however, merely provides the foundation for an even better organization: the *pro-active* one.

The Competing Values Framework and the normal development according to Quinn

The world is changing and the ever-accelerating developments underscore the need for continuous change. Here, stagnancy means decline. At the end of the 1980's, the solution seemed to be provided by Total Quality Management (TQM), downsizing and re-engineering. Things turn out to be different in practice, however. Research conducted in the United States (Denison 1990, Kotter & Heskett 1992, Cameron & Quinn 1999) has shown that instrumental changes to operational management do not take root if no attention is paid to the organizational culture. Corporate success turns out to be related to an organization's values, personal convictions and goals that go beyond market share, turnover and profit. Scholars of organizations are increasingly paying attention to organizational culture. Research by Denison (1990) and Kotter & Heskett (1992) has shown the importance of culture to an organization's success. Magala (2005) concludes that the notion breaks through that uses, symbols, rituals, languages and manners are of influence on the performances of organisations.

This line of thinking is further developed by Cameron & Quinn who publish their approach to researching and changing organizational culture in 1999. In it, they advance that organizational changes are slowly reversed after a number of years. Research by consultancy firm Rath & Strong has shown that only 20% of the examined companies reported lasting results, whereas 40% reported that the efforts had failed. McKinsey, in a study of 30 companies, found that two-thirds of the efforts aimed at quality improvement had (partly) failed. Research conducted in 584 companies by Ernst & Young found that the majority of them failed in their TQM-efforts (Cameron & Quinn, 1999: 25-26; Cameron, Freeman & Mishra, 1991, Cameron, 1992 and Cameron, 1995). One can either conclude that these organizations did something wrong or that something was missing from their efforts to begin with. According to Cameron & Quinn, the cause is to be found with the dimension of organizational culture, which remained unchanged within these companies. Around 1995, Cameron conducts research into this phenomenon and concludes that TQM, downsizing and re-engineering can be successful if they are part of an effort aimed at changing organizational culture (1999).

In order to aid efforts aimed at effectuating cultural change in organizations, Cameron & Quinn developed The Competing Values Framework (CVF 1979, 1983, 1999, 2006), which is based on indicators that could be used to explain the degree of an organization's effectiveness. To this end, Quinn turned to the work of Campbell (1974), who drew up a list of thirty indicators. Together with Cameron and Rohrbaugh, he conducted research into these indicators and divided them into two dimensions (1979, 1983). The first dimension is concerned with indicators that emphasize flexibility and freedom of action on the one hand and stability, order and control on the other. The first set is of importance to companies that operate in a turbulent environment, such as the ones in the field of ICT: the second set is relevant for organizations that need to be both stable and predictable, such as banks, universities and government agencies. Together, they constitute the scale that runs from control to change. The second dimension encompasses indicators that are (internally) directed towards integration and unity as well as those that are (externally) directed towards differentiation and rivalry (see diagram 42).

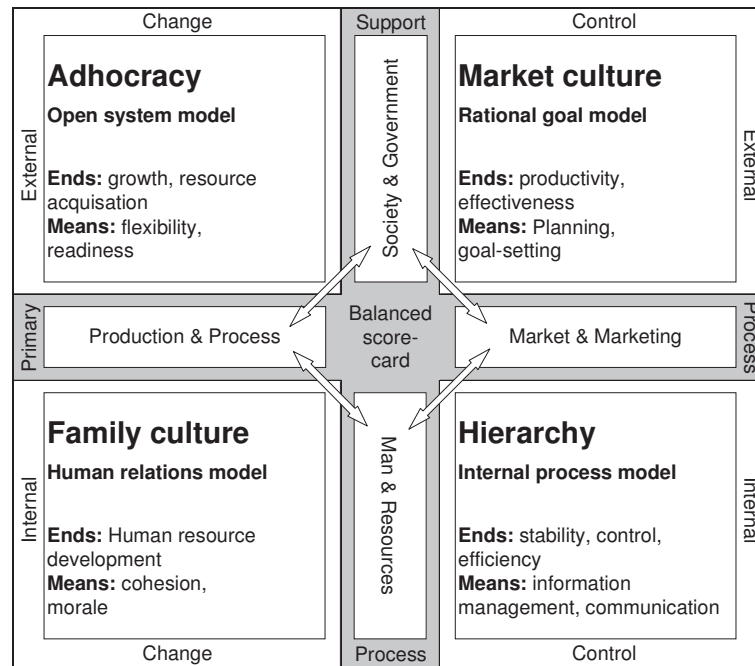


Diagram 42: The Competing Values Framework Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006)

What is unusual about this model is that its indicators (core values) represent contradictory – competing – values. Flexibility (change) against stability (control) and internal versus external. Combined with one another, these dimensions create four quadrants, each with a corresponding set of indicators. The quadrants along the diagonal contradict (compete with) one another. To begin with, the rational goal model or market-oriented culture has an external focus aimed at producing results (effectiveness) whereas the human relations model or family-oriented culture directs attention to the (internal) organization and is concerned with learning. In turn, the internal process model or hierarchical-oriented culture is concerned with achieving internal control (efficiency) and its opposite, the adhocracy, has an external, organic focus (creativity). Quinn argues that none of these cultures are inherently good or bad. To an extent, they all are of importance within any organization. Each of these cultures has its own styles of leadership: research has shown that capable managers are able to employ more than one style of leadership. Because these four types of culture are present within any organization, each particular style of leadership is only effective within the corresponding quadrant (Quinn, 1997).

Cameron & Quinn assert that – in relation to leadership – that a leader can no longer function successfully when an organization is in need of a new organizational culture (due to environmental changes) and he / she has only a single style of leadership at his / her disposal. In addition, he / she will not be able to lead the required change effort. The leader's normal reaction is therefore more likely to be directed toward compensating instead of supporting the required changes. It is this particular problem on which Quinn has been working for quite some time (1996, 2000, 2004). He asserts that people look for certainty and stability. A person learns what kind of behavior is acceptable and subsequently bases his identity on this behavior. Organizations do the same thing: they develop an identity of their own as well as a way of doing things and embed these characteristics in the organizational culture. Whenever individuals and organizations are caught in a crisis, their natural response will be to ignore, deny, stay within their established frame of reference, refuse to address problems and, as a result, to maintain the status quo because the latter is familiar whereas

the solution to the problem is not. Quinn asserts that a slow death will be the fate of individuals and organizations that want to preserve the status quo, are proud of their current accomplishments and are outraged by any criticism they are faced with. Quinn describes the lifecycle of an organization that comes into existence by either identifying a gap in the market or introducing new knowledge and technologies and subsequently matures. At a certain point, growth levels off and there is a period of consolidation, during which the organization manages to regain its strength. Here, the focus is no longer on growth but on routine, rest, certainty, rules and control, which keeps organizations from evolving with the changes in the environment. Ultimately, they will reach the point where they are in need of a fundamental change or transformation. However, instead of actually making this change, they display the normal (standard) reaction (diagram 43):

1. Comfort zone: begins with a lack of understanding, trivialization and ignoring of the problem, followed by denial and a sense of being powerless and ends with the desire to control and preserve.
2. Externally motivated: working within the existing system to meet the presupposed expectation of external stakeholders.
3. Internally focused: there is a lack of courage and leadership, personal interests are put first and attention is directed toward internal problems.
4. Internally closed: in order to preserve one's individuality, one acts in an exaggerated fashion and tries to hide one's insecurity by trying to impress others.

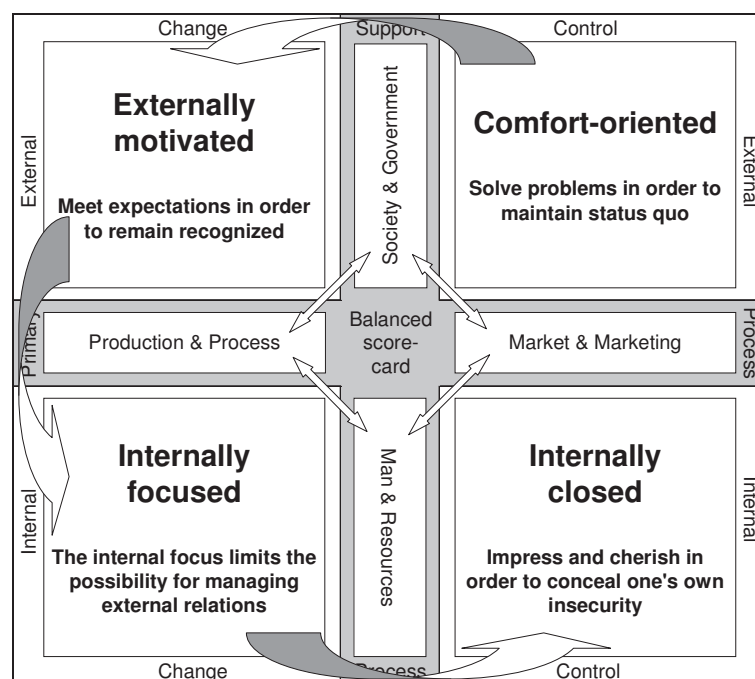


Diagram 43: The normal development according to Quinn (1996, 2000, 2004)

6.2.2. Method 1: Description of the organizational-development of corporations

The Dutch housing corporations have a long history. The first housing corporations are established at the end of the 19th century and lead a relatively quiet existence during the first half of the 20th century, one that can be best described by the terms 'paternalistic' and 'marginal'. This status quo changes drastically after the end of World War II: the 1950's are characterized by substantial growth and the 1960's see the initiative shifting from the municipalities to the corporations, which results in the realization of a large number of public housing projects. The 1980's bear witness to a change in policy directed towards urban renewal and its financing. This, in turn, is followed by Heerma (State Secretary of Public

Housing) and the aforementioned 'brutering' (1995), which leads to their further development and privatization. The result of these developments is that corporations are becoming increasingly complex organizations and, in addition, are trying to perform both better and differently.

Housing corporations are currently in the middle of professionalizing themselves. The general opinion is that the privatization and professionalization has accelerated after the introduction of the 'brutering'. The lag in the ability to manage a company had already been acknowledged by those involved, including Aedes. Ever since the 'brutering', professionalization has been one of the focal points of Aedes' strategy. This has recently been expressed in their program Eigentijds maatschappelijk ondernemen (= contemporary corporate responsibility): furthermore, it had been the primary reason for their support of the series of management books aimed at housing corporations.

Nowadays most of the housing corporations draw up their own business plan, improve the ICT and the planning & control system, experiment with the balanced scorecard and introduce quality management. Whether this is enough, can't be answered, because there is hardly any information available on the implementation of the new managerial tools. Although the sector is generally interested in such tools and has implemented quite a number of them, little is known about the extent to which they have sunk in. The information that *is* available does not suggest we are dealing with a particularly progressive sector. The introduction of quality management systems (KWH, INK and ISO) is progressing slowly. In 2004, only 25% of the housing corporations had managed to obtain the 'KWH' quality certificate: in addition, only one out of eight corporations was working on implementing 'INK'. Furthermore, research conducted in 2001 and 2002 showed that only a small number of corporations actually had managed to implement a version of the balanced scorecard.

It is clear that managers are very much interested in them and that they are implemented on a large scale: it is unclear, however, if they manage to take hold. The little information available on the subject does not give suggest we are dealing with a dynamic sector. The introduction of quality management systems (KWH, INK and ISO) is a slow process. In 2004, only 25% of the corporations can be said to possess the KWH seal of quality and, in addition, only every eight corporation is engaged with INK. Research from 2001 and 2002 shows that only a very limited number of corporations have implemented a fully-functional balanced scorecard.

6.2.3. Method 2: Analysis of the criticism on housing corporations

Ever since the introduction of the 'brutering', the functioning of the housing corporations has been progressively subjected to criticism. The State, the municipalities, the various interest groups for their tenants as well as the wider political arena are increasingly becoming dissatisfied with the results produced by the corporations as a whole. This controversy has led to an evaluation of the functioning of the housing corporations by a substantial number of councils, committees, the 'Woonbond' (National Tenants Association), Aedes (special interest group representing the corporations), the CFV (Central Fund for Housing), the WSW (Social Housing Guarantee Fund), the department of housing (VROM) and the Dutch House of Representatives (Tweede Kamer) in 2005 (VROM-Raad [council] 2005). In addition, various national newspapers and magazines pay a substantial amount of attention to the aforementioned criticism. Furthermore, the 'Central Housing Fund (CFV)' has commissioned research into the general functioning of the housing corporations as well as the development of their financial costs (CFV 2005, 2006). Finally, a number of institutes, advisors / consultants and the persons involved have voiced their written opinions on the housing corporations.

Initially, the criticism focuses on the way in which the housing corporations perform in relation to their primary processes (i.e. the construction and management of public housing projects). As their results (in the opinion of a number of third parties) kept lagging behind expectations, the focus of the criticism shifted to the operational management (effectiveness and efficiency) of the corporations. The explanation commonly invoked for this lag is what economists call 'X-inefficiency': any organization that has substantial resources at its disposal lacks an incentive to allocate these effectively (MDW-rapport (1999), CPB (2002), CFV (2004), RIGO (2005), REA (2006)). The development of the corporations' cost structures seems to indicate that this explanation is, in fact, correct.

The criticism directed toward the corporations evokes images of a sector that is based on archaic processes, is sensitive to current needs and is trying to meet them. Not, however, in a way that is always comprehensible to others: in addition, it is one that is far removed from what the environment deems important. It is a way that is concerned with continuity and survival and elevates the means (the organization) to an end in itself. There is also the issue of the development of the cost-structure of the corporations (excellent collective bargaining agreements and secondary benefits) and the way in which these are being dealt with. It points toward an attempt to preserve the status quo and avoid any kind of change. Many of the primary processes are exactly the same as they were ten years ago and the number of employees that was considered to be sufficient has not changed either. Goals are not met and consequently adjusted to the actual situation. There is no lack of ambition but intentions are not always realized: examples are mergers, cooperating with others and new-construction projects. In addition, there are hardly any measures to track progress, which means it is virtually impossible to say something about matters of efficiency and effectiveness. The absence of benchmarks illustrates the defensive posture. In short, when we organize the criticism in accordance with the characteristics of Nelson & Burns (1984)' reactive organizations, the conclusion to be drawn is very simple. Both the government and the organizations active in the field surrounding the corporations hold the opinion that corporations exhibit predominantly reactive behavior.

Apart from the question whether corporations are reactive organizations or not (Nelson & Burns (1984)), it is important to know which steps of a normal reaction have been taken and which characteristics of a normal reaction to changes are visible in the environment (Quinn). The historical development points toward behavior aimed at solving problems by (at best) making improvements to the status quo. This entails the development of the cost structure and the (insufficient) implementation of management tools. Most reactions suggest an internal focus as well as a single instance of impressing others. According to the critics, housing corporations only pay attention to their own interests and internal problems. The labor conditions are good, work load is low and the collective bargaining agreement is gilt-edged. The bond with the society is weakening and the corporations are becoming alienated from politics, the department of housing (VROM) and their tenants. Their performance is not meeting the wishes and expectations of societal stakeholders, the wish to professionalize is driving out idealism and customers have little opportunities to influence the houses being offered to them by the corporations.

This summary of the criticism warrants a warning, though. The behavior of corporations, as observed by the critics, is normal. It is a reaction to change. As such, it is quite normal for the corporations to ensure that their own perspective is well-known by others. In such a situation, it is also normal to engage in activities with the intent of meeting the presupposed demands of the environment and to direct one's focus internally. It would actually be abnormal to immediately try and bring about drastic changes! Something that nonetheless is necessary, seeing the amount and nature of the criticism.

6.2.4. Method 3: Experiences of the board of directors with organizational-development

To gain insight into the reaction to organizational change, we interviewed executives of those corporations that already have had experience with such processes (by making use of the developed method). The average size of the corporations involved was 2000 (housing units): the smallest one had 2200 units and the largest 24000 units, spread across small as well as large cities across the entire country.

The tenor of the interviews is that the executives do not see any problems with the corporations sticking to the model of the traditional, managing housing corporation. These do not experience external pressures, they are not subjected to the laws of the market and there is hardly any external supervision: furthermore, there is a lack of information that could be used to proactively steer the corporations in a different direction. In their eyes, the most important explanatory variable is the fact that most of their current employees started to work for their corporations in a time when the bureaucracy was the dominant mode of organizing. As a result, the knowledge and experience of employees as well as managers is based on the practices of that particular period. Consequently, they lack the knowledge and skills the corporation needs in order to transform itself both successfully and adequately, thereby enabling itself to meet the needs of the present day and age. This explains the absence of the desire to improve quality as well as the lack of insight into the way in which the updated corporation should be organized and conduct its business. This lack of familiarity also explains the resistance to the necessary transformation identified by the interviewed executives and their boards.

The analysis of these executives can therefore be seen to dovetail with the characteristics of the reactive organization as defined by Nelson & Burns (1984). A substantial number of employees and managers are completely stuck in the past, a past that no longer exists. There is no shared goal apart from preserving the present situation (survival). The emphasis is on preservation and (incidentally) one's own interests. Problems are avoided whenever possible, projections are not met and consequently adjusted to meet the actual situation: mistakes are corrected but not addressed on a more structural level. The conclusion is therefore that the executive who wants to change his corporation will be confronted with the characteristics of a reactive organization. However, one can also conclude that the management of a corporation has the ability to take away the resistance, provided it is able to identify the underlying causes and, in addition, manages to understand as well as deal with the change / transformation process in a proper fashion.

All respondents agree that the corporations are an important element of a well-functioning society and mention the survey conducted by 'Binnenlands Bestuur' (2007), which shows that almost 90% of the aldermen see the corporations as taking good care of their housing units. They consider the criticism – predominantly coming from Den Haag – as not particularly constructive, discriminating and a consequence of the excellent financial position of the sector as a whole. They do, however, consider a proactive reaction on the part of the corporations a necessity (instead of merely trying to communicate their performance). This proactive response should first be directed at getting their own houses in order (part of the criticism is understandable) and then focus on meeting the demands of the society within the boundaries of the corporate interests of the corporations (meeting expectations). The corporations that participated in the interviews are, in fact, doing this! The interviews bear witness to vigorous executives and management teams, people who are averse to setbacks and perform as well as persevere. They go against the internal flow and try to overcome the disadvantages of the reactive organization. The conversations make clear that this is far from easy. It sometimes takes quite some time before the corporation becomes active: however, when they do, they are able to make definite progress. They are able to gain the trust of (first) their employees and (second) their stakeholders.

6.2.5. Summary

The first conclusion to be drawn from the preceding analyses is that the management of corporations is (and was), in fact, aware of the themes of efficiency and effectiveness (**method 1**). They did not just 'do something'. They have worked on many different aspects in order to improve their business. Corporations have introduced new management instruments (such as business planning, balanced scorecard, quality policy/INK) and they hired highly qualified staff members, which is of great importance to good operational management (planning & control, finance, HRM). Attention has been paid to educating employees, ICT has been updated to meet present-day standards and the umbrella organization Aedes provides corporations with support for operational management when needed.

The second conclusion that can be drawn is that it is uncertain whether corporations are evolving at a fast enough pace. During the last century, corporations have performed admirably: both friends and foes agree on this. Still, one can witness an increase in criticism. The main question is if there is an actual crisis taking place or that it is just a matter of pessimistic (or hungry) looks. In the latter case, it will only be a matter of time before the difference in opinion is resolved. However, if we are in fact faced with a crisis, it is inevitable that profound changes have to be made. It merely becomes a matter of time before something happens and the question then becomes who will make these changes. It would be nice if this would be the work of the people actually working within the sector. This will increase the possibility that some of the old ideals will be preserved: not only do they care more about public housing but others, such as politicians, have to take different interests into account as well.

The analysis of the criticism directed at the corporations (**method 2**) is unequivocal. Both government and organizations active in the vicinity of corporations feel that **(1)** corporations exhibit predominantly reactive behavior and **(2)** a substantial amount of criticism dovetails with the characteristics of a normal reaction (in accordance with Quinn's description), i.e. the preservation of the status quo.

The interviews that were conducted with executives (**method 3**) both confirm and explain this. There is no external pressure, the law of the market is absent, there is hardly any external supervision and there is no management information available to induce change. This can be explained by the past, which shaped employees and managers alike to meet the demands of a time that is since long gone. As such, they lack the knowledge and skills required to bring about the necessary transformations. There is no shared goal other than the preservation of the status quo (survival), which has resulted in a lack of confidence as well as courage in their ability to transform the corporations.

The third conclusion to be drawn is that executives of corporations that want to change are able to bring about these changes successfully. They do have to deal with the characteristics of a reactive organization, i.e. resistance. Based on the interviews, one can also conclude that these executives are able to deal with this resistance. The solution turned out to be **(1)** collective planning **(2)** setting deadlines in accordance with these plans, **(3)** making people responsible for these plans and **(4)** carefully monitoring the progress being made. Here, it is a question of **(5)** accountability and **(6)** developing both knowledge and experience. The later encompasses **(7)** competence-based management as well as hiring and recruitment. Where accountability is concerned, it should be promoted in- as well as externally. Internally by **(8)** a style of leadership focusing on efficiency and effectiveness and **(9)** performance-based management as well as **(10)** benchmarking and externally **(11)** by exercising supervision and regulation.

6.3. First answer: Adapt & optimize

The second question – what must a corporation do in order to keep up with the changing times – is answered by using existing management literature to gain insight into the relevant behavior of companies that are able to meet the changes in their environment. Here, we distinguish between (1) the management of organizations that optimize their performance without making any substantial changes to the organization and (2) management that does transform the company and practically redesigns and redevelops the organization. This has led to an approach for adapting and (if necessary) transforming companies. Step-by-step plans have been developed on the basis of several managerial theories and especially the model of The Competing Values Framework (Cameron & Quinn) that can be used by management to optimize their organizations.

The beginnings of theories on organization are to be found with the classic approaches of scientific management by Smith (end of the 18th century) and Taylor (end of the 19th century). The focus is on efficiency and producing. Topics such as the division of labor are researched by dissecting human behavior (Gilbreth's time and method studies, 1917). A more general and comprehensive approach that can be applied to the entire organization is introduced by Fayol (1841-1925) as well as Weber (1864-1920). They study the administrative organization and develop rules and means of control for the efficient organization. Both strategic policy formulation (Wissema, 1986) and the process-based approach to redesigning organizations (Champy & Hammer 1993) can be seen as extensions of this line of thought. The humanist vision (behavioral management) is a reaction to the classic approach and starts with Mayo (1880-1949), Maslow (1943) and Weick (1969) as well as by Drucker (1983, 1993) and Senge (1984, 1994). Attention is directed towards the human dimension: the research focuses on the way in which individuals and groups in organizations function and how they are to be managed. Follet (1941) argues that the human dimension should not be separated from the mechanical one and focuses on the relationships within the organization. After WWII, there is an attempt within the field of organization studies to integrate these various approaches with one another. Famous examples are Douglas McGregor's theory on different views on human nature (X and Y) and the approach aimed at improving the functioning of teams in organizations (Belbin 1984). However, the initial emphasis is still on efficiency (Chandler 1962), the importance of competitive advantages (Porter 1980) and the necessity for companies to stick to their core competences (Peters & Waterman 1982). The beginning of the 1980's marks an important change that consists in adding non-financial elements to (predominantly) American management approaches. Examples are management style, important values, key competences and staff (McKinsey 7-S, Peters & Waterman 1982). The gaze is – as a consequence of the ever-increasing complexity of managing organizations – direct inwardly. It is no longer merely a matter of administrating and accounting for one's actions but also of controlling and planning. Measuring is substituted by managing performance. The difference between Porter's *Competitive Strategy* (1980) and *Competitive Advantage* (1985), Toffler's *The Third Wave* (1980) and *In Search of Excellence* by Peters & Waterman (1982) can be seen as indicators of this transition.

6.3.1. The process of strategic policymaking

A model-based approach to managing housing corporations has been developed that combines the strategic policy-development cycle with the necessity of adapting and improving the organization. Porter's value chain model (Porter 1985, 1992) is used to attune both approaches to each other. The cycle of policy formulation / development encompasses the process of developing strategic plans, developing measures (balanced scorecard), translating into concrete actions (operational policy) and their implementation. The strategy is

evaluated on a yearly basis, which also marks the beginning of a new cycle (see policy cycle).

The developed, model-based approach is used to determine the vision for the future, analyze the organization, make a risk analysis and to draw up the strategy, balanced scorecard, quality control system, primary processes: it is also used to make it possible to talk about organizational culture. This model-based approach was developed for a series of management books aimed at corporations: its origins can be traced back to the 1970's and 1980's. It is based on Porter (1985) and Simons (1993), Harrison (1972, 1992) and Handy (1976, 1988) as well as the model of The Competing Values Framework by Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006). Porter (1985) asserts that obtaining a competitive advantage is done by focusing on the throughput instead of the output. Porter distinguishes the activities directly related to the production process (primary process) from the general supporting activities (the supporting process) present in every company. We distinguish two groups of activities belonging to the primary process. These are the activities an organization needs to master in order to sell its product and those that need to be adapted to contemporary demands, respectively. The division of the activities belonging to the primary process along the dimension of control – change can also be understood in terms of thinking and doing. He market, the customer and general demand need to be controlled, after which it is necessary to change the product(ion process) [doing]. The supporting activities are divided into two sets as well along the dimension internal – external. These are the activities related to the environment of the organization (the external factor) and those related to the company itself (the internal factor). This classification is used to identify and analyze relevant aspects as well as adding either a competitive analysis, risk analysis or benchmark. In addition, the strategy is developed by making use of Simon's (2000) four P's (Perspective, Position, Plan and Pattern).

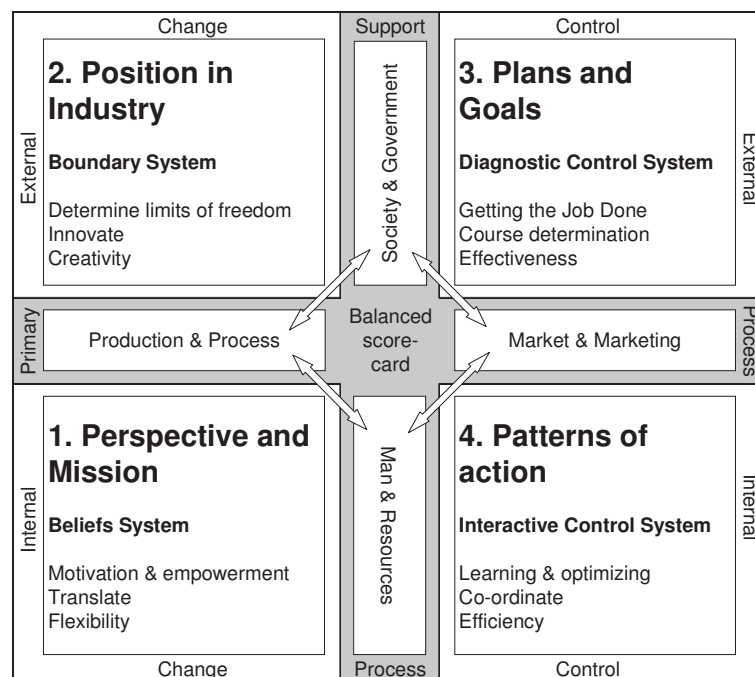


Diagram 44: De four P's of Simons (2000) in relations to the processes of Porter (1985)

1. Direction: determining goal and strategy

The development of the strategy consists of four different steps (Dreimüller 1999, 2002). One first focuses on the near future as well as any developments relevant to the organization

(**step 1**). Using various trends as a point of departure, a vision for the future is formulated and shared with and by management. This shared vision is used to develop the mission (**step 2**). The mission can be seen as the actual definition of what an organization does and wishes to accomplish. Keeping the vision for the future as well as the mission in the back of one's mind, one starts to index and analyze the current situation (**step 3**). **Step 4** consists of combining these elements and developing a strategy to guide the organization through the coming years.

2. Execution: making it possible to measure strategy

After having defined strategy, it is necessary to come up with tractable, measurable goals in order to be able to determine whether the strategy is actually being implemented. The Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1999) is an excellent tool for doing this: its design consists of four steps (Dreimüller 2001, 2002). After the strategy has been formulated, it is necessary to identify what goals are of considerable importance to the company and what success factors are instrumental in making the strategy a success (**step 1**). Success factors are the translation of strategic goals and usually immeasurable. In order to be able to measure, it is necessary to define and develop the performance indicators (**step 2**), after which it is time to confer with one another within the organization. This is intended to produce feedback and garner support (**step 3**). Finally, **step 4** is concerned with identifying waypoints by developing norms for each performance indicator as well as the development and automating the balanced scorecard.

3. Arranging: realizing strategy

After the strategy and balanced scorecard have been developed, management can start working on elaborating the necessary plans for each part / component. After all, strategic management does not make operational management obsolete! Here, again, it is Porter's structure that provides us with a direction. The primary activities are addressed with the topic of *market and production (producing)*, the supporting ones with *society* and *means*. The result of developing of operational policy is that it provides management with an overview of the activities that have to be undertaken as well as their respective priorities. After all, implementation is all about preparing the organization for the execution of the business plan. One starts by discussing the concept version of the operational plan as well as drawing up the definitive version of the business plan. Next, it is necessary to decide who should be informed about which parts of the business plan. This is followed by the actual implementation and brought to its conclusion with an evaluation after one year's worth of work(ing) with the business plan and balanced scorecard (figure 15).

4. Arranging: quality policy

Directing, executing and arranging are part of quality policy and Deming's PDCA-circle (1988). The change in our thinking about management (1980's) has been of great importance for quality policy for it shifted the attention of management from environmental factors to the internal success factors. At the moment attention is directed inwards, the issue of quality becomes very visible. Quality is, after all, all about logistics, production, sales, marketing, after-sales care, employees, customer interaction and infrastructure. These are all issues that used to get little attention from managers. Within the housing sector, the INK management model is the primary means of thinking about quality systems and a step-by-step plan has been developed for it as well (Fokkema 2003). This plan consists of four distinct steps. It all begins by focusing attention on the organization of the process and the introduction of a quality-focused mindset within the corporation as well as deciding on what system to use. (**step 1**).

Next, it is about developing the quality system by collecting and evaluating all available information, which results in a collection of strengths and points of improvement for the

organization (**step 2**). The next phase is about prioritizing the various change issues, after which the points for improvement are translated into a full improvement program that comes with a thought-out approach to address action plans. (**step 3**). Finally, a start with improving the organization is made by realizing the action plans, which is concluded by evaluating and anchoring them (**step 4**).

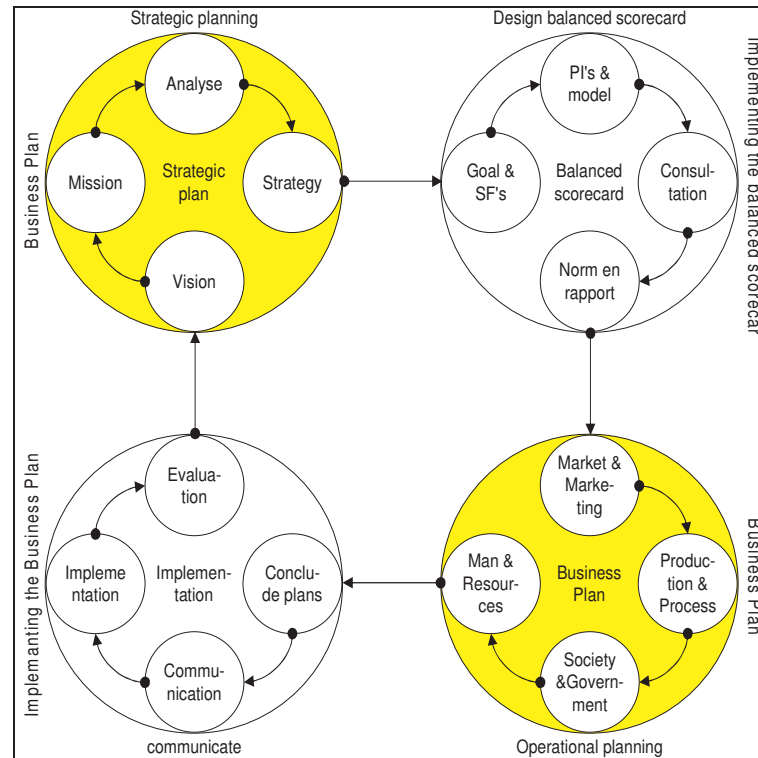


Figure 15: the action plan for designing and implementing a business plan

6.3.2. Strategic policy formulation from a historical perspective

In the professional literature on management, frequent use is made of models that are based on a dichotomy. Not only is the use of 2X2 matrices quite common but, in addition, their typologies are often quite similar. Whether it is about growth and market share (Henderson, Denison 1990), leadership (Blake & Mouton 1964, Quinn 1999), organizational culture (Cameron & Quinn 1982, 1999) or decision-making processes (Koopman & Pool 1992), these descriptions always are based on similar issues. This dichotomous approach provides the foundation for the aforementioned strategic policy cycle in which Porter's primary and secondary activities (1985) are ordered along the dimensions control – change and internal – external. It results in four sub-sets that provide structure during the explorative as well as analytical phases, the development of the strategy (Simons 1993), the development of the balanced scorecard (Kaplan & Norton 1992), the drawing-up of the annual operational plan and the introduction of quality management (Deming 1982, Hardjono 1999, Fokkema 2003). Hardjono (1999), in his four-phase model, makes use of the same classification: this provided the reason for investigating whether there were other, similar models around. In the field of Business Administration, they can be found with the Boston Consulting Groep, Blake & Mouton, Nelson & Burns (1984), Denison and Hardjono, Koopman & Pool as well as in The Competing Values Framework by Cameron & Quinn (The Competing Values Framework). In relation to the topic of organizational culture, the classification can be found with Harrison (1972, 1992), Handy (1976, 1988), Deal & Kennedy (1982), Caluwé & Vermaak (2002), Adizes (1997) Hampden-Turner (1990) and Trompenaars (1993).

Cameron & Quinn mention similar claims concerning the existence of a universally-applicable structure (2006). They refer to Paul Lawrence and Nitin Nohria (2002). These authors describe the outcomes of their quest to identify basic motivations and four, genetically determined motivational factors that (again) dovetail with the dichotomous approach employed within the framework of this study (figure 16). These are (1) the drive to acquire, collect material and immaterial items we consider valuable (external, control) (2) the drive connect, the desire to relate to others (internal, change) (3) the drive to learn, wanting to explore the environment as well as our own mind (external, change) and (4) the drive to defend, the need to protect both our material and immaterial possessions (internal, control).

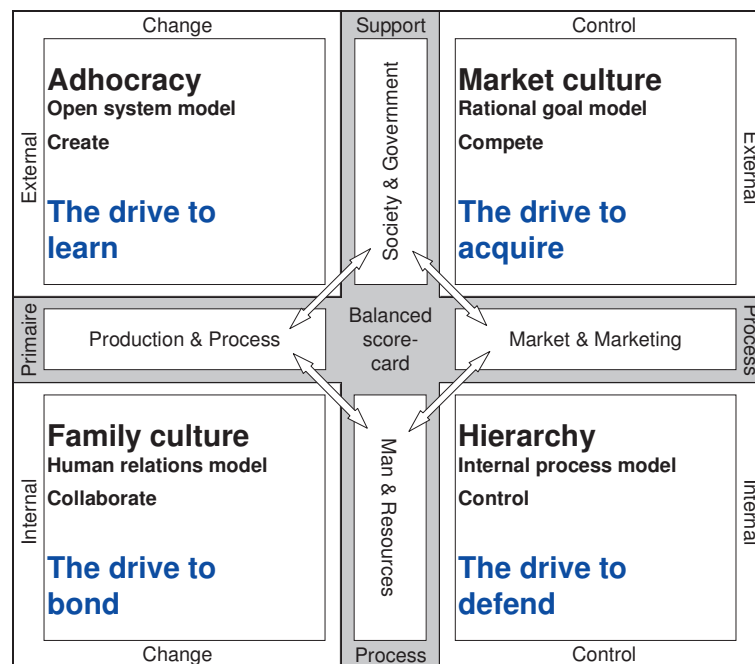


Figure 16: The Competing Values Framework of Cameron & Quinn and Lawrence & Nohria

The rationale for relating these models to each other is to provide some guidelines to those managers who, by using the previously described model, want to improve their strategy, business plan, balanced scorecard and quality management. These guidelines are intended to help them fit these different approaches to management into the systematics used by them. The reference to the classification and the explanation of the theoretical approach is intended to help managers of smaller companies (specifically corporations) in applying these instruments and tools (to be found with all these different approaches) to the adaptation or transformation of their organization.

6.4. Second answer: Transform & excel

Companies that keep up with the changing times can be divided into organizations that (1) have a management team that optimizes performance without making any fundamental changes to the organization and (2) management teams that do transform, redevelop and redesign their organization. Management teams that optimize primarily require knowledge concerning management tools, the relations between them and the (supporting) means to implement them. A general understanding of the phenomenon of organizational culture suffices. The management team that wants to actually change the organization will have to engage with the phenomenon of organizational culture. This still requires knowledge of the management tools as well as the approach discussed in the previous chapter but it also requires management to know about redesigning primary processes, attuning HRM to them as well as measuring, discussing and changing organizational culture.

6.4.1. Corporate processes and HRM

Corporations are becoming more professional, attention is shifting toward from activities to processes and, as a result, it becomes important to have information that is adjusted accordingly as well as a well-performing administrative organization. It becomes necessary to relate results, responsibilities and qualifications directly to strategy. There is a demand for both a management information system and budgeting system based on the corporate strategy. There is a need for new rules and conventions and job descriptions and evaluations are adjusted. It has an effect on the systematics of performance reviews and the evaluation cycle, the remuneration system, development and career planning (POP's & PLP's): there is also a need for scorecards adjusted to departments as well as individuals.

Due to the stringent rules and regulations they are subjected to, it is not in the nature of corporations to focus on efficiency in their primary (production) processes. Existing information systems are geared toward the traditional tasks: as a result, the new goals are not yet being measured. This is an indication that processes other than those related to the renting out of homes have become important. As such, it is not enough to merely make adjustments to the existing primary processes. There is a need for a complete new set (as well as description) of production processes. One can compare this to a renovation so extensive that even the skeletal structure is only partly preserved. Here, it is essential for corporations pursuing a strategy-related goal to identify and describe the relevant processes on their own. The redesign of business processes consists of four steps (Dreimüller 2004). It begins with (step 1) determining the goal in order to be able to work with well-defined business processes and to justify the choice for the ones that have to be defined. Next, the chosen business processes are actually charted, which is followed by evaluating (improving) them on the basis of efficiency and effectiveness (step 2). Subsequently, it is important to preserve the outcomes, i.e. to designate process owners as well as results and to determine performance areas in order to guarantee the business processes (step 3). Finally, one has to make sure that the business processes are actually used and kept up to date (step 4).

An increase in scale and the redesign of the business processes during the 1990's are the cause of the professionalization of the human resource management, whereby corporations transform into organizations that focus on the market and customer and pay more attention to basic instruments like assessment systems. Performance-based and competence-based management are introduced. Employees are called to account for their competences and performance: this introduction also leads to the introduction of a new collective bargaining agreement (CAO Woondiensten 2001). It is a so-called framework agreement, which enables corporations to tailor employee benefits to their own needs. This development and the fact

that corporations have begun to view their employees, their human resources as a strategic factor, stresses the importance of HRM-policy. The development of an HRM-policy consists of the following four steps (Snoeks 2005): it is about preparing and strategic anchoring (directing), the design of the organization (organizational anchoring), the development of the HRM-cycle (arranging) and the execution, evaluation and adjustment of the HRM-cycle. Following this sequence, HRM begins with (**step 1**) linking HRM to strategy, which encompasses the determination of the position and function of personnel management within general management as well as the determination of the required infrastructure. After the strategic anchoring, it is time for the organizational anchoring. Here, it is about deciding on the RVB's (performance areas, responsibilities and competences) of the functions belonging to the selected strategic processes, which leads to the formulation and appraisal of the job descriptions and competence profiles (**step 2**). Next, the five parts of the HRM-cycle are elaborated upon and the core competences and success factors are made to fit with the different instruments from the HRM-cycle (agree on specific results / outcomes, appraising, rewarding, developing as well as recruitment and selection) (**step 3**). The process is brought to its end by a short treatment of the implementation of the HRM-policy, its monitoring and the possibility of evaluating and renewing it after one or two years (**step 4**).

6.4.2. Measuring organizational culture

New business processes, rules of the game and procedures, a new way of approaching the customer: these are all reasons for specifically paying attention to the character of the organization, to its norms and values, its etiquette, in short, the organizational culture. And rightly so, since changes in the organization (instruments or ways of working) are not easily accepted (Cameron 1995). If changes want to have a chance of succeeding, one needs to know whether they fit the organizational culture. If not, either one or the other (or both) has to be adjusted accordingly. A prerequisite for all this is that the organizational culture can be described in terms that are of use to management.

Four decades ago, the study of organizational culture began with the aim of measuring and addressing it. From the approach of Blake & Mouton (1964) and, in particular, Leavitt (1965), a number of writers developed their own model and corresponding measurement instrument: examples are Harrison & Handy (1976, 1988, 1992), Adizes (1979), Deal & Kennedy (1982), Cooke & Lafferty (1983), Quinn & Rohrbaugh (1983) and, more recently, Denison (1990), Hampden & Trompenaars (1990), Adizes (1997), Cameron & Quinn (1999) and De Caluwé & Vermaak (2002). Time and time again, use is made of the same dichotomous approach that can also be found with the model of The Competing Values Framework as well as in the aforementioned model-based approach to managing housing corporations, which makes it possible to combine the corresponding measuring instruments as well as the descriptions of the cultural types with each other. In the case of providing advice to corporations, a new questionnaire was developed, based on the one by Cameron & Quinn (1999) and supplemented with questions from Harrison & Handy (1972, 1976, 1988, 1992): phrasing of the questions has been adapted to both European culture and leadership styles (for the questionnaire, please turn to paragraph 4.2 and appendix 15). To understand the questionnaires, it is necessary to be well-versed in the characteristics of the four cultural types. The descriptions are based on the cultural types used by Blake & Mouton (1964), Harrison (1972), Handy (1976), Deal & Kennedy (1982), Koopmans & Pool (1992), Hardjono (1999) and Cameron & Quinn (1999, 2006). These types can be described as follows (diagram 45):

1. **The task-oriented culture** is concerned with an organization's various activities. The approach is the step-by-step procedure, which gradually attains the specified goal(s) by performing actual work. **Systems**, rules and procedures are ignored or adapted as the need arises. It is allowed to make mistakes. **Employees** are curious, innovative and

willing to go out on a limb. The **organization** encourages initiative and freedom. This kind of organization is de-layered, informal and enables open communication between the people who work there. **Success** is exemplified by new products. The corresponding **style of leadership** is that of the innovator & mediator. Here, leaders are not afraid to take risks. The **focus** is on creativity and improvisation and the **core** is centered on growth and the future.

Examples are R&D departments, laboratories, advertising agencies, and the aircraft industry. The biggest **pitfall** is that the employees will start to pursue their hobbies.

2. **The goal-oriented culture** emphasizes the desired results. The **modus operandi** is to allocate people purposively. **Systems**, rules and operating procedures are violated if they do not contribute to the attainment of the objective(s). **Mistakes** are inconceivable. **Employees** are obedient and execute orders. The **organization** is a logical construct and managed in a top-down fashion. **Communication** flows in one direction only, from the top of the organization to the lower levels. The leader wants to know whether or not everything is progressing as planned. **Success** is equal to attaining market share. The **style of leadership** is that of the producer & administrator. The **primary concerns** are attaining a favorable position in the market, beating one's competitors and realizing the goals that have been set out.

Examples of such organizations are police stations, marketing departments, operating rooms and consultancy agencies. The biggest **pitfall** here is the occurrence of compartmentalization.

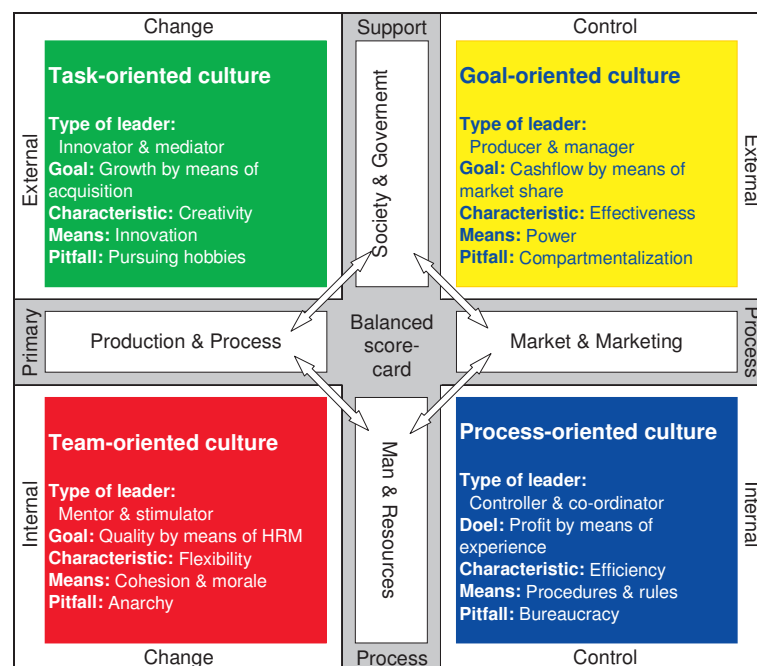


Diagram 45: The four types of organizational culture

3. **The process-oriented culture** is all about **systems**, rules and procedures. Its **modus operandi** is geared towards accomplishing formalized goals. **Systems**, rules and procedures are continuously being optimized. Structural **mistakes** are to be avoided at all costs. **Employees** are monitored. The **organization** can be characterized as impersonal and knows no individual autonomy but makes all kinds of arrangements, controls and provides security. **Communication** focuses on the determination of responsibilities, measuring performance and formal documentation. **Success** is defined in terms of experience. The **style of leadership** is that of the controller & coordinator.

The **focus** is on the process. The **essence** of this culture is defined by reason, processes and planning.

Examples are insurance companies, banks, governments as well as organizations whose products can be characterized by an extended life-cycle, such as the real estate sector. Here, the biggest **pitfall** is bureaucracy

4. **The team-oriented culture.** Here, the **emphasis** is on adaptation / adaptability. The **modus operandi** is to attune functions to employees. **Systems**, rules and procedures are reinterpreted as the need arises. **Mistakes** are corrected but not punished. **Employees** are not being monitored. De **organization** provides security and consensus. **Communication** emphasizes negotiation. **Success** is defined in terms of caring for people. The **style of leadership** is that of coach & motivator. The **focus** is on teamwork, trust, loyalty, care en the prevention of conflicts. Here, the essence is the human element.

Examples are the retail sector, estate agencies and various group practices. The **pitfall** is anarchy.

The four types of culture

Each of these types of culture is present within an organization, albeit in different proportions. It is not possible to evaluate the actual or desired distribution across these types without having a point of reference at one's disposal. This point of reference is provided by the organization's goals and circumstances, as defined in its business plan in terms of mission and strategy. It should be obvious that a military unit has to focus on the goal or objective: one does not discuss the battle plan during the actual battle. However, if one does not take care of or pay attention to the human element, even the performance of a military unit will be disappointing. Municipalities, accounting firms and banks put procedures and meticulousness first. Still, strictly following existing procedures and methods of working would have perpetuated the use of punch cards and magnetic tapes. Change is required here as well. Not as radical as in universities and laboratories, where it is important to discover new paths albeit within certain limits. Otherwise, one would run the risk of wasting resources.

This dual, almost contradictory nature is of significant importance when one wishes to evaluate an organizational culture. It is important to realize that these types of culture are not inherently good or bad. Such a qualification depends on the goals of the organization. Depending on the mission and strategy, any single one of these types can negatively affect the organization if it is either over- or underemphasized. This is the reason Quinn has called his model *The Competing Values Framework*. His assertion is that a leader should both develop his natural style of leadership and get acquainted with (and, preferably, master them) those belonging to the other types of culture. This will enable him to switch styles according to the demands of the strategy or moment. An alternative solution is to make sure that all styles are represented within management.

6.4.3. Measuring organizational culture with corporations

Since 2002, roAg has been providing consulting services concerning issues of organizational culture. During the first year (2003), we used the questionnaire developed by Cameron & Quinn. We subsequently developed a new questionnaire that was used in 2004, 2005 as well as in the Aedes-research, carried out at the beginning of 2006. This questionnaire incorporates the questions formulated by Cameron & Quinn (1999) and Handy & Harrison (1976, 1988, 1992). See appendix 15 for the questionnaire. The Aedes-research early 2006, has been used to get more information about the relation between de quality of the management and the performances of corporations and their organizational culture. For that the answers of the culture-scans have been combined with the characteristics of the participating corporations. From three angles six assumptions have been motivated. That is the approaches of Hardjono (life cycle of products), Cameron & Quinn (life cycle of

organizations) and X-inefficiëntie of Blanchard et al (influence of the discipline of the market: 1994).

Hypotheses

In his 'four-phases' model, Hardjono (1999) discusses the life-cycle of (new) products (See diagram 46). Here, the different developmental stages succeed one another clockwise. From the perspective of the developed model-based approach to managing housing corporations, this means that new products are conceived in companies or departments with a task-oriented culture. Seeing that organizations cannot survive without sufficient financial means at their disposal, one has to generate enough revenues to turn in a profit. This is accomplished by developing in an environment with the characteristics of the task-oriented culture and subsequently generating a profit in an environment with the characteristics of the process-oriented culture. Next, it is necessary to extend the life-cycle: this, in turn, requires sufficient flexibility, which is a characteristic of the team-oriented culture (learning). In companies and departments with the characteristics of the task-oriented culture, this point marks the beginning of the life-cycle of another new product.

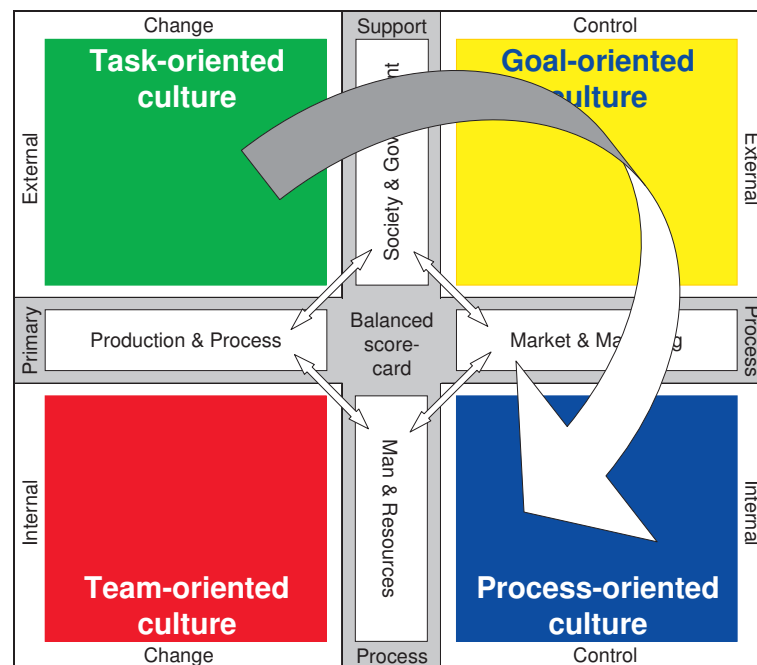


Diagram 46: Product life-cycle & The Competing Values Framework (Cameron & Quinn)

According to Hardjono (1999) , companies will be engaged in more of these circular motions as the number of products in their portfolio increases. This is precisely what the third dimension of his model is based on. Each of these products passes through its own cycle. As the organization becomes more experienced, it discovers the various connections: this enables it to develop from activity-based, through process-, system- and sequence-based to transformation-based (the developmental stages of the INK-management model). This has resulted in the following two hypotheses:

1. Following Hardjono's train of thought, a company that has been performing the same activities for a long period of time will primarily display the characteristics of both a process-oriented and a team-oriented culture. This is characteristic of the corporations: the houses have already been built (2.4 million and 25,000 new ones per year) and they have developed a differentiated product portfolio.

Hypothesis 1:

Housing corporations (that have been performing the same activities for many years) have a relatively high amount of appreciation of both team- and process-oriented culture where the current organizational culture is concerned.

- Following Hardjono's train of thought, a company that has to look for new opportunities will value the characteristics of a team-oriented and (in particular) a task-oriented culture. This is, again, characteristic of the corporations. Since their privatization, they have been developing their operational management and have been looking for their *raison d'être*, whilst developing a large number of initiatives.

Hypothesis 2:

Housing corporations (having gained independence after the 'brutering') have a relatively high appreciation of team- as well as (in particular) task-oriented culture where the desired organizational culture is concerned.

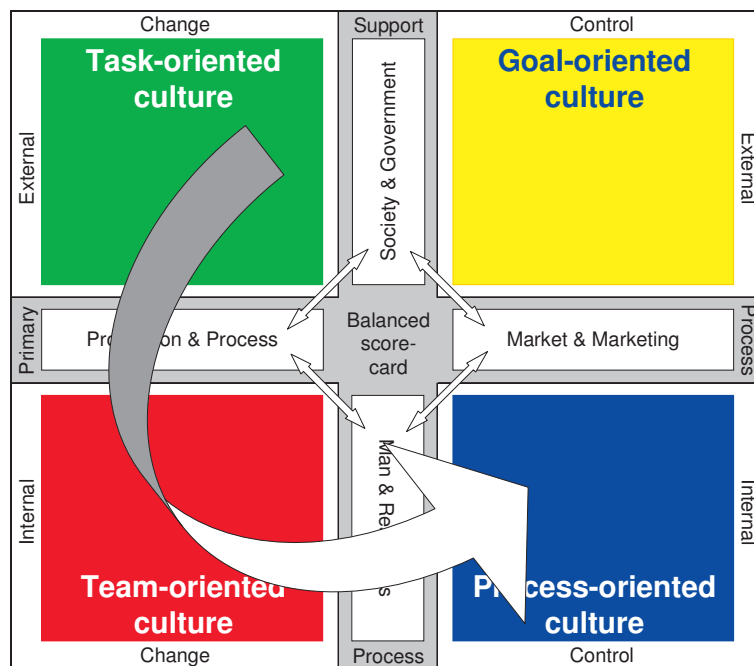


Diagram 47: Organizational life-cycle and The Competing Values Framework

In their model of The Competing Values Framework, Cameron & Quinn address the life-cycle of (new) companies (See diagram 47). Here, the developmental stages succeed one another anticlockwise. This means that the idea for a new product or the identification of a gap in the market leads to the decision to establish a new company. The corresponding characteristics of the organizational culture are those of the task-oriented one. The increase in revenues is accompanied by an increase in the number of people employed by the organization. At first, the number of employees is manageable: this makes it possible for them to get acquainted with one another and results in a team-oriented culture. However, a substantial increase in the number of employees necessitates the implementation of rules, the introduction of procedures to formalize agreements and the formalization of labor processes (including the boards of directors). A further increase in the number of employees necessitates a clear overview as well as clear instructions. This results in the following two hypotheses:

- Following Cameron & Quinn's train of thought, a growing company with a limited number of employees will be predominantly internally focused. This is a characteristic of both a team-oriented and a process-oriented culture. This applies to the corporations. Over the last years, the average number of employees has grown due to a large number of

mergers in the sector: however, seeing that the average number of employees is 50, it is still easy to gain a clear view of the corporations. The number of large corporations is limited.

Hypothesis 3: Housing corporations (with a relatively low average number of employees, here: 52 FTE) are predominantly internally-focused and emphasize the team-oriented culture where the current organizational culture is concerned (From 1985 to 2004, the average number of employees per corporation increased from 16 FTE to 52 FTE).

Hypothesis 4: In the case of the desired organizational culture, the appreciation of the team-oriented culture will decrease and the appreciation of the process-oriented culture will increase as the number of people employed by the corporation grows.

During the last years, the corporations have been increasingly subjected to criticism. One of the recurring arguments concerns what economists refer to as 'X-inefficiency': any organization that has substantial resources at its disposal lacks an incentive to allocate these effectively. This thesis was first advanced in the report published by the MDW in 1999, after which it has been repeated periodically (CPB, 2002: CFV, 2004: RIGO, 2005: REA, 2006). The operating costs (excluding the direct costs concerning the management as well as construction of housing units) are relatively high and, in addition, have been increasing over the last years. This increase and its cause(s) are currently being investigated by the CFV (2006).

4. Following the economists' train of thought, the characteristics of an organizational culture that support efficiency and effectiveness will be largely absent in companies that are not subjected to the laws of the market and, in addition, have a strong financial position. Corporations are indeed safe from these laws and, thanks to the value of their real estate, have their finances in order as well.

Hypothesis 5: Housing corporations (with net assets of Euro 7349 per house in 2004) will pay relatively little attention to both the goal- and process-oriented culture where the current organizational culture is concerned.

Hypothesis 6: As it strengthens its financial position (net assets increased from Euro 2483 per house in 1983 to Euro 7349 in 2004), the corporation will pay less and less attention to the goal-oriented and the process-oriented culture.

Respectively to the researches in 2003, 2004, 2005, and 2006, 11, 24, 12 and 105 corporations have participated (total population is approximately 500). In table 24 the sample of the researches in 2003, 2004, 2005 and 2006, has been described related to the total population. The factors that can be used to determine the possible organizational culture of a corporation are age, size, financial position and performance. This information is available for the corporations that have been counseled by roAg: it has been used for analyzing the results obtained during the period 2003 – 2005. For the research that was conducted in 2006, we have combined the results of our cultural assessment with information that was provided by an annual survey of the sector (BTI 2004), conducted by Aedes. In table 25 the scores have been mentioned of the measured organisation culture in those years.

The outcomes of the cultural scans support the management theories of Hardjono, Cameron & Quinn and Blanchard in the sense that a corporation's organizational culture is focused internally with an emphasis on team-oriented culture (hypotheses 1, 3, 5 and 6). With regard to the preferred organizational culture, there is a preference for change with an emphasis on the characteristics of the task-oriented culture (hypothesis 2). As the

corporation increases in size, the team-oriented culture is valued less and the process-oriented culture more (hypothesis 4).

The outcomes of the cultural scan (table 26) show there is a correlation between the financial position and organizational culture. If a corporation has a relatively high solvability, the control aspects are emphasized less in relative terms (and the team- and task-oriented culture more). A higher valuation of the task-oriented culture correlates with higher costs and lower performance and vice versa: a corporation that prefers a process- and goal-oriented culture performs better. Unfortunately, the research cannot tell us whether the financial position causes for these emphases within the organizational culture or vice versa.

| Organizational culture (aggregate) 2003 - 2006 | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|---------|--|------|------|------|---------|
| Organizational culture: current situation | | | | | Organizational culture: desired situation | | | | |
| | Team | Task | Goal | Process | | Team | Task | Goal | Process |
| Mean 4ling® 2003 | 4,1 | 1,9 | 1,1 | 2,8 | Mean 4ling® 2003 | 3,7 | 3,3 | 1,2 | 1,9 |
| Mean 4ling® 2004 | 3,1 | 3,0 | 1,6 | 2,2 | Mean 4ling® 2004 | 3,0 | 3,6 | 1,5 | 1,8 |
| Mean 4ling® 2005 | 3,0 | 2,9 | 1,8 | 2,4 | Mean 4ling® 2005 | 2,8 | 3,6 | 1,7 | 1,9 |
| Mean 4ling® 2006 | 3,0 | 2,9 | 1,8 | 2,4 | Mean 4ling® 2006 | 2,8 | 3,6 | 1,7 | 1,9 |

Table 27: Scores organizational culture (aggregate) 2003 - 2006

At any rate, the economists claim that the laws of the market are absent and that corporations, as a result, pay little attention to efficiency and effectiveness. Our cultural assessment validates these claims. The solution is not, however, to introduce the laws of the market (even the critics subscribe to this viewpoint). Seeing that we now know that the characteristics of the goal- and process-oriented cultures are hardly present, it does provide some clues as to how the 'control' dimension of the organization can be emphasized more (if so desired). The research on the relation between the organizational characteristics and the results of the questionnaire also shows that the previous option has potential: corporations that pay more attention to the goal- and task-oriented cultures are able to keep their costs down and perform better (financially) [see also conclusions 4 and 5].

6.4.4. The transformation process

Chapter 2 features descriptions of organizations that react insufficiently to the changes in their environment. This led to the question whether the same goes for corporations or not. It did not when considered from a historical perspective. They evolve constantly, try to incorporate the latest management instruments but, from a numerical perspective, they have become expensive organizations. Criticism is increasing and shows us that (at least) the critics feel that corporations are reactive and do not change fast enough. The interviews with the executives who do change show that corporations can be transformed in more efficient and effective organizations. The implementation of these changes meets, however, with (internal) resistance. In all cases, this resistance is understood (more by some than others) as well as a part of the process and, in the end, results in the desired organizational changes. Following the approach of Nelson & Burns (1984) as well as Quinn (2004), one can come up with the prescription for a successful transformation (diagram 48).

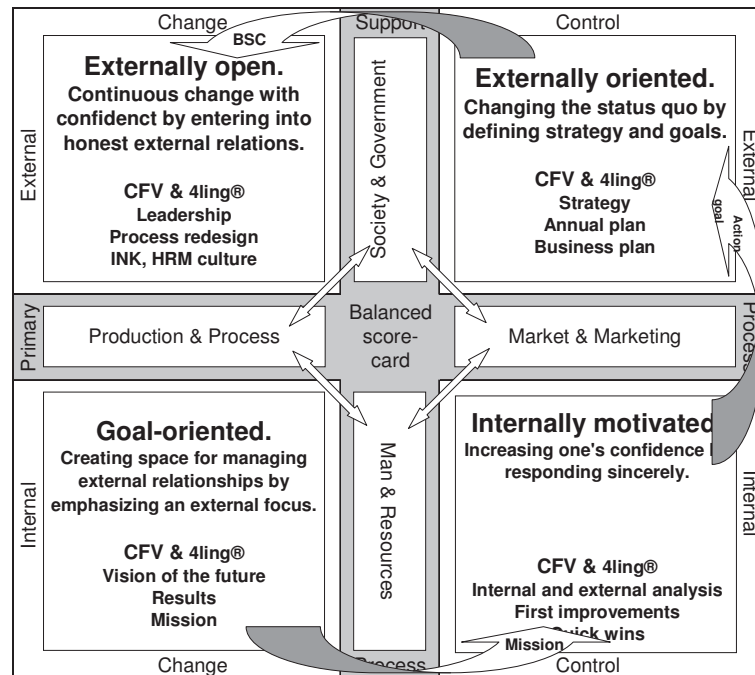


Diagram 48: The fundamental state of leadership

Transforming a reactive organization (Nelson & Burns) into one that does keep up with the times is far from easy. It begins with formulating a clear goal, which is more than one simply concerned with preserving the organization. Such a goal has to be both shared by its members and translated into actions. Here, the emphasis is on shared in order to make understanding and commitment possible. The emphasis is on the here and now, on coordination and team building. A lot depends on the style of leadership: in this phase, one has to take the needs of the employees into account (Hersey & Blanchard [1982, 1996, 1984] and Cameron & Quinn [1996]). Clear goals, coaching, motivation, the rewarding of success and positive feedback lead to a *responsive* and, ultimately, *proactive* organization.

To transform an internally focused organization (Quinn) is to exchange the normal leadership for the fundamental condition of leadership. With Quinn [2004], too, this starts with the formulation of a contribution the corporation can make to society, one truly needed by society. By once again being open to the needs of the society, it becomes possible to notice real signals. One can react honestly to them (by living up to expectations), which will lead to a positive reaction on the part of the environment. This provides the energy and trust needed to continue along the path chosen. The next step requires an honest, internal analysis as well as the required improvements. This, too, provides positive energy, which will make it possible to communicate in an open / transparent manner. To do so, it is not enough to merely present the strategy but also a willingness on the part of the organization to adjust the strategy to the contribution of the parties involved. After this, the strategy is outfitted with concrete, measurable goals and translated into concrete, measurable actions. In the end, this will enable the organization to become externally open in order to meet the new, societal goals.

The transformation process is a development that, according to Nelson & Burns (1984), moves from reactive, through responsive, to proactive policies. Quinn (2004) describes the transformation process from goal-oriented, through internally motivated and externally

directed, to externally open (the fundamental state of leadership). Nelson & Burns (1984) and Cameron & Quinn emphasize that:

- Transformation involves setting out in new directions and not merely the improvement or making presentable of what is already known. It is about uncharted territory, there are no checklists available, there is no time-schedule, and there are no predecessors.
- Transformations breaks with existing norms. When looking for new directions, existing rules are violated and, seeing that these are derived from existing norms, this per definition leads to discussing their legitimacy and violation.
- Transformation is only possible when one has a sense of direction. A vision of the future and a mission are the source of inspiration for formulating the thing one wants to achieve. The road is still unknown and one only has a general sense of direction. If the road was already known, there would be a sense of security, an absence of resistance and, as a result, common sense would prevail.
- Transformation requires courage. It requires courage to – without knowing the solution – admit that things are going wrong. Managers do not like to admit that because they are hired to know the solutions in the first place. It is, however, their job to do so. He will have to define the problem and provide everyone with a sense of direction. He does not yet have to know the way but he will have to give direction to the process of finding it. The manager who does so becomes a leader. He will gain more supporters if his goal is a just one. If the direction, the goal he aims to achieve goes beyond his own self-interest.

Transforming the corporations

The answer to the question whether management can find a place for their organization in a changing environment or that they will have change directions radically is a dilemma that has to be on everyone's agenda on a regular basis, if management is to avoid being unpleasantly surprised. Apart from this dilemma, there is always the question if the existing organizational culture still corresponds to the one required for the realization of the business plan. If there are problems with regard to this issue, there will be (internal) signals from employees: externally, the reason to closer examine the topic of organizational culture will have to be provided by both customers and stakeholders. The discussion and adjustment of the organizational culture is a project decided upon by management: it requires a discussion of its fundamental nature with the works council, employees and supervisory board.

The discussion and adjustment of the organizational culture is a project and consists of four steps (Dreimüller 2004). After management has decided to outline a cultural (change) policy and has informed the works council, the supervisory board and employees about the approach, the process begins with reaching agreement on the current organizational culture (**step 1**) The management team fills in the questionnaire on the current organizational culture, discusses it and decides upon both the culture itself and its underpinnings. After this, consensus is required with regard to the desired organizational culture (**step 2**). The desired organizational culture is first decided upon on the basis of policy documents (strategy, mission and business plan). The management team fills in the questionnaire on the desired organizational culture, describes its characteristics, compares them to the analysis and decides upon the desired organizational culture as well as its underpinnings. Next, it is necessary to agree on the measures required to change the organizational culture as required. The differences between the current and desired culture are charted and the measures required to make the necessary changes are decided upon (**step 3**). At this point, the project is brought to an end by finalizing the policy on organizational culture (**step 4**). The required measures have been translated into action plans and subsequently discussed, adjusted and determined: the plans to change the organizational culture and attune it to the strategy and resolutions to be found in the business plan are communicated to the works council, supervisory board and employees by the management team.

6.5. Conclusion and the outcome of the study

The reason for the present study is the increase in criticism – predominantly coming from the government – concerning the performance and functioning of corporations. However, it is this very contradiction that is counterproductive, seeing that both parties can make a significant contribution to public housing in the Netherlands if they were to cooperate. The way out of this escalation is at the heart of this study. The key to the solution is that a change in the behavior of the corporations – a transformation of their strategy, organization and performance - can entice the government to change its mind.

Corporations are complex companies and their management has to possess a manifold of professional / trade knowledge. Apart from being housing corporations in the traditional sense, they are investors in real estate, project development, contractors and banks as well as socially active in the areas of neighborhood management, welfare work and individual care.

Because of their history and background, the management of corporations has little experience with the management of the supporting processes to be found in a commercial organization. The present study wants to address this blind spot by answering two questions. It is about (1) answering the question whether corporations are keeping up with the changing times and – if it would turn out that they do not – (2) answering the question what they would need to do in order to be able to keep up.

Summarizing the answer to the first question

The answer – are corporations keeping up with the times – is that they respond insufficiently. The research does show that they react, continue to perform and professionalize themselves but it also shows that not all improvements take hold. This is an indication that (mostly) the employees do not keep up with the policy of management. The criticism, voiced by third parties, concerning the performance of the corporations depicts them as reactive organizations. This dovetails with the outcome of the interviews conducted with the executives of corporations who do want to change and who fight the characteristics of the reactive organization. However, the interviews also show that – if they persevere – this resistance has positive results for the corporations in the sense that they manage to perform better and are better appreciated.

Summarizing the answer to the second question

The answer to the second question – how can corporations keep up with the times – is that they, depending on the outcome of the discussions by management concerning strategy, have to decide if it suffices to adapt and optimize in order to keep up with the changes in their environment or that a fundamental change of direction is required. In both cases, one can end the discussion on strategy by coming up with a mission statement and the determination of SMART-based goals. This can be used to draw up the annual plan and to revise or design the balanced scorecard. At this point, there is a difference that needs to be taken into account. If it is a matter of merely adjusting and optimizing, it is possible to optimize the performance of the corporation through a quality policy. If, however, the corporation is in need of a profound transformation, this can be seen as the starting point of a completely different process, one that begins with the step-by-step plan based on the outcomes of the discussion on strategy. It is this plan that has to bring about the desired change in culture. This is the soft side of the required change. The hard side consists in looking at the new descriptions of the strategically important production processes in order to determine their consequences for the HRM-policy.

Result 1: One model for thinking

The knowledge required for the professionalization and privatization is available. It is not necessary to develop new theories for this purpose. It is, however, important to make the various theories more accessible, to link them to one another and to translate their vocabulary into the jargon of non-profit organizations, in particular into the jargon of the corporations. The first outcome of the present study is this particular formulation. The study describes the backgrounds, foundations and connections to existing management approaches – including The Competing Values Framework (Cameron & Quinn [1999, 2003, 2006]) – of a model-based approach to managing housing corporations. This model-based approach can be applied to all aspects involved in managing a company. It plays a part in formulating a vision of the future, a mission and a strategy. It is used to determine the results, to draw up the business plan and to monitor the results (the balanced scorecard) and it is also used in the application of the INK-management model (Quality-system), provides the foundation for planning & control, drawing up the business processes, the attunement of these processes to HRM-policy and, ultimately, is the template for measuring, discussing and adjusting the organizational culture. The primary advantage of the model is its simplicity, the fact that it addresses all major facets of management and that it links a large number of management theories to one another, which – if necessary – allows one to address a particular facet in more detail.

The model-based approach to managing housing corporations can be applied to corporations as well as for other non-profit organizations and small / medium-sized companies. Its application and use has been documented in six books on management for housing corporations (1999: 2001: 2003: 2004: 2005: 2006). The first part of a series that is directly aimed at small and medium-sized companies was published in 2002: the second part is planned for a spring 2008 release.

Result 2: One model for doing

Both individuals and companies look for something to hold on to, for certitudes and routines: they need it in order to function properly. Changes in the environment take away these securities and cause the normal (fending off) reaction, which is aimed at preserving the status quo. This reaction is characterized by denying, ignoring, underplaying and (when all other options have been exhausted) compensating. Only then do managers attempt to solve the problems: they do so by focusing on the things they already know, i.e. the status quo. Breaking this vicious circle is of the utmost importance to the survival of the individual or company. The second outcome of the present study is a step-by-step plan that is based on the approaches developed by both Nelson & Burns (1984) and Cameron & Quinn (1999), which can be seen as a prescription for a successful process of transformation.

Result 3: One policy advice

After the 'brutering', the corporations have proceeded with both their professionalization and privatization. Despite the positive results that have been achieved in the areas of management and public housing, the criticism directed at their functioning – primarily by the government and politicians in general – has been increasing. One could therefore ask the question (an interesting one at that) whether the government regrets that it abolished the practice of planned public housing by Heerma (by means of the 'brutering') at the beginning of the 1990's. It appears that the answer to this question is 'yes'. At the beginning of this century, there have been a number of allegations (always behind closed doors, with one exception) that the government regrets the far-reaching privatization (Adriaansens, 2000). However, the signs have become more visible over the last years: a good example is the introduction of the so-called 'affordability' levies. The revenues generated by these levies are not used to improve public housing but flow directly into the Treasury. In addition, the

electoral programs of various political parties discuss the possibility of pruning the assets of corporations' (CDA, SP, D66, PvdA: 500 million: VVD: 3.5 billion: Groen Links: 5 billion).

In the light of the present study, the question whether the government has any regrets or is just in need of additional funds is irrelevant. The motive is not relevant, the effect on the corporations is. After all, the government is considerably more powerful than the corporations, notwithstanding their sound financial position (or, perhaps, because of their financial position). If the government and public opinion feel that things should be done differently, than things will be done differently in the future. One way or the other. This is being discussed publicly more often. Rick van der Ploeg, professor at the UvA (University of Amsterdam), thinks there are three possibilities: either corporations become more socially oriented or they will be shut down / the government will prune their assets (Financieel Dagblad, 04/08/2006). At the Aedes conference in November 2006, secretary Winsemius issued the following warning: the political parties will *begin to cut their funds*, corporations have to *begin developing initiatives or they will lose their money*. One can hardly be more explicit than that. The chairman of Aedes (Willem van Leeuwen) mentioned it as well: *The sector has to become more responsive and pay attention to the needs and problems of people and The outside world has lost its patience. We have to come up with answers and we need to do it faster than usual. No more discussions: we need to act*

The differences of opinion concerns the corporations and Aedes on the one side and on the other hand the rest of the world with the government, the local authorities, the political party's and (special) interest groups. More specific the *collection corporations* compared with the *collection political*. It is described that there are many indications that *collection corporations* react re-active and with that normal behaviour is show (Quinn 2004). As a result, *collection political* will win as they – supported by the behaviour of *collection corporations* – come into a position that they can change the rules of the game. And this will be the case, if the escalation of contrary opinions continues. The question is how *collection corporations* can break through that scenario. It has been proven in the previous years that the *collection political* cannot be influenced with power and also will not change their opinion without reason. The only possibility is that individual corporations change their behaviour drastically, go for a outcome that goes beyond self-interest and refers to ideals, that are socially desired. That is a choice that each corporation individual can make (to see for the way in which, the chapters 6.3 and 6.4).

That individual choice of corporations can be promoted by the government and by Aedes. The condition is that they both formulate their expectations clearly and also effectively enforce the compliance. For the government that requires to change legislation (that must compensate the absence of the discipline of the market), the manner of appraisal (benchmarking) and the compliance of it (withdraw of the admission). For Aedes this is more difficult. Given the developments (establishment of the interest groups MKW, DVS, VTW and cancelling the membership), the leadership of Aedes has less and less influence. Not because that leadership is substantive wrong, but because the members react less and less as a collective. For this reason Aedes also must choose. Not only by propagating the right way and to facilitate this correctly (like with the program *Eigentijds maatschappelijk ondernemen* (= contemporary corporate responsibility), but by openly disassociate of corporations which do not follow the desired and necessary policy.

Bijlagen

1. Het invullen van de cultuurvragenlijst

Voordat de vragen worden beantwoord, staat de respondent vijf minuten stil bij de eigen organisatie. Hij/zij overdenkt de gebeurtenissen van de afgelopen weken. Hoe ziet de werkplek eruit, hoe gaan collega's met elkaar om, hoe verloopt de communicatie met de leidinggevenden, hoe gaan zij met elkaar om en hoe benaderen ze medewerkers? Vervolgens gaat de respondent na wat hij/zij gedaan heeft en hoe hij/zij heeft kunnen werken. Zijn er veranderingen nodig en waarom zijn die er nog niet? Wie is de klant, wat vraagt deze en kan men de klant altijd van dienst zijn? Wie is de baas, wie bepaalt wat er gebeurt en hoe is de beloning geregeld? Vijf minuten is genoeg en dan verdient het aanbeveling om de vragen in maximaal tien minuten te beantwoorden. Men moet vooral niet te lang stilstaan bij een vraag en vooral afgaan op het eerste gevoel. Men moet beseffen dat geen van de vier mogelijkheden precies past op de eigen situatie, maar dat het altijd een menging is van de vier extreme omschrijvingen van een mogelijke situatie. De passendheid van elk van de vier mogelijkheden wordt geboden door 10 punten over de vier mogelijkheden te verdelen. Die 10 punten moeten zodanig over de vier stellingen worden verdeeld, dat deze naar de mening van de respondent een correcte weergave zijn van de huidige heersende cultuur (de eerste vragenlijst), of de gewenste cultuur (de tweede vragenlijst). Een voorbeeld:

| Diagnose van het klimaat; de huidige situatie | | |
|---|--|-----------|
| 1 | De zomers in Nederland zijn over het algemeen | Nu |
| A | Lang, warm, zonnig en droog. | 2 |
| B | Wisselend met buien, koele perioden, een enkele storm en pieken van boven de 30°C. | 4 |
| C | Onvoorspelbaar, het ene jaar bloedheet en het ander jaar zeer kwakkelend. | 3 |
| D | Betrekkelijk kort, maar wel lekker warm met soms een kans op een hagelbui. | 1 |
| | Totaal | 10 |

| Diagnose van het klimaat; de gewenste situatie | | |
|--|--|-----------|
| 1 | De zomers in Nederland zijn over het algemeen | straks |
| A | Lang, warm, zonnig en droog. | 5 |
| B | Wisselend met buien, koele perioden, een enkele storm en pieken van boven de 30°C. | 2 |
| C | Onvoorspelbaar, het ene jaar bloedheet en het ander jaar zeer kwakkelend. | 1 |
| D | Betrekkelijk kort, maar wel lekker warm met soms een kans op een hagelbui. | 2 |
| | Totaal | 10 |

Hierna is de vragenlijst opgenomen voor organisatiecultuur. Op het scoreformulier, kunnen de scores van alle vragen worden opgeteld en de gemiddelden worden bepaald. Het resultaat is een individuele mening die vergeleken kan worden met collega's. Om de resultaten te kunnen plaatsen is aanvullende informatie noodzakelijk over de specifieke situatie van de respondent en van de organisatie.

De vragenlijst voor het meten van de huidige organisatiecultuur:

| De huidige organisatiecultuur van de 4ling® | | |
|---|---|----|
| De organisatie | | |
| R1 | De organisatie is | Nu |
| A | Familiair. De leden doen en delen veel met elkaar. | |
| B | Dynamisch. Er worden risico's genomen, er is sprake van ondernemen. | |
| C | Resultaatgericht. Het doel moet worden gehaald, er is sterke onderlinge concurrentie. | |
| D | Gestructureerd. Formele regels en procedures en een strenge leiding zijn kenmerkend. | |
| Totaal | | 10 |
| R2 | De organisatie richt zich voornamelijk op | Nu |
| A | Collegialiteit, veiligheid, transparantie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie. | |
| B | Nieuwe dingen (producten, klanten, middelen) zoeken, ontwikkelen en implementeren. | |
| C | Interne competitie en concurrentie, agressiviteit, halen van doelstellingen en winnen. | |
| D | Regels, procedures, doelmatige productie en het handhaven van de status quo. | |
| Totaal | | 10 |
| R3 | Het succes van de organisatie wordt bepaald door | Nu |
| A | Personeelsontwikkeling door betrokkenheid en zorg van en voor de mensen. | |
| B | De beschikbaarheid van unieke, innovatieve, toonaangevende nieuwe producten. | |
| C | De concurrentie voor zijn en een groter marktaandeel. | |
| D | Doelmatige, functionele, betrouwbare, goedkope, overzichtelijke & beheerste productie | |
| Totaal | | 10 |
| R4 | De organisatie behandelt mensen in de organisatie als | nu |
| A | Familie of vrienden die graag samen zijn en elkaar willen steunen. | |
| B | Gelijken die eensgezind een gemeenschappelijk doel nastreven. | |
| C | Middelen die door het management kunnen worden ingezet. | |
| D | Werknemers met een arbeidsverband en met over en weer rechten en plichten. | |
| Totaal | | 10 |
| De leiding | | |
| R5 | De leiding van de organisatie | Nu |
| A | Begeleidt, ondersteunt, prikkelt, faciliteert en zorgt voor medewerkers. | |
| B | Toont ondernemingslust, neemt risico's en is gericht op innovatie en vernieuwing. | |
| C | Houdt niet van flauwekul, is agressief en wil doelen realiseren. | |
| D | Regelt, is gericht op het proces, coördineert, organiseert en stroomlijnt de productie. | |
| Totaal | | 10 |
| R6 | Van de leiding wordt verwacht dat zij | Nu |
| A | Bezorgd is voor de medewerkers en oog heeft voor hun belangen. | |
| B | Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers. | |
| C | Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is. | |
| D | Onpersoonlijk en zuiver leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft. | |
| Totaal | | 10 |
| R7 | De leiding richt zich op | Nu |
| A | Goede onderlinge relaties, teamwerk, consensus en participatie. | |
| B | Het bieden van vrijheid, het zelf nemen van risico's voor het vinden van vernieuwingen. | |
| C | Concurrentie en interne competitie, hoge eisen, prestaties en resultaten. | |
| D | Duidelijkheid, regels, voorschriften, procedures en stabiele verhoudingen. | |
| Totaal | | 10 |
| R8 | Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als | Nu |
| A | Die ander hulp, begeleiding of advies heeft gevraagd. | |
| B | Men over meer kennis en ervaring beschikt. | |
| C | Men een hogere functie bekleedt. | |
| D | Het is vastgelegd in de functieomschrijving. | |
| Totaal | | 10 |

De huidige organisatiecultuur (vervolg)

| De mensen | | |
|-------------------|--|-----------|
| R9 | Medewerkers behoren prioriteit te geven aan | Nu |
| A | Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan. | |
| B | Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen. | |
| C | De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevers. | |
| D | Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken. | |
| | Totaal | 10 |
| R10 | Mensen die het goed doen zijn diegene die | Nu |
| A | Een zorgzame, coöperatieve instelling hebben en werken aan goede relaties. | |
| B | Hun vak verstaan en de klus willen klaren. | |
| C | Weten hoe zij hun macht kunnen gebruiken om hun leidinggevende tevreden te stellen. | |
| D | Binnen het systeem het werk uitvoeren volgens de heersende regels. | |
| | Totaal | 10 |
| R11 | Van medewerkers wordt verwacht dat zij | Nu |
| A | Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan. | |
| B | Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren. | |
| C | Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding. | |
| D | Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden. | |
| | Totaal | 10 |
| R12 | Mensen worden gemotiveerd door de | Nu |
| A | Behoeft tot samenwerken en het instandhouden van goede werkrelaties. | |
| B | Eigen motivatie, de wens een bijdrage te leveren door het bedenken van verbeteringen | |
| C | Hoop op een (extra) beloning of het voorkomen van strafmaatregelen. | |
| D | Verwachting van een redelijke beloning voor een redelijke inzet. | |
| | Totaal | 10 |
| De besluitvorming | | |
| R13 | Besluiten zijn | Nu |
| A | Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers. | |
| B | Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek. | |
| C | Genomen op basis van orders en instructies van de leiding. | |
| D | Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen | |
| | Totaal | 10 |
| R14 | Als de regels en procedures hinderen | Nu |
| A | Steunt men elkaar door de regels en procedures ruimer te interpreteren. | |
| B | Worden ze genegeerd. | |
| C | Worden ze geschonden, als men de macht daartoe heeft of geen straf verwacht. | |
| D | Worden ze of toch gevolgd of men verzoekt om de regels en procedures aan te passen | |
| | Totaal | 10 |
| R15 | Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van | Nu |
| A | De persoonlijke voorkeuren van medewerker (loopbaan) en in overleg. | |
| B | Het op elkaar afstemmen van het werk en de kwaliteiten van de medewerker | |
| C | Het oordeel van de leidinggevende. | |
| D | De plannen van de organisatie en rekening houdend met de bestaande regels. | |
| | Totaal | 10 |
| R16 | Conflicten worden normaliter | Nu |
| A | Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen. | |
| B | Opgelost door discussies met het streven om win-win oplossingen te vinden. | |
| C | Opgelost door de leiding. | |
| D | Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden. | |
| | Totaal | 10 |

De vragenlijst voor het meten van de gewenste organisatiecultuur:

| De gewenste organisatiecultuur van de 4ling® | | |
|--|---|-----------|
| De organisatie | | |
| R1 | De organisatie is | Nu |
| A | Familiair. De leden doen en delen veel met elkaar. | |
| B | Dynamisch. Er worden risico's genomen, er is sprake van ondernemen. | |
| C | Resultaatgericht. Het doel moet worden gehaald, er is sterke onderlinge concurrentie. | |
| D | Gestructureerd. Formele regels en procedures en een strenge leiding zijn kenmerkend. | |
| Totaal | | 10 |
| R2 | De organisatie richt zich voornamelijk op | Nu |
| A | Collegialiteit, veiligheid, transparantie en betrokkenheid bij het doel van de organisatie. | |
| B | Nieuwe dingen (producten, klanten, middelen) zoeken, ontwikkelen en implementeren. | |
| C | Interne competitie en concurrentie, agressiviteit, halen van doelstellingen en winnen. | |
| D | Regels, procedures, doelmatige productie en het handhaven van de status quo. | |
| Totaal | | 10 |
| R3 | Het succes van de organisatie wordt bepaald door | Nu |
| A | Personeelsontwikkeling door betrokkenheid en zorg van en voor de mensen. | |
| B | De beschikbaarheid van unieke, innovatieve, toonaangevende nieuwe producten. | |
| C | De concurrentie voor zijn en een groter marktaandeel. | |
| D | Doelmatige, functionele, betrouwbare, goedkope, overzichtelijke & beheerste productie | |
| Totaal | | 10 |
| R4 | De organisatie behandelt mensen in de organisatie als | nu |
| A | Familie of vrienden die graag samen zijn en elkaar willen steunen. | |
| B | Gelijken die eensgezind een gemeenschappelijk doel nastreven. | |
| C | Middelen die door het management kunnen worden ingezet. | |
| D | Werknemers met een arbeidsverband en met over en weer rechten en plichten. | |
| Totaal | | 10 |
| De leiding | | |
| R5 | De leiding van de organisatie | Nu |
| A | Begeleidt, ondersteunt, prikkelt, faciliteert en zorgt voor medewerkers. | |
| B | Toont ondernemingslust, neemt risico's en is gericht op innovatie en vernieuwing. | |
| C | Houdt niet van flauwekul, is agressief en wil doelen realiseren. | |
| D | Regelt, is gericht op het proces, coördineert, organiseert en stroomlijnt de productie. | |
| Totaal | | 10 |
| R6 | Van de leiding wordt verwacht dat zij | Nu |
| A | Bezorgd is voor de medewerkers en oog heeft voor hun belangen. | |
| B | Luistert, de dialoog aangaat en open staat voor ideeën van medewerkers. | |
| C | Sterk en daadkrachtig, hard maar rechtvaardig is. | |
| D | Onpersoonlijk en zuiver leiding geeft en geen persoonlijk winstbejag nastreeft. | |
| Totaal | | 10 |
| R7 | De leiding richt zich op | Nu |
| A | Goede onderlinge relaties, teamwerk, consensus en participatie. | |
| B | Het bieden van vrijheid, het zelf nemen van risico's voor het vinden van vernieuwingen. | |
| C | Concurrentie en interne competitie, hoge eisen, prestaties en resultaten. | |
| D | Duidelijkheid, regels, voorschriften, procedures en stabiele verhoudingen. | |
| Totaal | | 10 |
| R8 | Het is geoorloofd een ander te zeggen wat er moet gebeuren als | Nu |
| A | Die ander hulp, begeleiding of advies heeft gevraagd. | |
| B | Men over meer kennis en ervaring beschikt. | |
| C | Men een hogere functie bekleedt. | |
| D | Het is vastgelegd in de functieomschrijving. | |
| Totaal | | 10 |

De gewenste organisatiecultuur (vervolg)

| De mensen | | |
|-------------------|--|-----------|
| R9 | Medewerkers behoren prioriteit te geven aan | Nu |
| A | Het samen met collega's uitvoeren van de taken en elkaar daarin bijstaan. | |
| B | Het uitvoeren van hun taak en het vinden van betere manieren om dat te doen. | |
| C | De opdrachten, vragen, wensen van hun leidinggevers. | |
| D | Het binnen de bestaande regels en procedures uitvoeren van hun taken. | |
| | Totaal | 10 |
| R10 | Mensen die het goed doen zijn diegene die | Nu |
| A | Een zorgzame, coöperatieve instelling hebben en werken aan goede relaties. | |
| B | Hun vak verstaan en de klus willen klaren. | |
| C | Weten hoe zij hun macht kunnen gebruiken om hun leidinggevende tevreden te stellen. | |
| D | Binnen het systeem het werk uitvoeren volgens de heersende regels. | |
| | Totaal | 10 |
| R11 | Van medewerkers wordt verwacht dat zij | Nu |
| A | Goede teamspelers zijn, die goed met elkaar omgaan. | |
| B | Gemotiveerd en competent hun taken uitvoeren en verbeteringen realiseren. | |
| C | Hard werkend, gehoorzaam en loyaal aan de leiding. | |
| D | Verantwoord en betrouwbaar hun werk doen en afwijkingen vermijden. | |
| | Totaal | 10 |
| R12 | Mensen worden gemotiveerd door de | Nu |
| A | Behoeft tot samenwerken en het instandhouden van goede werkrelaties. | |
| B | Eigen motivatie, de wens een bijdrage te leveren door het bedenken van verbeteringen | |
| C | Hoop op een (extra) beloning of het voorkomen van strafmaatregelen. | |
| D | Verwachting van een redelijke beloning voor een redelijke inzet. | |
| | Totaal | 10 |
| De besluitvorming | | |
| R13 | Besluiten zijn | Nu |
| A | Het resultaat van overeenstemming, acceptatie en steun van de medewerkers. | |
| B | Zoveel als mogelijk decentraal genomen door mensen op de werkplek. | |
| C | Genomen op basis van orders en instructies van de leiding. | |
| D | Passen binnen afgesproken kaders en hebben de afgesproken procedures doorlopen | |
| | Totaal | 10 |
| R14 | Als de regels en procedures hinderen | Nu |
| A | Steunt men elkaar door de regels en procedures ruimer te interpreteren. | |
| B | Worden ze genegeerd. | |
| C | Worden ze geschonden, als men de macht daartoe heeft of geen straf verwacht. | |
| D | Worden ze of toch gevolgd of men verzoekt om de regels en procedures aan te passen | |
| | Totaal | 10 |
| R15 | Het toewijzen van taken of werk vindt plaats op basis van | Nu |
| A | De persoonlijke voorkeuren van medewerker (loopbaan) en in overleg. | |
| B | Het op elkaar afstemmen van het werk en de kwaliteiten van de medewerker | |
| C | Het oordeel van de leidinggevende. | |
| D | De plannen van de organisatie en rekening houdend met de bestaande regels. | |
| | Totaal | 10 |
| R16 | Conflicten worden normaliter | Nu |
| A | Opgelost met oog voor de goede werksfeer en zonder personen te beschadigen. | |
| B | Opgelost door discussies met het streven om win-win oplossingen te vinden. | |
| C | Opgelost door de leiding. | |
| D | Vermeden door het verwijzen naar regels, procedures en verantwoordelijkheden. | |
| | Totaal | 10 |

2. Discussie over het functioneren van corporaties

In deze bijlage zijn de belangrijkste conclusies uit publicaties en recente rapporten over het functioneren van corporaties samengevat. We hebben daarbij steeds gelet op beargumenteerde waarnemingen van het gedrag of kenmerken van corporaties.

VROM-raad (inclusief WRR, SER, RIGO, Commissies de Boer en Sas)

De ontwikkelingen binnen de volkshuisvesting van de afgelopen jaren hebben ertoe geleid dat een groot aantal Raden, Commissies, de Woonbond, Aedes, het CFV, het WSW, het Ministerie van VROM en de Tweede Kamer zich hebben gebogen over het functioneren van corporaties (nog afgezien van een levendige en niet altijd even nauwkeurige verslaglegging in dagbladen en tijdschriften). Een ordening van die discussie is eind 2005 opgesteld en gepubliceerd door de VROM-raad²⁰, als advies 047: *Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet*. Hierna is – in het licht van de problematiek van de voorliggende studie naar het gedrag van corporaties – een uitgebreide selectie opgenomen uit de tekst (van het advies) en de bijlagen (van de relevante studies en rapporten). Daarbij zijn we vooral geïnteresseerd in de analyses van de huidige situatie en de verklaringen die daarvoor worden gegeven. De adviezen en dergelijke zijn in dit verband niet relevant. Hierna volgt een beknopt resumé van de gemaakte samenvattingen:

1. VROM-raad

- VROM-raad: *De raad meent niet dat woningcorporaties 'voorbij zijn', maar moedigt hen vooral aan 'vooruit te gaan' (VROM-raad, 2005, blz. 5).*
- VROM-raad: *De huidige situatie in de corporatiesector laat zich als volgt typeren, de verhuurbaarheid van het woningbezit is uitstekend, de vermogenspositie is robuust, er is een kloof opgetreden tussen de behoefte aan nieuwbouw en de feitelijke bouw, het landelijk imago van de sector is ronduit slecht en de Europese Unie vraagt aandacht voor eerlijke concurrentieverhoudingen in relatie tot commerciële verhuurders en projectontwikkelaars en voor de omvang van de doelgroep van de sociale huursector (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad: *De corporaties zijn noch onderworpen aan de tucht van de markt, noch aan die van de overheid (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad: *Een structurele prikkel voor corporaties om investeringen te doen die maatschappelijk gewenst worden, ontbreekt (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad: *Na de verzelfstandiging zijn zij (corporaties AD) op afstand komen te staan van hun natuurlijke eigenaren, de huurders en de overheid (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad: *Voortgekomen uit de emancipatiebewegingen zijn corporaties na de verzelfstandiging moderne vastgoedbedrijven geworden (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad: *Er is op grote schaal professionalisering en schaalvergroting gerealiseerd (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad: *Met de uitbouw en de verzakelijking is de ideologische bestaansgrond meer en meer in discussie gekomen: waartoe zijn de corporaties 'op aarde'? (VROM-raad, 2005, blz. 6).*
- VROM-raad: *De raad meent dat elke corporatie zelf, vanuit de maatschappelijke context, zijn eigen legitimiteit moet verdienen. Deze is er namelijk niet vanzelf. Met een verwijzing naar een roemruchte historie is men nog niet klaar (VROM-raad, 2005, blz. 7).*

²⁰ De VROM-raad bestaat uit onafhankelijke, deskundige leden. Zij zijn door de regering gevraagd vanwege hun ervaring, hun visie op maatschappelijke ontwikkelingen en hun kennis van de doelgroepen van het VROM-beleid.

2. WRR²¹

- WRR: de sector heeft een sterk technocratisch karakter gekregen (VROM-raad, 2005, blz. 32).
- WRR: de volkshuisvesting polariseert en er wordt veel in dichotomieën gedacht en gesproken, die vanuit de corporaties, hun professionals en huurders onwenselijk en onnodig zijn (VROM-raad, 2005, blz. 32).
- WRR: het huidige systeem van 'governance' kent een aantal zwakke punten, die voorkomen dat vermogens van de sector voldoende worden benut (VROM-raad, 2005, blz. 32).
- WRR: de corporatiesector gaat gebukt onder de afwezigheid van positieve prikkels en een slepend legitimiteitstekort (VROM-raad, 2005, blz. 32).
- WRR: veel corporaties opereren in risicoluwe omgeving, waardoor voortdurend de vraag wordt gesteld of hun middelen en mogelijkheden voldoende productief worden gemaakt (VROM-raad, 2005, blz. 32).
- WRR: de klanten van woningcorporaties hebben weinig mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de kwaliteit en beschikbaarheid van het aanbod (VROM-raad, 2005, blz. 32).

3. SER²²

- SER: woningcorporaties hebben een forse professionaliseringslag gemaakt, wat veelal tot een kwalitatief beter woningaanbod en dienstenpakket heeft geleid. Bij sommige corporaties dreigen echter bedrijfseconomische doelstellingen het te winnen van de primaire doelstelling van maatschappelijk rendement (VROM-raad, 2005, blz. 34).
- SER: in de praktijk zijn niet alle corporaties voldoende duidelijk over hun maatschappelijke strategie (VROM-raad, 2005, blz. 34).
- SER: de corporaties staan ook voor de taak het interne toezicht verder te professionaliseren (VROM-raad, 2005, blz. 34).
- SER: de maatschappelijke prestaties van corporaties zijn veelal nog weinig transparant en moeilijk meetbaar. Er is wel een instrumentarium (bijvoorbeeld benchmarking, visitatie) voorhanden, maar dat wordt nog niet ten volle benut (VROM-raad, 2005, blz. 34).

4. RIGO²³

- RIGO: De woningcorporaties staan er, gezien hun maatschappelijke doelstellingen, in financiële zin te goed voor. Het jaarlijkse beschikbare budget voor het leveren van maatschappelijke prestaties wordt niet volledig benut, waardoor het eigen vermogen van corporaties steeds verder groeit. Hierdoor komen vragen van legitimiteit aan de orde (VROM-raad, 2005, blz. 35).
- RIGO: Er is geen waarborg dat de geleverde prestaties aansluiten bij de wensen van de maatschappelijke 'afnemers' (VROM-raad, 2005, blz. 36).
- RIGO: Er doet zich in de praktijk vaak een groot verschil voor tussen voorgenomen en geleverde prestaties (VROM-raad, 2005, blz. 36).
- RIGO: Het feit dat de woningcorporaties met de robuuste vermogenspositie niet zijn onderworpen aan de 'tucht van de markt' maakt het risico van inefficiënties relatief groot (VROM-raad, 2005, blz. 36).

²¹ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: *Bewijzen van goede dienstverlening*, Den Haag, 2004 (blz. 29).

²² Sociaal Economische Raad: *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, Den Haag, 2005 (blz. 34).

²³ RIGO Research en Advies BV: *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*, Amsterdam, rapportnummer 88.850, 2005 (blz. 35 & 36).

- RIGO: *De afgelopen jaren zijn de bedrijfslasten, gemiddeld genomen, sterk gestegen. Er zijn ook grote verschillen tussen woningcorporaties* (VROM-raad, 2005, blz. 36).
 - RIGO: *Uit een analyse van de verschillen in de hoogte van de netto-variabele lasten komt onder meer naar voren dat de hoogte van de vermogensovermaat een positieve invloed heeft op de netto-variabele lasten* (VROM-raad, 2005, blz. 36).
 - RIGO: *Ook fusies leiden tot een verhoging van de netto-variabele lasten zonder dat de schaalvergroting tot lagere lasten leidt* (VROM-raad, 2005, blz. 36).
 - RIGO: *Ook fusies leiden tot een verhoging van de netto-variabele lasten zonder dat de schaalvergroting tot lagere lasten leidt* (VROM-raad, 2005, blz. 36).
 - RIGO: Een conclusie uit het rapport is dat er voor het totaal van alle corporaties weinig samenhang is tussen voornemens en realisatie: *De realisaties blijven veelal (ver) achter bij de voornemens, slechts bij uitzondering is het omgekeerde het geval* (RIGO, Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing. 2005, blz. 57).
 - RIGO: De onderzoekers zien een duidelijk voorbeeld daarvan in het achterblijven van de voornemens voor nieuwbouw van huurwoningen in de periode 1998-2003: *Duidelijk is dat de voornemens aanhoudend veel te optimistisch zijn en dat het optimisme in de loop der tijd ook nog toeneemt* (RIGO, Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing. 2005, blz. 58).
5. Commissie De Boer²⁴
- Commissie De Boer: *Corporaties vinden dat het Rijk, door gedetailleerd ingrijpen, onvoldoende recht doet aan hun zelfstandige positie* (VROM-raad, 2005, blz. 37).
 - Commissie De Boer: *Sommige corporaties benutten in onvoldoende mate hun (investerings)capaciteit voor hun maatschappelijke doelstelling* (VROM-raad, 2005, blz. 37).
 - Commissie De Boer: *Sommige corporaties benutten deze (investerings)capaciteit op een ineffectieve en inefficiënte wijze* (VROM-raad, 2005, blz. 37).
 - Commissie De Boer: *Sommige corporaties hebben onvoldoende 'checks and balances' ingebouwd* (VROM-raad, 2005, blz. 37).
 - Commissie De Boer: *sommige corporaties verantwoorden op onvoldoende wijze hun keuzen naar haar klanten en partners* (VROM-raad, 2005, blz. 37).
 - Commissie De Boer: *Corporaties ontwikkelen commerciële initiatieven, die onvoldoende worden verantwoord in relatie tot hun maatschappelijke doelstelling* (VROM-raad, 2005, blz. 37).
 - Commissie De Boer: *De rol van bewoners blijkt in de praktijk sterk afhankelijk te zijn van de goede wil van de woningcorporatie zelf* (VROM-raad, 2005, blz. 38).
 - Commissie De Boer: *Het zoeken van legitimatie voor het corporatiebeleid en – strategie is nog geen vanzelfsprekendheid en blijkt lastig te organiseren* (VROM-raad, 2005, blz. 37).
 - Commissie De Boer: *Lang niet alle gemeenten en corporaties maken prestatieafspraken met elkaar* (VROM-raad, 2005, blz. 38).
6. Commissie Sas²⁵
- Commissie Sas: *Het gebrek aan vertrouwen in de corporatiebranche staat centraal. De commissie vindt het niet alleen een imago probleem, maar vindt dat de mate van presteren en de transparantie van beleidskeuzes soms terecht ter discussie staan* (VROM-raad, 2005, blz. 40).

²⁴ Commissie De Boer: *Lokaal wat kan, centraal wat moet*, in opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties en het ministerie van VROM, 2005 (blz. 37 & 38).

²⁵ Verenigingscommissie Overheid, corporatie, burger (commissie Sas): *Corporaties lokaal verbinden, presteren en verbinding zoeken zonder vrijblijvendheid*, Hilversum, 2005 (blz. 40).

- Commissie Sas: *Ook is, volgens commissie Sas, meer accent op lokale contractvorming over prestaties en condities belangrijk (VROM-raad, 2005, blz. 40).*
 - Commissie Sas: *Verder stelt de commissie dat van individuele corporaties een transparante werkwijze mag worden verwacht (VROM-raad, 2005, blz. 40).*
7. Wetenschappelijk Instituut voor het CDA²⁶
- Wetenschappelijk Instituut voor het CDA: *De huidige juridische verankering van de maatschappelijke onderneming laat te wensen over, waardoor het mogelijk is dat de drang naar professionaliteit het idealisme gaat wegdrücken (VROM-raad, 2005, blz. 41).*

Duidelijk is dat de analyses van de verschillende instanties veel gelijkenis vertonen. Dat heeft te maken met het feit dat een betrekkelijk beperkt aantal instanties en mensen zich met de zaak bemoeit en goed op de hoogte is van elkaars bevindingen. Een goed voorbeeld hiervan is de discussie over of corporaties nu wel of niet doeltreffend en doelmatig zijn. De twijfel aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van corporaties is voor het eerst geuit in een rapport van de MDW-werkgroep woningcorporaties (1999): *Met betrekking tot de financiële doelmatigheid ... ontbreken duidelijke empirische gegevens. Niettemin kan uit de economische theorie en studies in andere sectoren wel een aantal mogelijke negatieve effecten van het maatschappelijk gebonden vermogen worden aangegeven op instellingsniveau. In de eerste plaats vermindert de afwezigheid van winstmaximalisatie en van rendementseisen de prikkel tot kostenminimalisatie. Dit kan onder andere tot uiting komen in bovengemiddelde overheadkosten. Er zijn sterke aanwijzingen voor kostenverschillen tussen bijvoorbeeld institutionele beleggers en corporaties (MDW, 1999, blz. 45).* In het rapport van het CFV, Sturen op rendement (2004) is de twijfel verdwenen: *Door het ontbreken van de tucht van de markt worden de financiële mogelijkheden aanzienlijk vergroot. Keerzijde is dat de beoordeling van de financiële prestaties wordt bemoeilijkt. Een externe maatstaf ontbreekt. Een voortdurende prikkel tot efficiënt beheer van het vastgoed ontbreekt (CFV, 2004, blz. 6).* Vervolgens zien we dezelfde veronderstelling weer terug bij het RIGO-onderzoek in opdracht van de Tweede Kamer: *Het feit dat de woningcorporaties met de robuuste vermogenspositie niet zijn onderworpen aan de 'tucht van de markt' maakt het risico van inefficiënties relatief groot (RIGO, 2005, blz. 35 & 36).*

Ook de Minister ziet de overeenkomsten. In haar brief aan de Tweede Kamer (DBO 2005124534, najaar 2005), naar aanleiding van de verschillende rapporten en adviezen uit 2005 (RIGO, WRR, SER en de commissie De Boer), constateert ze: *in de eerste plaats veel overeenstemming. Zowel over wat er behouden als wat er aangescherpt of afgeschaft moet worden:*

- *Breed gedeeld wordt dat de feitelijke prestaties achterblijven bij de verwachtingen en de mogelijkheden, zeker gezien de omvang van het 'prestatievermogen' van woningcorporaties. Het helder neerzetten van de gevraagde prestaties en het zorgen voor meer prikkels die corporaties uitdagen tot actief en innovatief handelen, komt in veel adviezen naar voren (VROM, DBO 2005124534, najaar 2005).*
- *De rapporten en adviezen benadrukken ook allemaal het belang van beïnvloeding door (lokale)belanghouders. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de gemeente, die immers verantwoordelijk is voor het lokale woonbeleid. Ten tweede is de beleidsbeïnvloeding door huurders(organisaties) van belang. En ook andere belanghouders moeten over beïnvloedingsmogelijkheden beschikken. Dat versterkt zowel de legitimiteit als de doeltreffendheid van het corporatiebeleid (VROM, DBO 2005124534, najaar 2005).*

²⁶ Wetenschappelijk Instituut voor het CDA: *Investeren in de samenleving*, Den Haag, reeks kantelingen, 2005 (blz. 41).

- *Er is een breed gedeeld pleidooi voor versterking en professionalisering van het interne toezicht (VROM, DBO 2005124534, najaar 2005).*
- *Wat betreft het werkdomein constateer ik dat de adviezen geen eensluidend beeld verschaffen. Wel lijkt er een zekere consensus over een beperkte verruiming van het werkdomein, zonder echter al te ver van het huidige takenpakket af te dwalen. Het voorkomen van mogelijke concurrentievervalsing, mede rekening houdend met de Europese regelgeving ter zake, wordt daarbij herhaaldelijk als aandachtspunt genoemd (VROM, DBO 2005124534, blz. 6, najaar 2005).*

CFV

Naast de rapporten die de VROM-raad heeft besproken zijn er nog de publicaties van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV). Daarvan zijn een aantal recente rapporten bekeken op stellingen en analyses over het gedrag van corporaties.

1. In het rapport van het CFV²⁷, *Tussen regels en rolopvatting: het invullen van professioneel toezicht bij woningcorporaties* (2003), wordt een aantal belangrijke conclusies getrokken aangaande het interne toezicht:
 - CFV: *Raden van Toezicht hebben een beperkte taakopvatting voor volkshuisvestelijke doelstellingen en veel meer aandacht voor de financiële continuïteit en beleidskaders vanuit het meerjarenplan (CFV 2003, blz. 5).*
 - CFV: *Het is de vraag of Raden van Toezicht zelf voldoende duidelijk voor ogen hebben welke informatie voor hun taakuitoefening van belang is (CFV 2003, blz. 6).*
 - CFV: *Raden van Toezicht hebben een gebrek aan zelfkritiek (CFV 2003, blz. 6).*
 - CFV: *Bij de besluitvorming in een fusieproces omtrent de samenstelling van de Raad van Toezicht zijn volkshuisvestelijke doelstellingen en het profiel van de nieuwe organisatie nauwelijks bepalend, maar onderdeel van onderhandelingen CFV (2003, blz. 6).*
 - CFV: *De samenstelling van de Raad van Toezicht na fusie is verre van ideaal (CFV 2003, blz. 6).*
 - CFV: *Raden van Toezicht het toetsingkader is onvoldoende transparant en expliciet (CFV 2003, blz. 7).*
2. In het *Verslag financieel toezicht woningcorporaties 2003* (2004) concludeert het CFV²⁸:
 - CFV: *Corporaties verwachten dat het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening jaarlijks toeneemt in de prognosejaren. De praktijk leert echter dat dit jaarlijks achterblijft bij de verwachting (CFV 2004, blz. 9).*
 - CFV: *Ten opzichte van 1998 zijn de lasten in 2003 43% hoger, terwijl de inflatie in diezelfde periode 15% heeft bedragen. Het aandeel van de lasten in de huuropbrengst neemt jaarlijks toe en is inmiddels gestegen tot ruim 52% (in 1998: 44%). Voor 2004 verwachten corporaties dat dit aandeel verder toeneemt tot ruim 53%. De ontwikkeling van de bedrijfslasten en dan met name de personele lasten baart het Centraal Fonds zorgen. Ondanks de schaalvergroting en de relatieve kalmte op de woningmarkten blijven de bedrijfslasten jaarlijks toenemen. De hoogte van de lasten gemiddeld per woning loopt tussen corporaties flink uiteen (CFV 2004, blz. 9).*
3. In het rapport *Sturen op rendement* (2004) concludeert het CFV²⁹:

²⁷ CFV, *Tussen regels en rolopvatting: het invullen van professioneel toezicht bij woningcorporaties*, Naarden 2003.

²⁸ CFV, *Verslag financieel toezicht woningcorporaties 2003*. Naarden, 2004.

²⁹ CFV, *Sturen op rendement*, Naarden 2004.

- CFV: dat Nederland gemiddeld genomen een kwalitatief goede en betaalbare voorraad huurwoningen heeft voor mensen die om uiteenlopende redenen moeilijker in hun woonbehoefte kunnen voorzien (CFV 2004, blz. 5).
 - CFV: Door het ontbreken van de tucht van de markt worden de financiële mogelijkheden aanzienlijk vergroot. Keerzijde is dat de beoordeling van de financiële prestaties wordt bemoeilijkt. Een externe maatstaf ontbreekt. Een voortdurende prikkel tot efficiënt beheer van het vastgoed ontbreekt (CFV 2004, blz. 6).
4. In het rapport *Onderzoek bedrijfslasten woningcorporaties* (2005) concludeert het CFV³⁰:
- CFV: de bedrijfslasten, die in belangrijke mate door de corporatie zelf beïnvloedbaar zijn, sterk blijven toenemen (CFV 2005, blz. 7)
 - CFV: de prognoses van corporaties ten aanzien van de netto-bedrijfslasten worden elk jaar fors overschreden (CFV 2005, blz. 7)
 - CFV: de verschillen in de netto-bedrijfslasten tussen corporaties slechts in zeer beperkte mate kunnen worden verklaard (CFV 2005, blz. 7)
 - CFV: op basis van de beschikbare informatie onvoldoende verklaringen en achtergrondinformatie kunnen worden gevonden voor het niveau en de ontwikkeling van de overige bedrijfslasten. Dit geldt zowel voor de personeelslasten als voor de overige bedrijfslasten. (CFV 2005, blz. 7)

Overige publicaties

Regelmatig wordt door diverse betrokkenen van binnen en buiten (adviseurs) gepubliceerd in dagbladen, tijdschriften en in uitgaven die in eigen beheer worden opgesteld en (gratis) verspreid. Hierna volgt weer een selectie van stellingen en analyses over het gedrag van corporaties. Er is geen systematische analyse gemaakt over een bepaalde periode. Het betreft een betrekkelijk willekeurige verzameling van uitspraken die gaan over het gedrag van corporaties:

1. Andersson Elffers Felix (Vulperhorst, L., *De kern van de zaak: maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties* 1999)

De opzet van de publicatie was om het tienjarige bestaan van de *Nota Volkshuisvesting in de jaren 90* te evalueren op basis van gesprekken met zestien spraakmakende projectontwikkelaars, bouwondernemers, corporatiedirecteuren, wethouders en volkshuisvestingsdeskundigen. Het is een van de weinige publicaties die goed geïnformeerd en beargumenteerd ingaat op de ontwikkeling van de bedrijfsvoering bij corporaties. Kort samengevat is de teneur van de publicatie, dat de corporaties druk experimenteren met de nieuwe vrijheden, maar daarbij matig presteren en nog amper tastbare resultaten behalen (zie ook bijlage 2): *Woningcorporaties verkeren in de overgang. Van semi-statelijke instituties ontwikkelen zij zich via een 'duizend-bloemen-bloeien'-model naar een nieuwe maatschappelijke positie.* Volgens Vulperhorst zijn de corporaties anno 1999 op drift (blz. 7) en slagen zij er niet in om van het huren van een woning een aantrekkelijk product te maken (blz. 11) en hebben ze niet scherp wat hun kernactiviteiten zijn (blz. 17).

- AEF: *Dat corporaties anno 1999 op drift zijn, is vanzelfsprekend* (AEF, 1999, blz. 7).
- AEF: *Corporaties slagen er niet in om van het huren van een woning een aantrekkelijk product te maken* (AEF, 1999, blz. 11).
- AEF: *Veel corporaties hebben niet scherp wat hun kernactiviteiten zijn* (AEF, 1999, blz. 17).

En dan het oordeel over de ondersteunende activiteiten:

- AEF: *Personeelsbeleid is in de meeste corporaties nog in ontwikkeling* (AEF, 1999, blz. 19).

³⁰ CFV, *Onderzoek bedrijfslasten woningcorporaties*. Naarden, 2005.

- AEF: *Portfoliomanagement staat nog in de kinderschoenen* (AEF, 1999, blz. 19).
 - AEF: *Controlfuncties worden nog zelden gescheiden van de financiële administratie of het financieel beleid* (AEF, 1999, blz. 19).
 - AEF: *Niemand weet nu hoe groot de risico's zijn die corporaties nemen met hun financieel management* (AEF, 1999, blz. 19).
 - AEF: *Corporaties beschikken over honderden miljoenen en soms zelfs miljarden vermogen, terwijl interne control mechanismen ontbreken* (AEF, 1999, blz. 19).
 - AEF: *Doorgaans wordt productontwikkeling er nu nog bijgedaan door corporaties. Er is een goed idee en dat krijgt met vallen en opstaan soms een vervolg* (AEF, 1999, blz. 20).
 - AEF: *Wat de kwaliteit van de dienstverlening betreft is het teleurstellend hoe weinig invulling er nog aan die beleidsruimte wordt gegeven* (AEF, 1999, blz. 20).
 - AEF: *Marketing is nog nauwelijks ontwikkeld* (AEF, 1999, blz. 20).
 - AEF: *Nog steeds is de corporatiesector voor diegenen die er werken een uiterst aantrekkelijke sector* (AEF, 1999, blz. 35).
 - AEF: *Het imago van de corporatiesector is ondanks alle veranderingen stoffig* (AEF, 1999, blz. 35).
 - AEF: *De CAO voor de corporatiesector heeft altijd gegolden als een goudgerande* (AEF, 1999, blz. 35).
 - AEF: *Zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed, terwijl er een klimaat is waarin de ontwikkeling van de personele kwaliteiten cruciaal wordt geacht* (AEF, 1999, blz. 35).
 - AEF: *In essentie zijn veel van de arbeidsprocessen nog hetzelfde als tien jaar geleden en de formaties die toen als normaal golden, zijn dat nu nog* (AEF, 1999, blz. 35).
 - AEF: *Bij een vergelijkend onderzoek bleek dat corporaties 4 tot 5 medewerkers per 1000 verhuureenheden nodig hebben om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren³¹. Een norm van 1 op 250 verhuureenheden kwam naar voren als beste praktijkvoorbeeld. Een norm van 1 op 200 is uiterst realistisch* (AEF, 1999, blz. 35).
2. Hoffman Krul & Partners (Back to the future, blz. 7, Breda, 2000):
- Hoffman Krul: *De meeste woningcorporaties zullen het re-actieve stadium inmiddels achter zich hebben gelaten. Dit is gericht op een extern resultaat en de prestatie is vaak niet of nauwelijks aanwezig. Een dergelijke organisatie is sterk naar binnen gericht. Het productdenken staat centraal. Veelal zijn corporaties aangeland in het responsieve stadium* (Hoffman Krul, 2000, blz. 7).
3. L. Meijs & P. Hupke, Non-profit in Nederland: maakt het wat uit? In: Noch markt, noch staat. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001, blz. 105-120, specifiek 111):
- L. Meijs & P. Hupke: *Over de expressiemogelijkheden kan gesteld worden, dat de invloed van de leden van woningcorporaties nagenoeg verdwenen is: daarmee hebben woningbouwverenigingen hun band met de samenleving deels verloren. Anderzijds zijn de traditionele waarden vervangen door moderne management-praktijken en servicegericht denken, die tot uitdrukking komen in een nieuwe relatie tussen de organisatie en de klant* (L. Meijs & P. Hupke 2001, blz. 111).
 - L. Meijs & P. Hupke: *Ook doen zich nieuwe vormen van paternalisme voor, bijvoorbeeld in de vorm van managers van woningcorporaties die zonder invloed van externe partijen beleid maken. Huurders worden gezien als klanten die ook elders kunnen wonen, en niet als partners die je invloed moet geven. Door de*

³¹ Ter vergelijking in 1999 was de norm 1 FTE op 111 woningen en anno 2004 1 FTE op 99 woningen. Bron: Aedes, De jaarlijkse bedrijfstakinformatie over de jaren 1997 t/m 2004.

*professionalisering is amateurisme in deze sector zo goed als verdwenen*³² (L. Meijs & P. Hupke 2001, blz. 111).

4. Johan Conijn (in 2001 werkzaam bij het RIGO (in Real Estate, Nr. 16, blz. 10, 2001))
 - Conijn: *Dat de corporaties op dit moment in het verdomhoekje zitten, is volgens Conijn voor een belangrijk deel hun eigen schuld. 'Ze hebben gewoon een slechte strategie gevolgd. Ze zijn fantastisch goed in staat gebleken om zich in hele korte tijd volstrekt te vervreemden van de politiek, het ministerie en de huurders. Niet in de laatste plaats door zich te verzetten tegen inflatievolgend huurbeleid, wijzend op afspraken die in het kader van de bruterij zijn gemaakt. Er zou nu veel meer goodwill zijn geweest als de sector op het moment dat er discussie over de huurstijgingen ontstond, bekend had gemaakt mee te willen gaan met inflatievolgend huurbeleid (Conijn, 2001, blz. 10).*
 - Conijn: *Een ander voorbeeld is de schier eindeloze discussie over een systeem van benchmarking. Dat begint er nu aan te komen, maar het gaat allemaal vreselijk traag. Een hele slechte zaak, Want zolang er geen goede techniek is om een benchmark te maken, heb je als sector ook geen mogelijkheid om jezelf te beoordelen. En kun je dus ook nooit van jezelf zeggen dat je goed functioneert, Het ontbreken van een benchmark is funest voor een bedrijfstak waar zoveel maatschappelijk vermogen in omgaat,' Het illustreert de defensieve houding die de sector heeft ingenomen (Conijn, 2001, blz. 10).*
5. J. Sinke (Directeur woningcorporatie De Veste in Tijdschrift B&G, september 2003).
 - Sinke: *Het is opmerkelijk te moeten constateren dat, ofschoon de doelstelling van een corporatie gericht is op de belangen van de huurder, de inzet uiteindelijk de versterking van de organisatie zelf tot gevolg heeft. Oftewel, het middel (de organisatie) om het doel (de tevreden woonconsument) te bereiken, wordt zelf tot doel verheven.... Al met al, een nogal hybride structuur, waarin de noodzaak te overleven heel vanzelfsprekend is en de drang om de organisatie centraal te stellen, groot. Het gevaar van omkering van doel en middel ligt derhalve op de loer (Sinke, 2003, blz. 6).*
6. Pentascoop (Pater, L., Verandering vereist leiderschap, blz. 4, in Van externe ambitie naar interne verandering, Den Haag 2004).
 - Pentascoop: *Aan ambitie ontbreekt het niet bij de moderne corporatiedirecteur. Innovatieve projecten, maatschappelijk ondernemerschap en vernieuwende klantcontact strategieën kunnen rekenen op de nodige aandacht in de branche. Steeds vaker wordt schaalvergroting genoemd om verdergaande efficiency te realiseren, hoewel soms vooral het egoversterkende effect voorop lijkt te staan. Deze ambities zorgen voor beweging in de corporatie en in de branche. Dat is goed. Maar spraakmakende succesverhalen blijven tot nu toe achter bij het scala aan ideeën en plannen. Mislukte fusies, teruggedraaide verzelfstandigingsplannen, opgeblazen samenwerkingsverbanden, we kennen ze allemaal. Het zijn allemaal ingrijpende veranderingsprocessen die geleid en geïmplementeerd moeten worden. Niet elke corporatie heeft van nature de competenties die hiervoor nodig zijn (Pentascoop, 2004, BLZ. 4).*
7. J. Poort en B. Baarsma (Medewerkers bij SEO Economisch Onderzoek Amsterdam in Tijdschrift B&G, juli/augustus 2005, blz. 30):
 - SEO: *Terwijl de corporaties hun plichten verzaken, willen de corporaties niets liever dan 'vreemdgaan'. Ze ontwikkelen massaal plannen voor de aanleg van snelle breedbandnetwerken. Ze investeren in woningbouw in verre landen, en spelen voor bank door hun werknemers of marktpartijen goedkope leningen te verschaffen. Bovendien willen ze net als projectontwikkelaars en investeringsmaatschappijen aan*

³² Zie ook de reactie van W. van Leeuwen, Herstel van horizontale hechting, in: Christen Democratische Verkenningen, 7/8/9, 2002, pp. 141-152.

grondspectatie doen, door grond aan te kopen waar nog geen bouwbestemming op rust (SEO,2005, blz. 30).

8. KPMG (Tegel. K., Sturen in wonen, blz. 5 resp. blz. 7, Amstelveen, 2006)
- KPMG: *Woningcorporaties moeten zich niet alleen aanpassen aan de veranderende omgeving, maar ook vrijwel continu reageren op geluiden uit de politiek, de maatschappij en de media. Het risico van zo'n re-actieve rol is dat de eigen visie van de sector onvoldoende voor het voetlicht komt. Die visie wordt door externe partijen bovendien vaak begroet met de nodige scepsis en kritische kanttekeningen. Wij denken dat hier voor woningcorporaties een van de belangrijkste uitdagingen van de komende jaren ligt. Waar het volgens ons om gaat is dat de sector de verdedigende houding ombuigt naar een pro-actieve houding (KPMG, 2006, blz. 5).*
 - KPMG: *Wie de voorgaande ontwikkelingen op zich laat inwerken, moet concluderen dat de corporatiesector in een positie zit waarin hij voortdurend moet reageren op wensen en signalen van derden. Dat impliceert - zoals gezegd - een belangrijk risico, namelijk dat de eigen visie en lange termijndoelen onvoldoende voor het voetlicht komen. Wij denken dan ook dat woningcorporaties uit deze modus moeten komen en zich een constructief-offensieve houding moeten aanmeten. Wanneer ze dat doen, gaan de discussies niet langer over de wenselijkheid of nadelen van nieuwe maatregelen, maar gaat de energie vooral zitten in het bedenken van goede oplossingen voor de toekomst (KPMG, 2006, blz. 7).*

3. De kern van de zaak

In 1999 is door het adviesbureau Andersson Elffers Felix BV *De kern van de zaak: maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties* (auteur L. Vulperhorst) uitgegeven. De opzet was om het tienjarig bestaan van de *Nota Volkshuisvesting in de jaren 90* te evalueren. Daartoe zijn gesprekken gevoerd met zestien spraakmakende projectontwikkelaars, bouwondernemers, corporatiedirecteuren, wethouders en volkshuisvestingsdeskundigen. Het is een van de weinige publicaties die goed geïnformeerd en beargumenteerd ingaat op de ontwikkeling van de bedrijfsvoering bij corporaties in de jaren negentig. Kort samengevat is de teneur van de publicatie, dat de corporaties – komend uit een bureaucratische bedrijfsvoering – druk experimenteren met de nieuwe vrijheden, maar daarbij matig presteren en nog amper tastbare resultaten hebben geboekt: *Woningcorporaties verkeren in de overgang. Van semi-statelijke instituties ontwikkelen zij zich via een 'duizend-bloemen-bloeien'-model naar een nieuwe maatschappelijke positie. Dat woningcorporaties nu dan ook op drift zijn, is vanzelfsprekend. Dat kan niet anders. Dat moet zo. Dat is ook het leuke aan de huidige situatie in de corporatiesector. De één ontwikkelt zich zus, de ander zo (blz. 7). En over het primaire proces: Corporaties slagen er niet in, in de huidige marktomstandigheden, om van het huren van een woning een aantrekkelijk product te maken. Corporaties slopen in hoog tempo huurwoningen in 'slechte' wijken, weigeren grootschalig te investeren in 'foute' complexen en verkopen (zonder al te ingewikkelde voorwaarden) aantrekkelijke woningen aan zittende huurders of zelfs via de markt (blz. 11) en: Veel corporaties hebben niet scherp wat hun kernactiviteiten zijn (blz. 17).*

Het oordeel over hun ondersteunende activiteiten is zo mogelijk nog negatiever. Hiervan geven we hierna de belangrijkste conclusies:

- *Personeelsbeleid is in de meeste corporaties nog in ontwikkeling. Doorgaans werken er bij corporaties enkele tientallen medewerkers (oplopend tot 100-200). In vrijwel alle corporaties kleiner dan 10.000 vhe is personeelsbeleid geen aparte taak. De verwachting is dat vanwege de schaalvergroting en de toenemende professionalisering personeelsbeleid aan belang zal gaan winnen. Zeker ook als corporaties klanten maatwerk moeten gaan bieden (blz. 19).*
- *Portfoliomanagement als basis voor investeringsbeleid en onderhoudsplanning staat nog in de kinderschoenen (blz. 19).*
- *Financieel management ontwikkelt zich de laatste jaren sterk. Rentemanagement, treasury, liquiditeitenmanagement en investeringsbeleid. Er zijn langs verschillende invalshoeken de afgelopen jaren systemen ontwikkeld om risico's in het financieel beleid van corporaties te minimaliseren, rentekosten terug te brengen en opbrengsten te maximaliseren. Dat is voor een kapitaal intensieve sector die circa 2.250.000 woningen in eigendom heeft met een balanstotaal in 1997 van meer dan 200 miljard gulden een noodzaak. Het aantrekken van professionals die financieel beleid ontwikkelen doorgaans naast de financieel administratieve afdeling is een forse stap voorwaarts. Datzelfde geldt voor de financiële controlefunctie. De feitelijke ontwikkeling van die functie is echter minder gevorderd. Vaak zijn corporaties te klein voor een aparte controller en nog vaker zijn rapportage systemen te weinig specifiek om goed te kunnen sturen. Controلفuncties worden nog zelden gescheiden van de financiële administratie of het financieel beleid. En dat zou eigenlijk wel moeten. Niemand weet nu hoe groot de risico's zijn die corporaties nemen met hun financieel management. Zelfs als er een professional wordt aangetrokken, is alle knowhow en macht geconcentreerd bij slechts één functionaris. Corporaties beschikken over honderden miljoenen en soms zelfs miljarden vermogen, terwijl interne control mechanismen ontbreken: directie en management zijn onvoldoende gespecialiseerd: beleggingscommissies zijn er niet: van de commissarissen is een groot deel nog niet professioneel (blz. 19).*

- *Professionalisering heeft alleen maar zin als het uiteindelijk tot meer effectiviteit en efficiency leidt. Met andere woorden, professionalisering die meer kost dan oplevert of die risico's creëert voor de continuïteit (hobbyïsme), is niet in het belang van de klanten (blz. 20).*
- *Een scheiding tussen drie professionele functies: financieel beheer, financieel management en control, zal over een aantal jaren in de corporatiesector de norm moeten zijn. Een norm die dwingt tot strategische samenwerking of inschakeling van specialisten (blz. 20).*
- *Productontwikkeling is eveneens een nieuwe ondersteunende taak. Sterk gestimuleerd door de SEV is er de afgelopen 10 jaar veel belangstelling gekomen voor productontwikkeling. Doorgaans wordt productontwikkeling er nu nog bijgedaan door corporaties. Er is een goed idee en dat krijgt met vallen en opstaan soms een vervolg. En heel misschien komt er uiteindelijk een nieuw product. Successen zijn er genoeg: een corporatie als Het Oosten heeft een reputatie opgebouwd als productontwikkelaar. Productontwikkeling richt zich nu nog sterk op de woning zelf, op combinaties van wonen en zorg en soms ook op financiële voordelen voor de bewoner (verzekeringen, hypotheekvormen, enz). Productontwikkeling zal de komende jaren sterker gericht moeten worden op specifieke doelgroepen. Het aantal innovatieve producten voor met name lagere inkomens is nog zeer beperkt (blz. 20).*
- *Wat de kwaliteit van de dienstverlening betreft zijn de mogelijkheden voor corporaties schier oneindig en is het teleurstellend hoe weinig invulling er nog aan die beleidsruimte wordt gegeven (blz. 20).*
- *Marketing is nog nauwelijks ontwikkeld. Corporaties hebben een natuurlijke neiging zich te richten op de 'lastige' klanten. Naar trouwe klanten (weinig verhuizen, op tijd betalen, zelf een kraanleertje vervangen, weinig klachten) wordt eigenlijk niet omgekeken. Dat lijken wel niet-bestaande klanten. Suggesties om die klanten elk jaar met kerst een mooi kerstpakket te sturen of elk jaar een extra bonuskorting op de huurprijs te geven, worden nu nog glimlachend door corporatiedirecteuren afgedaan (blz. 20). Klantentrouw belonen en het binden van bestaande klanten zijn nog geen agendapunten op de corporatieagenda. Ze zullen dat wel worden en dat vereist een cultuuromslag (blz. 21).*

Specifiek wordt ingegaan op het HRM-beleid:

1. *Nog steeds is de corporatiesector voor diegenen, die er werken een uiterst aantrekkelijke sector, terwijl het tegelijkertijd moeilijk is om instroom van buiten op gang te krijgen. Het imago van de corporatiesector is ondanks alle veranderingen stoffig (blz. 35).*
2. *De CAO voor de corporatiesector heeft altijd gegolden als een goudgerande. De 36-urige werkweek is al jaren ingevoerd en bij de meeste corporaties bestaat de werkweek uit 4.5 dag. Zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed, terwijl er een klimaat is waarin de ontwikkeling van de personele kwaliteiten cruciaal wordt geacht. Ook al is werkdruk een vast agendapunt voor ondernemingsraden, bezuinigingsronden en business-proces-redesign zijn tot nu toe aan de sector voorbijgegaan. In essentie zijn veel van de arbeidsprocessen nog hetzelfde als tien jaar geleden en de formaties die toen als normaal golden, zijn dat nu nog (blz. 35).*
3. *Bij een vergelijkend onderzoek onder corporaties met ca. 10.000 verhuureenheden bleek een paar jaar geleden dat er grote verschillen zijn tussen corporaties wanneer we iets proberen te zeggen over de efficiency. Uit die vergelijking bleek dat corporaties 4 tot 5 medewerkers per 1000 verhuureenheden nodig hebben om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Een norm van 1 op 250 verhuureenheden kwam naar voren als beste praktijkvoorbeeld. Een norm van 1 op 200 is uiterst realistisch. De verwachting is dat de werkgelegenheid de komende jaren sterk onder druk zal staan (blz. 35).*

4. Het privaatrechtelijk karakter van de corporatie.

In 2000 publiceert Aedes een essay³³ van prof. Mr. C. A. Adriaansens, waarin hij de stelling in de ontwerpnota wonen bestrijdt: *Hoewel corporaties functioneren op het grensvlak van het publieke en het private domein, geeft men met behulp van het maatschappelijk gebonden vermogen uitvoering aan de publieke zorgtaak (Ontwerpnota Wonen, blz. 188).*

In het essay gaat hij in op de gespannen relatie tussen de rijksoverheid en de corporaties. Hij schrijft daarover:

Al tijdens de behandeling van de Wet Balansverkortung (Bruteringswet) werd zorgelijk gesproken over de, met het verdwijnen van de 'gouden koorden', afgenomen toezichtsmogelijkheden van de rijksoverheid op de handel en wandel van de toegelaten instellingen. Onder traditionele voorstanders van centralistische overheidsinterventie is die zorg enigszins begrijpelijk. Maar ook de staatssecretaris van VROM bleek in zijn zogenoemde junibrief maar al te graag bereid mee te denken over intensivering van het rijkstoezicht (Tweede Kamer, 1994-1995). Vervolgens werden deze prille politieke behoeften, krachtig - en politiek ongelofelijk tijdig - ondersteund door de Parlementaire Enquête WBL en het rapport Toezicht op woningcorporaties van de Algemene Rekenkamer. De boodschap was: het Rijk moet zich intensiever met de woningcorporaties bemoeien! Het leek wel of de overheid spijt had gekregen van de verregaande verzelfstandiging zoals die razendsnel vorm had gekregen, en incidenten aangreep om haar invloed en zeggenschap weer terug te krijgen. (Zie, in gelijke zin, ook: De Ru. 2000).

Het werd nog een dolle boel: NWR en NCIV kwamen in 1996, ter afwering van het duidelijk naderend onheil, met een Bedrijfstakcode Woningcorporaties, maar niettemin werd het BBSH in 1997/1998 beduidend aangescherpt in de richting van zwaarder en meer preventief rijkstoezicht mede gericht op de herverdeling van corporatiemiddelen. Een wetsvoorstel tot aanpassing van de Woningwet terzake centralisatie en verscherping van het externe overheidstoezicht is eind 1998 aan de Tweede Kamer aangeboden (1Weede Kamer. 1998-1999). En dan komt Aedes in januari 2000 weer met haar notitie Keuze en Kwaliteit en in mei 2000 met haar Manifest woningcorporaties 2000. De sector schreeuwt als het ware uit, dat ze de volkshuisvesting kunnen en willen dienen, en dat zij terzake in hoge mate best zelf de externe controle kan uitoefenen. De politiek laat keer op keer vederlicht gemotiveerd weten dat de corporatiesector toch weer een versterkt extern toezicht behoeft van de rijksoverheid. En dat laatste wordt de nadrukkelijke keuze van de ontwerpnota Wonen.

³³ Adriaansens, C., Het privaatrechtelijk karakter van de corporatie, in Maatschappelijk ondernemerschap in bestuurskundig perspectief, blz. 22, Aedes, Hilversum, 2000.

5. Vestia en Het Oosten³⁴.

In de doelstellingen en uitwerkingen van corporaties staan de juiste zaken in de gekende volgorde. Alle aspecten zijn zo als het hoort en men van corporaties verwacht. Waar corporaties zich niet over uitspreken is het hogere doel in meetbare termen. Wat rest is dan snel een redenering die alles met overleven te maken heeft. We geven twee voorbeelden van de spraakmakende corporaties Vestia en Het Oosten.

De missie van Vestia: *Vestia is een ondernemende organisatie die met sociale betrokkenheid en op creatieve wijze invulling geeft aan goed wonen voor iedereen en voor kwetsbare groepen in het bijzonder.*

De doelstelling van Het Oosten: *Het Oosten zet zich nog steeds in voor huisvesting waarvan mensen kunnen houden. Voor buurten waar mensen met plezier kunnen wonen en werken. Door het bouwen en beheren, verhuren en verkopen van woningen en bedrijfsruimten. Gebiedsgericht en waar mogelijk in samenwerking met andere partijen.*

Het Oosten geeft over de doelstelling nog een uitgebreidere toelichting, zodat er geen misverstand kan bestaan over wat Het Oosten beoogt. Maar ook in die toelichting geen meetbaar resultaat:

- Waar wij voor staan
Dichtbij - doen wat nodig is - in wijken en buurten: met deze focus kijken wij naar de werkelijkheid om ons heen. Het is deze werkelijkheid die geeft richting aan ons handelen.
- Ons werk
Wat doen wij? Wij verhuren en beheren ruim 18.000 woon- en bedrijfsruimten in Amsterdam en Diemen. We ontwikkelen en bouwen huur- en koopwoningen, bedrijfsonroerend goed en we verkopen bestaande en nieuwe woningen. Maar prettig wonen is meer dan een goede woning. Daarom zetten onze huismeesters zich ook in voor de woonomgeving. Onze dochter NV Stadsgoed verricht al deze taken in de binnenstad van Amsterdam.
- Voor wie wij werken
Wij zetten ons breed in. We richten ons niet alleen op goedkope woningen, maar ook op het middensegment. Bovendien zorgen we niet alleen voor huisvesting om te wonen, maar ook voor huisvesting van zorg, welzijn, onderwijs en bedrijven. Want juist menging van functies is wat een stad levendig maakt.
- In wijken en buurten
Dit alles doen we gebiedsgericht. Dat betekent dat we denken vanuit wijken en buurten. In die buurten bouwen we duurzame gebouwen, die bij voorkeur geschikt zijn voor verschillende functies. Mooie gebouwen waarvan mensen kunnen houden. Niet alleen nu, maar ook over 100 jaar. Binnen die gebieden investeren we niet alleen in gebouwen, maar ook in de omgeving. Want kwaliteit in wonen gaat verder dan de voorkeur van je woning. Houden van je woning heeft ook te maken met de plek en buurt. Wij zetten ons in voor het gebied als geheel en met alles wat nodig is voor een leefbare stad.

³⁴ Bronnen de internetsite van vestia http://www.vestia.nl/index_site.asp?doc_id=11418 d.d. 2/8/2007 en Het Oosten <http://www.hetoosten.nl/hetoosten/onsbedrijf/onsbedrijf.htm> d.d. 9/3/2006

-
- Onze drijfveer
Wat drijft ons? Dat is eenvoudig: doen wat nodig is. Nodig voor de huisvesting in Amsterdam. Passend bij onze brede maatschappelijke doelstelling: een leefbare en levendige stad. Daarvoor kiezen we ook onbetreden paden.
 - Waarden van Het Oosten
Voor ons geldt dat verandering de enige zekerheid is die we hebben. De stad verandert. Want de mensen veranderen. En die veranderingen gaan steeds sneller. Wat resulteert in een vitale stad. Het is deze zekerheid die onze filosofie van ondernemen vormt. We proberen verandering niet tegen te gaan, maar richten ons handelen er bewust op.
 - Een doelstelling met een bedrijf
Als corporatie hebben we publieke taken, maar we moeten zelf de financiering daarvan regelen. Door als een echt bedrijf ons geld te verdienen. Niettemin ondernemen we ook activiteiten die verliesgevend zijn, als je er door een commerciële bril naar zou kijken. Wij noemen dat maatschappelijke investeringen. Maar dat is nu juist onze manier om een bijdrage te leveren aan een betere samenleving. De doelstelling staat bij ons voorop, het bedrijf is er alleen om die doelstelling te dienen.

6. Gesprekken met statutair directeuren (deelname).

Deelnemende directeur/bestuurders

1. Léscaut, Vlissingen, de heer Jan van Beekhuizen (directeur/bestuurder 7000 woningen)
2. Woonborg, Vries, de heer Johan Dijk (directeur/bestuurder 5200 woningen)
3. De Groene Zoom, Ermelo, de heer André van 't Hoff (directeur/bestuurder 2500 woningen)
4. Zuid-West Friesland, Balk, de heer Jan Huisman (directeur/bestuurder 2200 woningen)
5. Castria Wonen, Halsteren, De heer Jaap Kloet (directeur/bestuurder 4000 woningen)
6. Parès, Ulft, de heer Harrie Kuypers (directeur/bestuurder 2200 woningen)
7. Elan Wonen, Haarlem, de heer Grischa Lowinsky (directeur/bestuurder 7500 woningen)
8. St Goed Wonen, Gemert, mevrouw Jannie van Offeren (directeur/bestuurder 2600 woningen)
9. Ws Hellendoorn, Nijverdal, de heer Johan Oude Engberink (directeur/bestuurder 3100 woningen)
10. Het Saalien, Raalte, de heer Ed Penninks (directeur/bestuurder 2250 woningen)
11. SOR, Rotterdam, de heer Harrie Rietveld (directeur/bestuurder 6000 woningen)
12. Woonwaard, Alkmaar, de heer Pierre Sponselée (directeur/bestuurder 15000 woningen)
13. ZoWonen, Sittard, de heer Frans van Velzen (directeur/bestuurder 15000 woningen)
14. Hestia, Landgraaf, de heer Jack Vincken (directeur/bestuurder, 6500 woningen)
15. De Alliantie, Amsterdam, de heer Gert Weenink (directeur/bestuurder 24000 woningen)

Aanvullende interviews zijn gehouden met:

1. Ons Huis, Apeldoorn, de heer Jan Bouman (directeur/bestuurder 5400 woningen)
2. CFV, de heer Johan Conijn
3. Oosterpoort Wooncombinatie, mevrouw Moniek Derks (directeur bedrijfsvoering 5000 woningen)
4. PWS Rotterdam, de heer Henk Draaisma, interim directeur Vastgoedontwikkeling
5. Kollumerland, Kollum, Friesland, de heer Roelof Kuijk (directeur/bestuurder 1300 woningen)
6. Domein Eindhoven, de heer Ton Mans (directeur/bestuurder 7000 woningen)
7. CFV, de heer Jan van der Moolen
8. Vestia Groep, Den Haag, de heer Erik Staal (directeur/bestuurder 72000 woningen)

7. Cultuuronderzoeken 2003, 2004, 2005, 2006

Vanaf 2002 heeft het onderwerp organisatiecultuur deel uitgemaakt van de advisering van roAg. In het eerste jaar (2003) is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Cameron & Quinn. Daarna is een nieuwe vragenlijst, passend bij de 4ling[®], samengesteld (met daarin de vragen van Cameron & Quinn [1999, 2003, 2006])). De nieuwe vragenlijst is in 2004, 2005 en in het onderzoek via Aedes begin 2006 gebruikt. Door het verschil met de vragenlijst van Cameron & Quinn zijn de cijfers van in 2003 niet vergelijkbaar met die van latere jaren, maar helpen wel om de antwoorden te begrijpen.

In de theorie over organisatiecultuur wordt gewezen op de relatie tussen de organisatiecultuur en het bedrijf en zijn bedrijfsvoering. Het beïnvloedt elkaar en verdient aandacht en aansturing. De vragenlijst stelt het management in staat om de huidige organisatiecultuur te meten en te bepalen of die organisatiecultuur ook past bij de gewenste organisatiecultuur. Om meer zicht te krijgen op de relatie tussen bedrijf en organisatiecultuur is in de theorie naar kenmerken van organisaties gezocht die verband kunnen houden met kenmerken van de organisatiecultuur. Daarvoor zijn de antwoorden gebruikt op de vragenlijst van de 4ling[®] vanaf 2003 en gecombineerd met de kenmerken van de deelnemende corporaties.

Hierna doen we verslag van dat onderzoek. We zijn daarbij uitgegaan van drie invalshoeken die iets zeggen over het gedrag van organisaties. Dat zijn de benaderingen van Hardjono (Vierfasenmodel 1999), Cameron & Quinn (Model van de concurrerende waarden 1983, 1999, 2006) en de X-inefficiëntie van Blanchard e.a. (1994). Vanuit die drie invalshoeken zijn veronderstellingen gedaan over de te verwachten huidige organisatiecultuur bij corporaties en de gewenste organisatiecultuur van corporaties in relatie tot specifieke kenmerken van de corporatie.

Veronderstellingen

In het vierfasenmodel plaatst Hardjono (1999) de levenscyclus van (nieuwe) producten. Hij laat ze met de klok mee bewegen in hun verschillende ontwikkelingsstadia. Vertaald naar de 4ling[®] wordt het idee van een nieuw product geboren in bedrijven of afdelingen met een taakcultuur. Omdat een bedrijf niet zonder financiële middelen kan zal er eerst voor omzet moeten worden gezorgd en daarna moet met die omzet rendement worden gehaald. Dat komt tot uitdrukking door het product tot wasdom te brengen in een omgeving met de kenmerken van de doelcultuur en daarna winst te behalen in een omgeving met de kenmerken van de procescultuur. Vervolgens moet de levenscyclus worden verlengd en daarvoor is flexibiliteit nodig: het kenmerk van de teamcultuur (leren). Daarna begint in bedrijven of afdelingen met kenmerken van de taakcultuur de cyclus voor een nieuw product. Hardjono ziet binnen grotere bedrijven, afhankelijk van het aantal producten meerdere van dat soort cirkelbewegingen en stoelt daar zijn derde dimensie van het vierfasenmodel op. Elk van die producten zit in zijn eigen fase en naarmate het bedrijf meer ervaring heeft leert het de verbanden en kan zich zo ontwikkelen van activiteitgericht, via proces-, systeem- en ketengericht naar transformeren (de ontwikkelingsstadia van het INK-managementmodel). Dat levert twee veronderstellingen op:

1. Vanuit de gedachtegang van Hardjono (1999) zal in een bedrijf dat al jaren hetzelfde doet, de kenmerken van een procescultuur en teamcultuur hoog scoren. Corporaties zijn zulke bedrijven. De woningen zijn al gebouwd (2,4 miljoen versus 25.000 nieuwe jaarlijks) en corporaties ontwikkelen de laatste jaren een gedifferentieerd woningaanbod.

Veronderstelling 1. Corporaties waarderen de procescultuur en teamcultuur in de huidige organisatiecultuur relatief hoog.

-
2. Vanuit de gedachtegang van Hardjono (1999) zal in een bedrijf dat nieuwe wegen moet zoeken, de kenmerken van een team- maar vooral taakcultuur zeer waarderen. Corporaties zijn zulke bedrijven. Sinds de verzelfstandiging ontwikkelen ze de bedrijfsvoering, zoeken naar hun bestaansrecht en laten daarbij graag duizend bloemen bloeien.

Veronderstelling 2. Corporaties waarderen de team- en taakcultuur in de gewenste organisatiecultuur relatief hoog.

In het model van de concurrerende waarden plaatsen Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) de levenscyclus van (nieuwe) bedrijven. Zij laten ze tegen de klok in bewegen in hun verschillende ontwikkelingsstadia. Vertaald naar de 4ling[®] is het idee voor een nieuw product of het zien van het gat in de markt aanleiding om een bedrijf op te richten. De kenmerken van de organisatiecultuur zijn dan die van de taakcultuur. Naarmate de omzet wordt gegenereerd zal het aantal mensen stijgen dat er werkzaam is. In het begin is dat aantal overzienbaar, zullen mensen elkaar persoonlijk kennen en dat tekent dan de organisatiecultuur van het bedrijf als een teamcultuur. Stijgt het aantal mensen dan is in toenemende mate behoefte aan regels, afspraken in de vorm van procedures en het vastleggen van de werkprocessen inclusief de RVB's. Groeit het bedrijf verder dan zal overzicht en duidelijke aansturing steeds noodzakelijker worden. Dat levert twee veronderstellingen op:

3. Vanuit de gedachtegang van Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) zal in een bedrijf met een beperkt aantal medewerkers, dat groeit, de aandacht vooral intern zijn gericht. Dat zijn de kenmerken van de team- en die van de procescultuur. Corporaties zijn zulke bedrijven. Het gemiddelde aantal medewerkers is de afgelopen jaren door de vele fusies aan het groeien, maar corporaties zijn nog steeds goed overzienbare bedrijven met gemiddeld 50 medewerkers. Het aantal grotere corporaties is in aantal beperkt.

Veronderstelling 3. Corporaties zijn in de huidige organisatiecultuur vooral intern gericht met de nadruk op teamcultuur.

Veronderstelling 4. Naarmate de corporatie groter is zal de waardering voor de teamcultuur dalen en voor de procescultuur stijgen.

De laatste jaren is er in toenemende mate kritiek op het functioneren van corporaties. Een van de verklarende argumenten die steeds terugkomt, is wat economen X-inefficiëntie noemen: een organisatie die beschikt over een omvangrijk vermogen mist daardoor iedere prikkel tot doelmatig gedrag. Deze stelling is voor het eerst te lezen in het MDW-rapport van 1999 en daarna periodiek herhaalt (CPB 2002, CFV 2004, RIGO 2005, REA 2006). De bedrijfskosten (niet zijnde de directe kosten voor het beheer en de bouw van woningen) zijn relatief hoog en stijgen de laatste jaren. Naar die stijging en de redenen ervoor wordt nu onderzoek gedaan door het CFV (2006).

4. Vanuit de gedachtegang van economen zullen de kenmerken van de organisatiecultuur die de doelmatigheid en de doeltreffendheid bevorderen, laag zijn, in bedrijven waar de tucht van de markt ontbreekt en die een goede financiële positie hebben. Bij corporaties ontbreekt de tucht van de markt en zij hebben een sterke financiële positie, vooral door de waarde van het onroerend goed.

Veronderstelling 5. Corporaties zullen in de gewenste organisatiecultuur relatief weinig aandacht hebben voor het beheersen van de organisatie (doel- en procescultuur).

Veronderstelling 6. Naarmate de corporatie een sterkere financiële positie heeft zal de corporatie minder aandacht hebben voor het beheersen van de organisatie (doel- en procescultuur).

Samenvattend is vanuit de theorie de verwachting dat:

1. corporaties in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern leggen en daarbinnen op de teamcultuur.
2. corporaties voor de gewenste organisatiecultuur de nadruk leggen op veranderen en daarbinnen op de taakcultuur.
3. naarmate de corporatie groter is, de waardering voor de teamcultuur zal dalen en voor de procescultuur zal stijgen
4. naarmate de corporatie een sterkere financiële positie heeft, de corporatie minder aandacht zal hebben voor het beheersen van de organisatie (doel- en procescultuur).

De factoren die iets zeggen over de mogelijk organisatiecultuur van een corporatie zijn ouderdom, grootte en financiële positie. Van de corporaties die door roAg zijn begeleid zijn een aantal van die kenmerken bekend. Ze zijn gebruikt bij de analyse van de resultaten van de metingen over de jaren 2003 tot en met 2005. Voor het onderzoek in 2006 zijn de resultaten van de cultuurmeting gekoppeld aan de informatie uit het bedrijfstakonderzoek (BTI 2004), die jaarlijks door Aedes wordt opgesteld en waaraan een groot deel van de aan het cultuuronderzoek participerende corporaties ook heeft meegedaan.

Het cultuuronderzoek 2003

In 2003 – het eerste jaar waarin de organisatiecultuur bij corporaties is gemeten, gebruik makend van de vragenlijst van Cameron & Quinn – hebben 11 corporaties de vragenlijst ingevuld als onderdeel van het traject om een ondernemingsplan op te stellen (2% van de hele populatie van globaal 500 corporaties). Voor het merendeel betrof het corporaties die roAg dat jaar heeft begeleid bij het opstellen van een ondernemingsplan. Het gemiddelde woningbezit van de 11 respondenten bedroeg 4400 woningen (versus 4700 voor de hele populatie) en de corporaties varieerden qua omvang van 2.000 tot 7.000 woningen. De gemiddelde solvabiliteit bedroeg 16% (versus 17% voor de hele populatie), het gemiddelde percentage woningen met een bouwjaar van voor 1945 bedroeg 3% (versus 10% voor de hele populatie) en er waren gemiddeld 8,2 voltijdsformatieplaatsen per 1000 woningen (versus 9,7 voor de hele populatie).

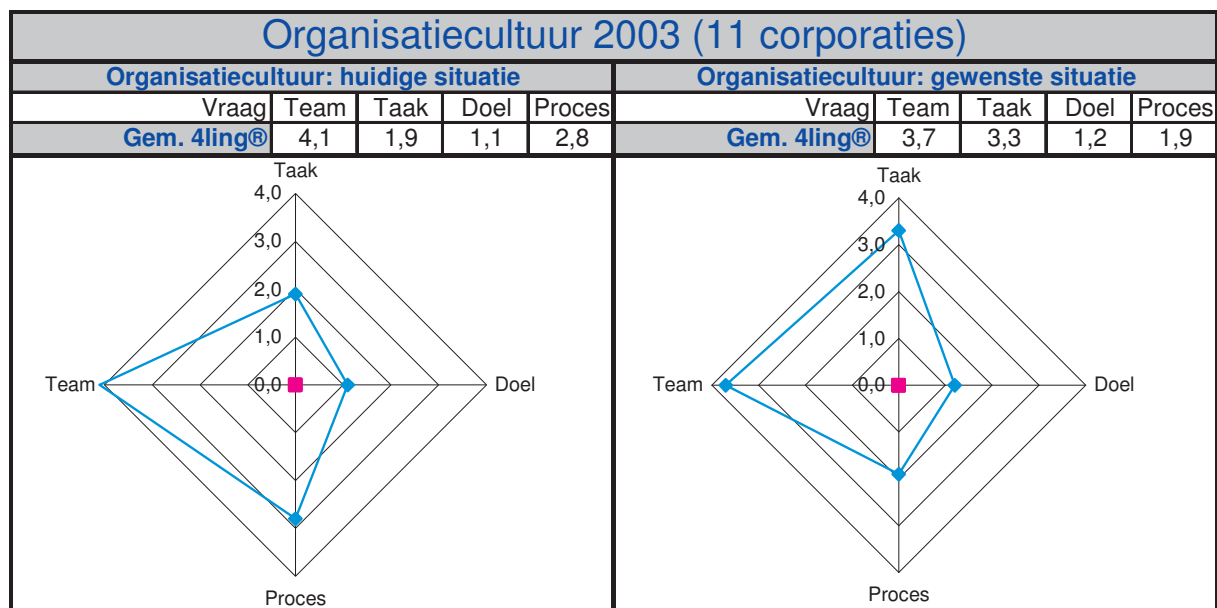
Aantal woningen

| 2003 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 6 laagste | Gemiddelde 5 hoogste | Afwijking |
|-----------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| Teamcultuur | 41 | 4% | 43 | 39 | -5% |
| Taakcultuur | 19 | -3% | 19 | 20 | 4% |
| Doelcultuur | 11 | -7% | 10 | 12 | 8% |
| Procescultuur | 28 | -2% | 28 | 29 | 2% |
| Teamcultuur | 37 | -6% | 34 | 39 | 7% |
| Taakcultuur | 33 | -2% | 32 | 34 | 3% |
| Doelcultuur | 12 | 1% | 12 | 12 | -1% |
| Procescultuur | 19 | 14% | 21 | 15 | -21% |
| Aantal woningen | 4401 | -29,6% | 3099 | 5962 | 26,2% |

Uitkomsten:

1. De huidige cultuur is sterk intern gericht (6,9) en heeft een relatief hoge score voor de teamcultuur (4,1)

- De stijging van de waardering voor de taakcultuur (van 1,9 naar 3,3) in de gewenste cultuur komt nagenoeg volledig voor rekening van de afname van de score van procescultuur (van 2,9 naar 1,9)



Vanwege de zeer geringe omvang van de steekproef is op vier aspecten (gemiddeld aantal woningen, aantal medewerkers, ouderdom van de woningen en de solvabiliteit) het gemiddelde van de corporaties met de vijf hoogste scores vergeleken met de zes laagste scores en bezien welke consequentie dat heeft voor de gegeven antwoorden in de cultuurvragenlijst van Cameron & Quinn. De uitkomsten daarvan zijn:

- Grotere corporaties (qua aantallen woningen en medewerkers) beoordelen de kenmerken van de organisatiecultuur aan beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) hoger en aan de veranderkant van de 4ling® (de team- en taakcultuur) relatief lager dan de kleine corporaties.
- Corporaties met relatief veel woningen met een bouwjaar van voor 1945 beoordelen de procescultuur hoger en de teamcultuur relatief lager dan de corporaties met relatief weinig woningen van voor 1945.
- Rijkere corporaties (qua solvabiliteit) beoordelen de kenmerken van de organisatiecultuur aan beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) hoger en teamcultuur relatief lager dan de corporaties met een lagere solvabiliteit.
- De stijging van de waardering voor de taakcultuur (van 1,9 naar 3,3) in de gewenste cultuur komt nagenoeg volledig voor rekening van de afname van de score van procescultuur (van 2,9 naar 1,9)

Vanwege de zeer geringe omvang van de steekproef is op vier aspecten (gemiddeld aantal woningen, aantal medewerkers, ouderdom van de woningen en de solvabiliteit) het gemiddelde van de corporaties met de vijf hoogste scores vergeleken met de zes laagste scores en bezien welke consequentie dat heeft voor de gegeven antwoorden in de cultuurvragenlijst van Cameron & Quinn. De uitkomsten daarvan zijn:

- Grotere corporaties (qua aantallen woningen en medewerkers) beoordelen de kenmerken van de organisatiecultuur aan beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) hoger en aan de veranderkant van de 4ling® (de team- en taakcultuur) relatief lager dan de kleine corporaties.

8. Corporaties met relatief veel woningen met een bouwjaar van voor 1945 beoordelen de procescultuur hoger en de teamcultuur relatief lager dan de corporaties met relatief weinig woningen van voor 1945.
9. Rijkere corporaties (qua solvabiliteit) beoordelen de kenmerken van de organisatiecultuur aan beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) hoger en teamcultuur relatief lager dan de corporaties met een lagere solvabiliteit.

Aantal medewerkers

| 2003 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 6 laagste | Gemiddelde 5 hoogste | Afwijking |
|--------------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| Teamcultuur | 41 | 4% | 43 | 39 | -5% |
| Taakcultuur | 19 | 10% | 21 | 17 | -13% |
| Doelcultuur | 11 | 3% | 12 | 11 | -3% |
| Procescultuur | 28 | -13% | 25 | 33 | 13% |
| Teamcultuur | 37 | 0% | 36 | 37 | 1% |
| Taakcultuur | 33 | 3% | 34 | 32 | -4% |
| Doelcultuur | 12 | -6% | 11 | 13 | 7% |
| Procescultuur | 19 | 0% | 19 | 19 | 0% |
| Aantal medewerkers | 34,9 | 10,2% | 38,5 | 30,6 | -14,0% |

Bouwjaar < 1945

| 2003 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 6 laagste | Gemiddelde 5 hoogste | Afwijking |
|-----------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| Teamcultuur | 41 | 10% | 45 | 36 | -14% |
| Taakcultuur | 19 | 0% | 19 | 19 | 0% |
| Doelcultuur | 11 | -1% | 11 | 11 | 1% |
| Procescultuur | 28 | -14% | 24 | 33 | 14% |
| Teamcultuur | 37 | 2% | 37 | 36 | -2% |
| Taakcultuur | 33 | 2% | 34 | 32 | -3% |
| Doelcultuur | 12 | -10% | 11 | 14 | 11% |
| Procescultuur | 19 | -2% | 18 | 19 | 2% |
| Bouwjaar < 1945 | 3,2% | -91,2% | 0,3% | 6,8% | 52,3% |

Solvabiliteit

| 2003 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 6 laagste | Gemiddelde 5 hoogste | Afwijking |
|---------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| Teamcultuur | 41 | 14% | 47 | 35 | -19% |
| Taakcultuur | 19 | -5% | 18 | 20 | 6% |
| Doelcultuur | 11 | -12% | 10 | 13 | 13% |
| Procescultuur | 28 | -11% | 25 | 32 | 12% |
| Teamcultuur | 37 | 2% | 37 | 36 | -3% |
| Taakcultuur | 33 | 5% | 35 | 31 | -6% |
| Doelcultuur | 12 | -6% | 11 | 13 | 7% |
| Procescultuur | 19 | -9% | 17 | 21 | 9% |
| Solvabiliteit | 16,2% | -33,3% | 10,8% | 22,6% | 28,6% |

Verband 1 (2003): Kleinere corporaties en corporaties met relatief weinig medewerkers geven meer aandacht aan de teamcultuur. Grotere corporaties en corporaties met relatief meer medewerkers, leggen – relatief – de nadruk op aspecten van doel- en procescultuur.

Verband 2 (2003): Corporaties met een relatief oud bezit en corporaties met een hoge solvabiliteit hebben meer aandacht voor de beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) en minder voor de teamcultuur dan de corporaties met relatief veel jong bezit en corporaties met een lagere solvabiliteit.

De resultaten van de meting 2003 bevestigen de veronderstellingen vanuit de theorie dat:

1. in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt (6.9) en daarbinnen weer op de teamcultuur (4.1)
2. in de gewenste organisatiecultuur de nadruk op veranderen ligt (7.0)
3. naarmate de corporatie groter is, de score hoger is voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht).

Verder bleek dat naarmate het bezit ouder is de score van de procescultuur hoger is en de teamcultuur lager.

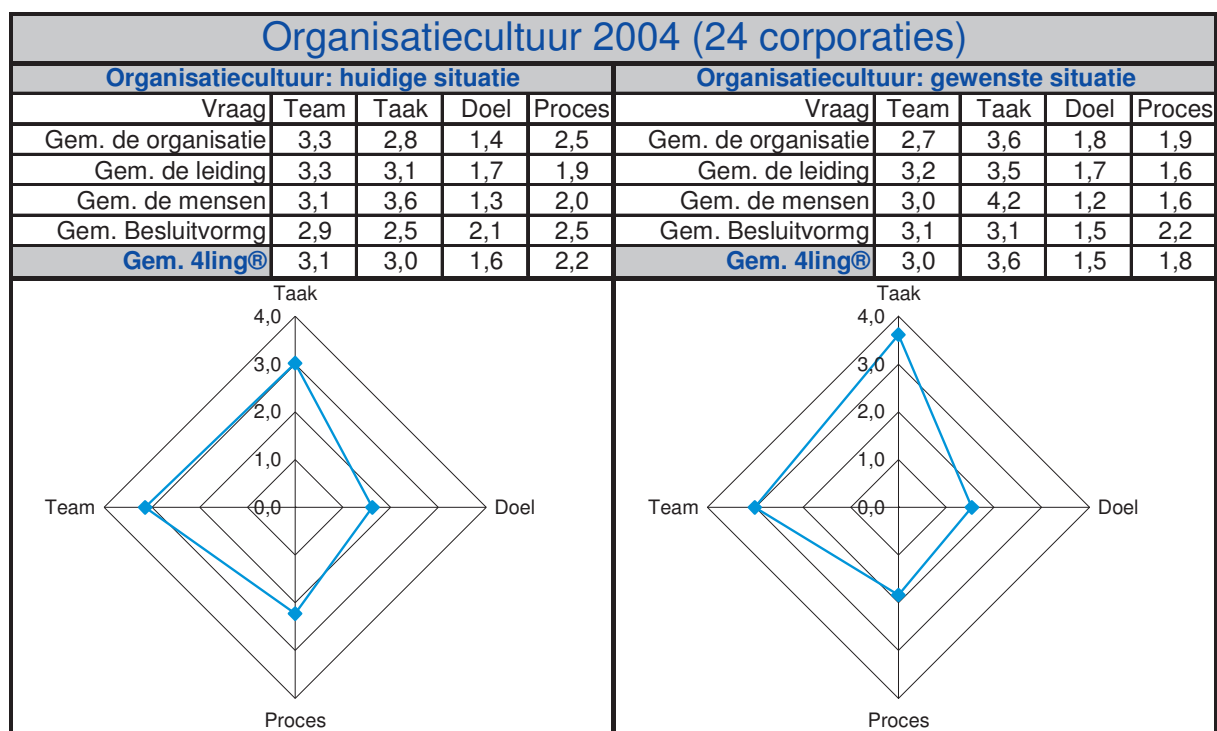
Niet in overeenstemming met de veronderstellingen vanuit de theorie is dat:

1. in de gewenste organisatiecultuur in de meting van 2003 de nadruk ligt op de teamcultuur (3.7) in plaats van de taakcultuur (3.3)
2. naarmate de solvabiliteit hoger is de score hoger is voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht). Het omgekeerde werd verwacht.

| Onderzoek organisatiecultuur 2003 (vragenlijst van Cameron & Quinn) | | | | | | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Corporatie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Kenmerken;aantal medewerkers | 34,3161 | 53,4 | 28,1622 | 52,7352 | 28,1231 | 34,095 | 38,4 | 21,34 | 19,9432 | 19,5415 | 53,8615 |
| Teamcultuur | 43 | 23 | 45 | 39 | 63 | 46 | 52 | 33 | 39 | 37 | 36 |
| Taakcultuur | 15 | 16 | 30 | 20 | 15 | 31 | 16 | 17 | 13 | 22 | 17 |
| Doelcultuur | 13 | 18 | 8 | 10 | 8 | 12 | 8 | 13 | 8 | 12 | 13 |
| Procescultuur | 30 | 44 | 17 | 31 | 15 | 12 | 24 | 37 | 40 | 29 | 34 |
| Teamcultuur | 34 | 44 | 36 | 31 | 28 | 45 | 47 | 32 | 39 | 37 | 29 |
| Taakcultuur | 39 | 30 | 30 | 42 | 26 | 38 | 32 | 40 | 31 | 28 | 28 |
| Doelcultuur | 10 | 8 | 10 | 18 | 14 | 8 | 6 | 10 | 12 | 18 | 20 |
| Procescultuur | 17 | 18 | 25 | 10 | 32 | 10 | 15 | 18 | 18 | 18 | 24 |
| Aantal woningen | 3771 | 5064 | 3961 | 6132 | 3961 | 6819 | 4800 | 2548 | 2056 | 2299 | 6995 |
| Bouwjaar < 1945 | 0% | 1% | 2% | 8% | 0,1% | 0,1% | 1% | 1% | 1% | 0% | 22% |
| % woningen huur < € 277 (€288) | 34% | 31% | 31% | 34% | 34% | 8% | 27% | 32% | 31% | 30% | 38% |
| Eigen vermogen | € 5.448 | € 5.544 | € 6.431 | € 2.915 | € 2.590 | € 3.722 | € 4.690 | € 7.404 | € 1.957 | € 5.432 | € 8.508 |
| Voorzieningen onderhoud | € 2.536 | € 768 | € 3.315 | € 2.616 | € 3.735 | € 2.265 | € 2.318 | € 2.445 | € 852 | € 4.316 | € - |
| Resultaat gewone bedrijfsuit. | € 207 | € 578 | € 740 | € 261- | € 323 | € 410 | € 199 | € 47 | € 225- | € 737 | € 755 |
| Solvabiliteit | 17,4% | 18,3% | 22,2% | 9,8% | 10% | 5,5% | 13,2% | 22% | 8,8% | 18,4% | 31,9% |
| % rentabiliteit eigen vermogen | 45,3% | 9,2% | 19,5% | -9,0% | 24% | 12,0% | -11,3% | 1% | -7,2% | 9,0% | 8,9% |
| Totaal dagelijks onderhoud | € 232 | € 424 | € 347 | € 294 | € 376 | € 149 | € 344 | € 333 | € 185 | € 167 | € 514 |
| Totaal onderhoud | € 479 | € 1.482 | € 1.011 | € 839 | € 1.481 | € 648 | € 1.171 | € 764 | € 923 | € 1.992 | € 1.269 |
| Aantal mutaties (per 1000) | 81 | 44 | 90 | 90 | 102 | 72 | 56 | 64 | 52 | € 45 | 66 |
| % huurdering | 0,6% | 0,6% | 1,3% | 1,3% | 1,2% | 1,4% | 0,4% | 1% | 0,3% | 0,1% | 0,6% |
| Huurachterstand | 1,5% | 0,6% | 0,7% | 0,7% | 1,3% | 2,2% | 0,8% | 2,6% | 1,5% | 0,1% | 1,1% |
| Personeelskosten | € 402 | € 426 | € 438 | € 488 | € 329 | € 233 | € 470 | € 406 | € 457 | € 393 | € 469 |
| Algemene beheerskosten | € 874 | € 933 | € 773 | € 657 | € 472 | € 456 | € 711 | € 731 | € 740 | € 675 | € 689 |
| Volijdsformatieplaatsen (p/1000) | 9,1 | 10,5 | 7,1 | 8,6 | 7,1 | 5,0 | 8,0 | 8,4 | 9,7 | 8,5 | 7,7 |

Het cultuuronderzoek 2004

In 2004 hebben 30 corporaties meegedaan aan het onderzoek. De steekproef bleef ook dat jaar beperkt tot de relaties van roAg. In die zin dat ongeveer de helft actief zijn aangeschreven met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. De andere helft van de gegevens is verzameld in de begeleidingstrajecten. De vragenlijst is vergezeld gegaan van vragen over de corporatie. Niet van alle corporaties zijn die aanvullende gegevens beschikbaar gekomen, waardoor de analyse is uitgevoerd op in totaal 24 corporaties (5% van de hele populatie van globaal 500 corporaties). Het gemiddelde woningbezit bedroeg nu 6100 woningen (versus 5160 van de hele populatie) en de corporaties varieerden qua omvang van 2.000 tot 30.000 woningen. De gemiddelde solvabiliteit bedroeg 18,4% (versus 21% voor de hele populatie), het gemiddelde percentage woningen met een bouwjaar van voor 1945 bedroeg 5,4% (versus 9% voor de hele populatie) en er waren gemiddeld 9,4 voltijdformatieplaatsen per 1000 woningen (versus 10,1 voor de hele populatie).



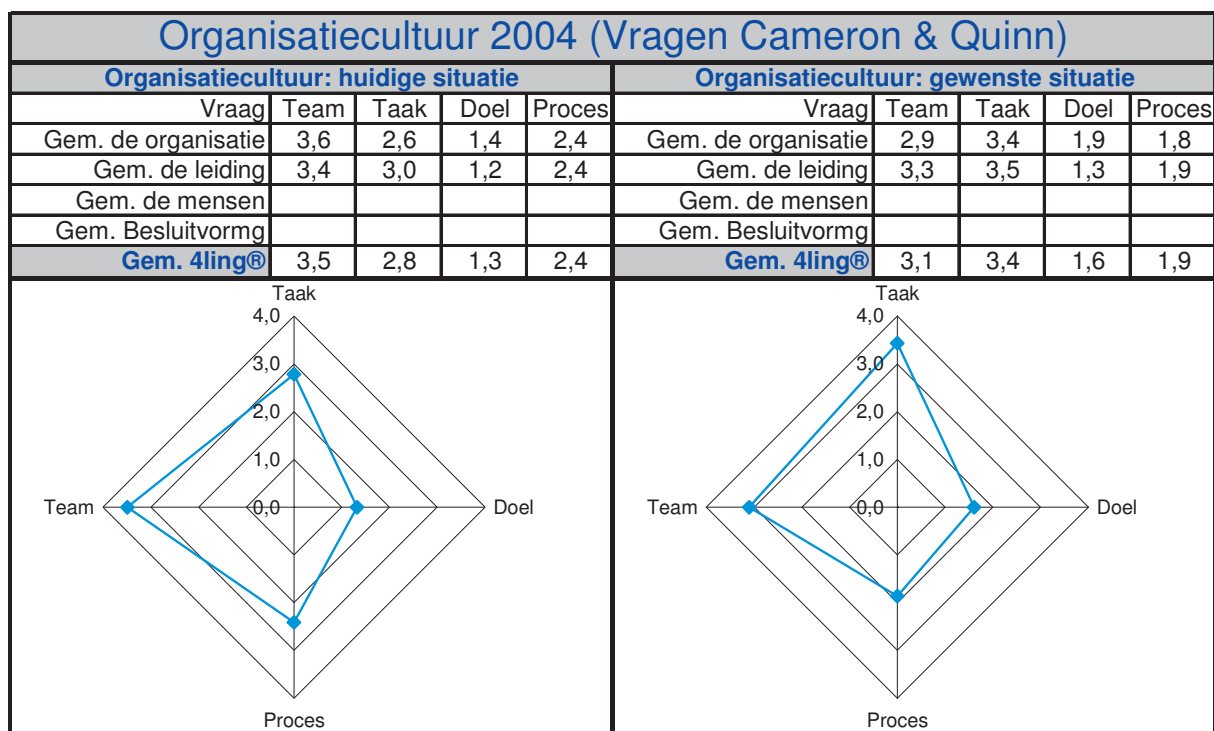
Uitkomsten:

1. De huidige cultuur is iets meer intern dan extern gericht (5,3) en heeft een hogere score voor de teamcultuur (3,1)
2. De stijging van de waardering voor de taakcultuur (van 3,0 naar 3,6) in de gewenste cultuur komt nagenoeg volledig voor rekening van de afname van de score van procescultuur (van 2,2 naar 1,8)

Het verschil met de resultaten van 2003 zijn voor wat betreft de beoordeling van de huidige cultuur verschilt op één punt en wel de score voor de (teamcultuur), die in 2004 minder uitgesproken is dan in 2003. De rest van het patroon en ook de verschuivingen in de gewenste cultuur vertonen nagenoeg hetzelfde beeld.

Dat 2004 minder extreem meet – maar wel hetzelfde patroon laat zien – houdt verband met de veranderde vragenlijst. Om het effect van de nieuwe vragenlijst te kunnen beoordelen is een score berekend met enkel de vragen van Cameron & Quinn. Duidelijk is dan het effect

van de vragen van Cameron & Quinn, in die zin dat de waardering extremer is, meer in de richting liggen van de uitkomsten in 2003.



Hierna worden op verschillende aspecten (gemiddeld aantal woningen, aantal medewerkers, ouderdom van de woningen, solvabiliteit en jaarresultaat) de corporaties met de twaalf hoogste scores vergeleken met de het gemiddelde van de corporaties met de twaalf laagste scores en bezien welke consequentie dat heeft voor de gegeven antwoorden in de cultuurvragenlijst. De uitkomsten daarvan zijn:

3. De grootte van de corporatie is in 2004 geen discriminerende factor (qua aantallen woningen en medewerkers)
4. Corporaties met relatief veel woningen met een bouwjaar van voor 1945 beoordelen de doelcultuur hoger en de teamcultuur relatief lager dan de corporaties met relatief weinig woningen van voor 1945.
5. Rijkere corporaties (qua solvabiliteit en jaarresultaat) beoordelen de kenmerken van de organisatiecultuur aan beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) hoger en teamcultuur relatief lager dan de corporaties met een lagere solvabiliteit en jaarresultaat.

| Totaal aantal woningen | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| 2004 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 12 laagste | Gemiddelde 12 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,1 | -2% | 3,1 | 3,2 | 2% |
| Taakcultuur | 3,0 | 0% | 3,0 | 3,0 | 0% |
| Doelcultuur | 1,6 | 5% | 1,7 | 1,5 | -5% |
| Procescultuur | 2,2 | -1% | 2,2 | 2,2 | 1% |
| Teamcultuur | 3,0 | -4% | 2,9 | 3,1 | 4% |
| Taakcultuur | 3,6 | -5% | 3,4 | 3,8 | 5% |
| Doelcultuur | 1,5 | 10% | 1,7 | 1,4 | -11% |
| Procescultuur | 1,8 | 8% | 2,0 | 1,7 | -9% |
| Totaal aantal woningen | 6123 | -60,2% | 2439 | 9807 | 37,6% |

| Aantal werknemers (fte's) | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| 2004 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 12 laagste | Gemiddelde 12 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,1 | -3% | 3,0 | 3,2 | 3% |
| Taakcultuur | 3,0 | 1% | 3,0 | 3,0 | -1% |
| Doelcultuur | 1,6 | 3% | 1,7 | 1,6 | -3% |
| Procescultuur | 2,2 | 1% | 2,2 | 2,2 | -1% |
| Teamcultuur | 3,0 | -2% | 3,0 | 3,1 | 2% |
| Taakcultuur | 3,6 | -5% | 3,4 | 3,8 | 5% |
| Doelcultuur | 1,5 | 8% | 1,7 | 1,4 | -9% |
| Procescultuur | 1,8 | 6% | 1,9 | 1,7 | -6% |
| Aantal werknemers (fte's) | 58 | -61,8% | 22 | 94 | 38,2% |

| Percentage woningen < 1945 | | | | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| 2004 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 12 laagste | Gemiddelde 12 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,1 | 4% | 3,3 | 3,0 | -5% |
| Taakcultuur | 3,0 | 0% | 3,0 | 3,0 | 0% |
| Doelcultuur | 1,6 | -8% | 1,5 | 1,8 | 8% |
| Procescultuur | 2,2 | 0% | 2,2 | 2,2 | 0% |
| Teamcultuur | 3,0 | 0% | 3,0 | 3,0 | 0% |
| Taakcultuur | 3,6 | 2% | 3,7 | 3,5 | -2% |
| Doelcultuur | 1,5 | -6% | 1,5 | 1,6 | 5% |
| Procescultuur | 1,8 | 1% | 1,8 | 1,8 | -1% |
| Percentage woningen < 1945 | 5,4% | -97,1% | 0,2% | 10,6% | 49,3% |

| Solvabiliteit | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| 2004 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 12 laagste | Gemiddelde 12 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,1 | 2% | 3,2 | 3,1 | -2% |
| Taakcultuur | 3,0 | 3% | 3,1 | 2,9 | -3% |
| Doelcultuur | 1,6 | -9% | 1,5 | 1,8 | 8% |
| Procescultuur | 2,2 | 0% | 2,2 | 2,2 | 0% |
| Teamcultuur | 3,0 | -2% | 3,0 | 3,1 | 2% |
| Taakcultuur | 3,6 | 3% | 3,7 | 3,5 | -3% |
| Doelcultuur | 1,5 | -3% | 1,5 | 1,6 | 3% |
| Procescultuur | 1,8 | 0% | 1,8 | 1,8 | 0% |
| Solvabiliteit | 18,4% | -46,3% | 9,9% | 28,7% | 35,7% |

| Jaarresultaat gewone bedrijf | | | | | |
|------------------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| 2004 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 12 laagste | Gemiddelde 12 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,1 | 3% | 3,2 | 3,1 | -3% |
| Taakcultuur | 3,0 | 1% | 3,1 | 3,0 | -1% |
| Doelcultuur | 1,6 | -1% | 1,6 | 1,6 | 1% |
| Procescultuur | 2,2 | -5% | 2,1 | 2,3 | 5% |
| Teamcultuur | 3,0 | 3% | 3,1 | 2,9 | -3% |
| Taakcultuur | 3,6 | 0% | 3,6 | 3,6 | 0% |
| Doelcultuur | 1,5 | -4% | 1,5 | 1,6 | 4% |
| Procescultuur | 1,8 | -2% | 1,8 | 1,9 | 2% |
| Jaarresultaat gewone bedrijf | 604 | -119,0% | -115 | 1387 | 56,5% |

Verband 3 (2004): Corporaties met een relatief oud bezit en corporaties met een hoge solvabiliteit hebben meer aandacht voor de beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) en minder voor de teamcultuur dan de corporaties met relatief veel jong bezit en corporaties met een lagere solvabiliteit.

De resultaten van de meting 2004 bevestigen de veronderstellingen vanuit de theorie dat:

1. in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt (5.3) en daarbinnen weer op de teamcultuur (3.1)
2. in de gewenste organisatiecultuur de nadruk op veranderen ligt (6.6) en daarbinnen weer op de taakcultuur (3.6).

De resultaten van de meting 2004 komen overeen met die van 2003, laten hetzelfde patroon zien, maar de verschillen zijn zeer klein en marginaal zichtbaar. Conclusies zijn niet te trekken.

Onderzoek organisatiecultuur 2004

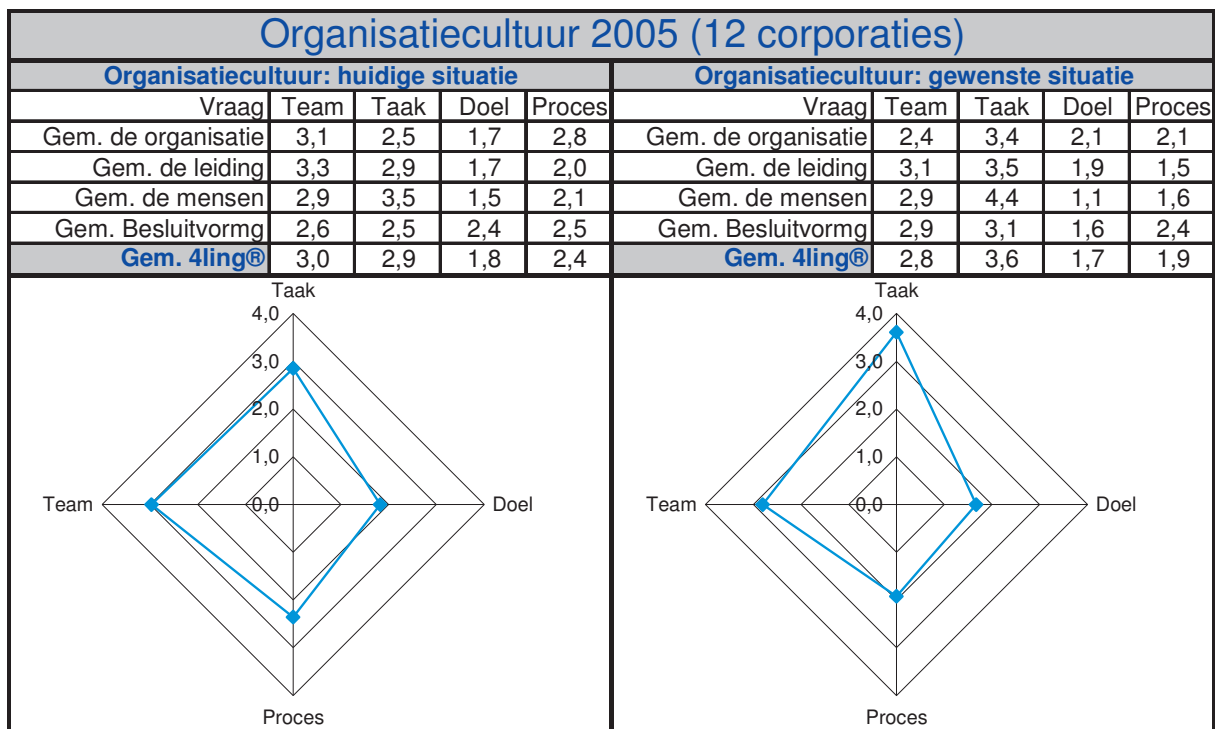
1

| Kenmerken | Corporatie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------------------|------------|---------|---------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|----------|---------|----|
| medew/1000 | 9,4 | 6,7 | 8,2 | 9,9 | 10,0 | 11,2 | 7,8 | 8,4 | 8,9 | 7,0 | 11,8 | 7,8 | |
| Teamcultuur | 3,6 | 3,4 | 2,6 | 2,7 | 3,0 | 3,2 | 2,7 | 2,9 | 3,5 | 3,3 | 3,0 | 3,1 | |
| Taakcultuur | 3,0 | 2,5 | 2,5 | 3,1 | 2,6 | 3,5 | 2,9 | 2,9 | 3,0 | 2,9 | 3,7 | 3,4 | |
| Doelcultuur | 1,5 | 2,1 | 2,0 | 1,9 | 1,7 | 1,6 | 1,9 | 1,7 | 1,3 | 1,3 | 1,5 | 1,3 | |
| Procescultuur | 1,9 | 2,0 | 2,9 | 2,3 | 2,7 | 1,7 | 2,5 | 2,5 | 2,3 | 2,5 | 1,8 | 2,2 | |
| Teamcultuur | 4,4 | 3,0 | 2,7 | 2,7 | 2,9 | 2,9 | 2,6 | 3,3 | 3,2 | 3,0 | 3,0 | 2,7 | |
| Taakcultuur | 4,3 | 3,9 | 3,6 | 3,0 | 4,1 | 2,9 | 4,0 | 3,3 | 3,5 | 2,9 | 3,7 | 3,3 | |
| Doelcultuur | 0,9 | 1,2 | 1,8 | 2,1 | 1,4 | 2,0 | 1,3 | 1,4 | 1,6 | 1,6 | 1,5 | 1,5 | |
| Procescultuur | 0,4 | 1,9 | 1,9 | 2,2 | 1,6 | 2,2 | 2,1 | 1,9 | 1,8 | 2,5 | 1,8 | 2,5 | |
| Oprichtingsjaar of jaarfusie) | 1912 | 2000 | 2000 | 1913 | 1947 | 1912 | 1960 | 2002 | 1951 | 1952 | 2000 | 2003 | |
| Totaal aantal woningen | 6188 | 13996 | 6292 | 2230 | 2018 | 1810 | 2604 | 4243 | 5671 | 2304 | 6833 | 3952 | |
| Percentage woningen < 1945 | 7,0% | 1,0% | 4,0% | 1,0% | 1,3% | 28,0% | 0,5% | 9,4% | 0,0% | 0,0% | 16,0% | 0,1% | |
| Percentage 1945 – 1978 | 60,0% | 53,0% | 60,0% | 60,0% | 78,1% | 38,0% | 49,8% | 30,6% | 18,0% | 5,0% | | 59,7% | |
| Percentage 1974 – 1991 | 16,0% | 36,0% | 27,0% | 24,0% | 17,7% | 26,0% | 40,6% | 47,1% | 59,0% | 66,0% | | 32,7% | |
| Percentage > 1991 | 17,0% | 10,0% | 9,0% | 15,0% | 2,9% | 8,0% | 9,1% | 12,8% | 23,0% | 29,0% | 84,0% | 7,5% | |
| Percentage met huur < € 298 | 32,0% | 31,0% | 23,0% | 35,0% | 31,7% | 40,0% | 30,2% | 35,3% | 9,0% | 4,1% | 37,0% | 34,0% | |
| Percentage huur € 298 – € 427 | 59,0% | 62,0% | 66,0% | 60,0% | 54,3% | 34,1% | 68,9% | 64,7% | 69,0% | 60,0% | 63,0% | 62,0% | |
| Percentage met huur > € 428 | 9,0% | 7,0% | 11,0% | 5,0% | 14,0% | 25,9% | 0,9% | 0,0% | 22,0% | 35,9% | 0,0% | 4,0% | |
| Gem. aantal mutaties | 64 | 54 | 112 | 70 | 89 | 101 | 53 | 245 | 0,1 | 6,2 | 85 | 75 | |
| Aantal huisuitzettingen | 3,4 | 0,7 | 2,86 | 2 | 3 | 2 | 2,304147 | 0 | 1 | 1,5 | 0,878092 | 4 | |
| Gem. aantal ontvangen bonnen | 70 | 146 | | 40 | 90 | 82 | 13,82488 | | 0 | 67 | | 26 | |
| Percentage huurdervering | 0,5% | 0,4% | 2,6% | 0,5% | 0,6% | 0,4% | 2,2% | 0,4% | 98,0% | 0,2% | 1,2% | 0,9% | |
| Percentage huurachterstand | 1,4% | 0,6% | 1,6% | 15,0% | 0,7% | 0,7% | 0,6% | 1,1% | 47,0% | 1,0% | 3,5% | 1,2% | |
| Eigen vermogen | € 5.170 | € 1.950 | € 3.619 | € 10.600 | € 1.649 | € 4.289 | € 10.540 | € 9.367 | € 2.129 | € 5.932 | € 6.383 | € 3.518 | |
| Totaal voorziening onderhoud | € - | € 2.350 | € 715 | € - | € 1.005 | € 1.785 | € 18 | € - | € 1.927 | € - | € - | € 3.758 | |
| Jaarresultaat gewone bedrijf | € 185- | € 250 | € 343 | € 763- | € 59- | € 877- | € 2.602 | € 168- | € 292 | € 961 | € 1.715 | € 12 | |
| % rentabiliteit eigen vermogen | -3,8% | 5,9% | 9,5% | -7,0% | 0,0% | -10,4% | 24,7% | -1,8% | -69,8% | 7,1% | 26,5% | 6,2% | |
| Solvabiliteit | 18,4% | 8,1% | 11,7% | 44,0% | 7,5% | 10,3% | 35,1% | 28,5% | 3,3% | 8,5% | 17,7% | 12,5% | |
| Current ratio | 0,4% | 0,1% | 1,9% | 0,4% | 0,1% | 0,3% | 0,9% | | 23,1% | 5,2% | | 0,7% | |
| Totaal dagelijks onderhoud | € 620 | € 750 | € 287 | € 580 | € 185 | € 227 | € 316 | € 806 | € 360 | € 319 | € 211 | € 649 | |
| Totaal onderhoud | € 1.290 | € 1.000 | € 2.602 | € 2.539 | € 5.011 | € 898 | € 1.046 | € 1.424 | € 895 | € 533 | € 780 | € 1.568 | |
| Gem. beheerkosten | € 759 | € 415 | € 673 | € 900 | € 884 | € 1.133 | € 727 | € 1.097 | € 558 | € 719 | € 829 | € 548 | |
| Gem. personeelskosten | € 510 | € 290 | € 447 | € - | € 593 | € 611 | € 506 | € 407 | € 401 | € 381 | € 671 | € 391 | |
| Gem. bijkomende kosten | € 186 | € 125 | € - | € - | € 291 | € 340 | € - | € 690 | € - | € 16 | € - | € 157 | |
| Gem. overige kosten | € 63 | € - | € 226 | € 900 | € - | € 182 | € 221 | € - | € 157 | € 322 | € 158 | € - | |
| Aantal werknemers (fte's) | 58,2 | 94,0 | 51,4 | 22,0 | 20,1 | 20,2 | 20,3 | 35,5 | 50,3 | 16,2 | 80,8 | 30,7 | |
| Aantal mannelijke werkn. | 36,0 | 62,0 | 32,7 | 17,0 | 14,2 | 14,9 | 11,0 | - | 24,0 | 11,6 | 40,0 | 22,4 | |
| Aantal vrouwelijke werkn. | 22,2 | 32,0 | 18,7 | 5,0 | 5,9 | 5,3 | 9,3 | - | 26,3 | 4,6 | 40,8 | 8,3 | |
| Gem. leeftijd mannen | 42,0 | 44,0 | | 47,0 | 48,4 | 46,0 | 49,3 | | 43,9 | 40,0 | | 45,0 | |
| Gem. leeftijd vrouwen | 42,0 | 41,0 | | 49,0 | 43,0 | 44,0 | 42,3 | | 39,0 | 35,0 | | 36,0 | |

| Onderzoek organisatiecultuur 2004 | | | | | | | | | | | | | 2 |
|-----------------------------------|--------------------------------|---------|---------|--------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|
| Corporatie | | | | | | | | | | | | | 24 |
| Kenmerken | medew/1000 | 9,4 | 5,9 | 8,9 | 8,3 | 11,6 | 9,8 | 9,9 | 11,0 | 11,8 | 9,4 | 10,8 | 12,6 |
| | Teamcultuur | 2,8 | 4,1 | 3,1 | 3,1 | 2,8 | 3,7 | 3,2 | 3,3 | 2,5 | 2,6 | 3,3 | 3,7 |
| | Taakcultuur | 2,6 | 2,7 | 2,8 | 3,1 | 3,4 | 2,6 | 2,6 | 3,0 | 3,1 | 3,4 | 3,6 | 3,7 |
| | Doelcultuur | 2,2 | 1,2 | 1,7 | 1,6 | 2,1 | 0,7 | 2,1 | 1,5 | 1,9 | 1,7 | 1,3 | 1,2 |
| | Procescultuur | 2,4 | 2,0 | 2,4 | 2,2 | 1,8 | 3,1 | 2,2 | 2,2 | 2,5 | 2,3 | 1,8 | 1,4 |
| | Teamcultuur | 2,7 | 4,0 | 3,0 | 2,9 | 2,9 | 2,8 | 2,3 | 2,9 | 3,0 | 2,6 | 2,8 | 3,9 |
| | Taakcultuur | 3,6 | 3,1 | 3,5 | 3,3 | 3,3 | 3,8 | 3,4 | 4,0 | 3,5 | 4,5 | 4,2 | 4,2 |
| | Doelcultuur | 1,8 | 1,3 | 1,3 | 1,7 | 1,9 | 1,3 | 1,8 | 1,6 | 1,8 | 1,4 | 1,7 | 0,9 |
| | Procescultuur | 1,8 | 1,7 | 2,2 | 2,1 | 1,9 | 2,2 | 2,5 | 1,5 | 1,7 | 1,4 | 1,3 | 1,0 |
| Oprichtingsjaar of jaarfusie) | | | | | | | | | | | | | 1969 |
| | Totaal aantal woningen | 2412 | 3076 | 18774 | 6634 | 2155 | 4515 | 3711 | 33494 | 2200 | 6881 | 790 | 4158 |
| | Percentage woningen < 1945 | 0,3% | 0,0% | 38,0% | 0,0% | 1,0% | 0,0% | 4,5% | 13,0% | 4,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| | Percentage 1945 – 1978 | 57,1% | 57,0% | 24,0% | 0,0% | 35,0% | 63,0% | 58,3% | 42,0% | 56,0% | 0,0% | 50,0% | 56,1% |
| | Percentage 1974 – 1991 | 31,3% | 36,0% | 30,0% | 69,0% | 35,0% | 37,0% | 26,3% | 29,0% | 25,0% | 100,0% | 40,0% | 41,2% |
| | Percentage > 1991 | 11,3% | 7,0% | 8,0% | 31,0% | 29,0% | % | 10,9% | 16,0% | 15,0% | 0,0% | 10,0% | 2,7% |
| | Percentage met huur < € 298 | 31,1% | 17,0% | 59,5% | 9,0% | 32,0% | 40,0% | 35,6% | 39,0% | 38,0% | 278,0% | 0,0% | 2,7% |
| | Percentage huur € 298 – € 427 | 65,0% | 83,0% | 35,5% | 63,0% | 64,0% | 59,0% | 28,1% | 48,0% | 60,0% | 4497,0% | 80,0% | 66,4% |
| | Percentage met huur > € 428 | 3,9% | 0,0% | 5,0% | 28,0% | 4,0% | 1,0% | 36,3% | 13,0% | 2,0% | -4675,0% | 20,0% | 30,9% |
| | Gem. aantal mutaties | 144 | 241 | 7,3 | 98 | 90 | 99 | 84 | 8 | 200 | 58 | 47,4 | 607 |
| | Aantal huisuitzettingen | 2 | | 28 | 31 | | 25 | 1 | 217 | 1 | 29 | 0 | 9 |
| | Gem. aantal ontvangen bonnen | 34 | 25 | 130,9 | 54 | 14,5 | 1026 | 1,2 | | 30 | 78 | 15 | |
| | Percentage huurderiving | 0,2% | 0,7% | 0,2% | 1,2% | 0,2% | 1,6% | 1,1% | 0,7% | 0,3% | 0,6% | 0,0% | 3,1% |
| | Percentage huurachterstand | 0,4% | 0,7% | 1,3% | 1,8% | 0,6% | 2,0% | 1,7% | 1,5% | 0,6% | 1,5% | 0,1% | 2,9% |
| | Eigen vermogen | € 9.640 | € 9.000 | | | € 38.784 | € 4.206 | € 7.100 | € 7.456 | € 5.400 | € 2.492 | € 8.279 | € 2.250 |
| | Totaal voorziening onderhoud | € 1.316 | € 838 | | | | € 6.911 | € 2.300 | € 5.535 | € - | | € 4.179 | € 255 |
| | Jaarresultaat gewone bedrijf | € 680 | € 855 | € 122- | | € 2.157 | € 754 | € 172 | € 3.928 | € 600 | € 663 | € 147- | € 218 |
| | % rentabiliteit eigen vermogen | 6,8% | 10,0% | | | 5,6% | 17,2% | 3,0% | 3,5% | 0,3% | 8,0% | -0,4% | 1,0% |
| | Solvabiliteit | 30,4% | 30,0% | | | 40,3% | 16,0% | 22,4% | 18,7% | 19,0% | 4,2% | 14,3% | 4,6% |
| | Current ratio | 1,0% | 1,6% | | | | 2,6% | 1,8% | 0,3% | | | 0,5% | 0,1% |
| | Totaal dagelijks onderhoud | € 256 | € 456 | € 228 | € 312 | € 262 | € 461 | € 342 | € 526 | | € 205 | € 384 | € 514 |
| | Totaal onderhoud | € 1.473 | € 1.572 | € 734 | € 813 | € 1.106 | € 970 | € 1.032 | € 1.121 | € 1.105 | € 1.208 | € 1.171 | € 1.564 |
| | Gem. beheerkosten | € 839 | € 154 | € 477 | € 714 | € 883 | € 168 | € 788 | € 1.166 | | € 782 | € 1.042 | |
| | Gem. personeelskosten | € 519 | € 310 | € 502 | € 449 | € 526 | € 444 | € 563 | € 788 | | € 545 | € 307 | € 664 |
| | Gem. bijkomende kosten | € 188 | € 283 | € 60 | € 692 | € 357 | € 134 | | € 379 | | € 588 | € - | € 378 |
| | Gem. overige kosten | € 132 | € 439- | € 85- | € 427- | € - | € 410- | € 225 | € 1- | € - | € 1.132- | € 475 | € - |
| | Aantal werknemers (fte's) | 22,7 | 18,0 | 167,2 | 55,0 | 25,0 | 44,2 | 36,6 | 368,2 | 26,0 | 64,6 | 8,5 | 52,3 |
| | Aantal mannelijke werkn. | 13,0 | 11,0 | 81,0 | 27,5 | 15,0 | 33,3 | 21,6 | 238,0 | 22,0 | 33,7 | 4,5 | 34,0 |
| | Aantal vrouwelijke werkn. | 9,7 | 7,0 | 86,2 | 27,5 | 10,0 | 11,0 | 15,0 | 130,2 | 4,0 | 30,9 | 4,0 | 18,3 |
| | Gem. leeftijd mannen | 45,5 | 44,0 | 41,5 | 45,1 | 44,0 | 48,0 | 44,1 | 43,0 | 45,0 | 40,0 | 40,0 | 45,0 |
| | Gem. leeftijd vrouwen | 39,9 | 39,0 | 41,5 | 43,3 | 34,0 | 40,0 | 41,1 | 39,0 | 30,0 | 40,0 | 30,0 | 40,0 |

Het cultuuronderzoek 2005

In 2005 hebben 12 corporaties meegedaan aan het onderzoek (2% van de hele populatie van globaal 500 corporaties). Ook dit jaar betrof het gegevens die roAg verzameld heeft bij zijn opdrachtgevers in het kader van haar advisering. Er zijn geen betrouwbare aanvullende gegevens van alle deelnemende corporaties bekend. Het gemiddelde woningbezit bedroeg 10.500 woningen (versus – naar schatting – 5200 van de hele populatie) en de corporaties varieerden qua omvang van 1.400 tot 34.000 woningen. De gemiddelde solvabiliteit bedroeg naar schatting 18% (versus 21% voor de hele populatie) en er waren gemiddeld 9,4 voltijdformatieplaatsen per 1000 woningen (versus 10,1 voor de hele populatie).



Uitkomsten:

1. De huidige cultuur is iets meer intern dan extern gericht (5,4) en heeft een hogere score voor de teamcultuur (3,1)
2. De stijging van de waardering voor de taakcultuur (van 2,9 naar 3,6) in de gewenste cultuur komt nagenoeg volledig voor rekening van de afname van de score van procescultuur (van 2,4 naar 1,9)

De resultaten van de meting in 2005 zijn nagenoeg gelijk aan die van 2004

Hierna worden op verschillende aspecten (gemiddeld aantal woningen, aantal medewerkers, ouderdom van de woningen en de solvabiliteit) de corporaties met de zes hoogste scores vergeleken met het gemiddelde van de corporaties met de zes laagste scores en bezien welke consequentie dat heeft voor de gegeven antwoorden in de cultuurvragenlijst. De uitkomsten daarvan zijn:

3. Grotere corporaties (qua aantallen woningen en medewerkers) beoordelen de kenmerken van de organisatiecultuur aan beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) hoger en aan de veranderkant van de 4ling® (de team- en taakcultuur) relatief lager dan de kleine corporaties.
4. Het percentage woningen met een bouwjaar van voor 1945 is in 2004 geen discriminerende factor.

5. Rijkere corporaties (qua solvabiliteit) beoordelen de kenmerken van de organisatiecultuur aan veranderkant van de 4ling® (de team- en taakcultuur) hoger en de beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) relatief lager dan de kleine corporaties met een lagere solvabiliteit. Deze meting is tegenovergesteld aan die van 2003

| Totaal aantal woningen | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| 2005 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 6 laagste | Gemiddelde 6 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,0 | 8% | 3,2 | 2,7 | -9% |
| Taakcultuur | 2,9 | 6% | 3,0 | 2,7 | -6% |
| Doelcultuur | 1,8 | -9% | 1,7 | 2,0 | 8% |
| Procescultuur | 2,4 | -10% | 2,1 | 2,6 | 9% |
| Teamcultuur | 2,8 | 0% | 2,8 | 2,8 | 0% |
| Taakcultuur | 3,6 | 4% | 3,7 | 3,5 | -4% |
| Doelcultuur | 1,7 | -1% | 1,7 | 1,7 | 1% |
| Procescultuur | 1,9 | -6% | 1,8 | 2,0 | 6% |
| Totaal aantal woningen | 10459 | -75% | 2588 | 18331 | 43% |

| Aantal medewerkers (fte's) | | | | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| 2005 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 6 laagste | Gemiddelde 6 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,0 | 5% | 3,1 | 2,8 | -5% |
| Taakcultuur | 2,9 | 5% | 3,0 | 2,7 | -5% |
| Doelcultuur | 1,8 | -3% | 1,8 | 1,9 | 3% |
| Procescultuur | 2,4 | -9% | 2,1 | 2,6 | 8% |
| Teamcultuur | 2,8 | 2% | 2,9 | 2,7 | -2% |
| Taakcultuur | 3,6 | 3% | 3,7 | 3,5 | -3% |
| Doelcultuur | 1,7 | -4% | 1,6 | 1,7 | 4% |
| Procescultuur | 1,9 | -6% | 1,8 | 2,0 | 5% |
| Aantal medewerkers (fte's) | 114 | -80% | 23 | 225 | 49% |

| Percentage woningen < 1945 | | | | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| 2005 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 6 laagste | Gemiddelde 6 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,0 | 4% | 3,1 | 2,8 | -4% |
| Taakcultuur | 2,9 | 2% | 2,9 | 2,8 | -2% |
| Doelcultuur | 1,8 | -4% | 1,8 | 1,9 | 4% |
| Procescultuur | 2,4 | -5% | 2,3 | 2,5 | 4% |
| Teamcultuur | 2,8 | 7% | 3,0 | 2,6 | -7% |
| Taakcultuur | 3,6 | -2% | 3,5 | 3,7 | 2% |
| Doelcultuur | 1,7 | -10% | 1,5 | 1,8 | 9% |
| Procescultuur | 1,9 | 3% | 2,0 | 1,9 | -3% |
| Percentage woningen < 1945 | 3,8% | -96,5% | 0,1% | 7,6% | 49% |

| Solvabiliteit | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------|----------------------|----------------------|-----------|
| 2005 | Gemiddelde steekproef | Afwijking | Gemiddelde 6 laagste | Gemiddelde 6 hoogste | Afwijking |
| Teamcultuur | 3,0 | -6% | 2,8 | 3,1 | 5% |
| Taakcultuur | 2,9 | -4% | 2,7 | 3,0 | 4% |
| Doelcultuur | 1,8 | 7% | 2,0 | 1,7 | -8% |
| Procescultuur | 2,4 | 6% | 2,5 | 2,2 | -7% |
| Teamcultuur | 2,8 | -1% | 2,8 | 2,8 | 1% |
| Taakcultuur | 3,6 | 2% | 3,7 | 3,5 | -2% |
| Doelcultuur | 1,7 | 0% | 1,7 | 1,7 | 0% |
| Procescultuur | 1,9 | -2% | 1,9 | 2,0 | 2% |
| Solvabiliteit | 18,4% | -49,3% | 9,3% | 27,4% | 33% |

Verband 4 (2005): Kleinere corporaties en corporaties met relatief weinig medewerkers geven meer aandacht aan beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur). Grotere corporaties en corporaties met relatief meer medewerkers, leggen de nadruk op aspecten van doel- en procescultuur.

Verband 5 (2005): Corporaties met een relatief hoge solvabiliteit hebben meer aandacht voor de beheerskant van de 4ling® (de proces- en doelcultuur) en minder voor de teamcultuur dan de corporaties met een lagere solvabiliteit.

De resultaten van de meting 2005 bevestigen de veronderstellingen vanuit de theorie dat:

1. in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt (5.4) en daarbinnen weer op de teamcultuur (3.0)
2. in de gewenste organisatiecultuur de nadruk op veranderen ligt (6.4) en daarbinnen weer op de taakcultuur (3.6)
3. naarmate de corporatie groter is, de score hoger is voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht)
4. naarmate de solvabiliteit hoger is de score hoger is voor veranderkant van de corporatie (meer team- en taakcultuur gericht). Die laatste conclusie is tegenovergesteld aan die uit 2004, maar in overeenstemming met de theorie.

Verder bleek dat naarmate het bezit ouder is de score van de procescultuur hoger is en de teamcultuur lager.

| Onderzoek organisatiecultuur 2005 | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|---------|----------|---------|
| Corporatie | | | | | | | | | | | | |
| Kenmerken:aantal medewerkers | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| A Familiecultuur nu | 40 | 16,2 | 31,7 | 395,3 | 16,18 | 56,83 | 301,84 | 22,5 | 96,96 | 11,2 | 46 | 228 |
| B Creatieve cultuur nu | 3,1 | 3,4 | 2,6 | 2,8 | 2,9 | 3,1 | 1,9 | 3,5 | 2,8 | 3,1 | 3,2 | 3,2 |
| C Markt cultuur nu | 3,4 | 3,2 | 2,6 | 2,9 | 2,9 | 2,8 | 2,5 | 2,9 | 2,5 | 3,0 | 2,8 | 2,8 |
| D Hiërarchische cultuur nu | 1,7 | 1,4 | 2,2 | 2,1 | 2,0 | 1,5 | 2,7 | 1,4 | 1,8 | 1,9 | 1,6 | 1,6 |
| A Familiecultuur straks | 1,9 | 2,0 | 2,6 | 2,2 | 2,3 | 2,6 | 2,8 | 2,2 | 2,9 | 2,0 | 2,5 | 2,5 |
| B Creatieve cultuur straks | 2,8 | 3,5 | 3,2 | 2,7 | 2,3 | 3,1 | 2,1 | 2,9 | 2,8 | 2,6 | 2,8 | 2,8 |
| C Markt cultuur straks | 3,6 | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 4,5 | 3,3 | 3,1 | 3,3 | 3,5 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| D Hiërarchische cultuur straks | 1,9 | 1,2 | 1,5 | 1,6 | 1,6 | 1,3 | 2,5 | 1,7 | 1,5 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| Aantal woningen | 1,7 | 1,8 | 1,7 | 2,1 | 1,6 | 2,2 | 2,3 | 2,2 | 2,2 | 1,9 | 1,7 | 1,7 |
| Bouwjaar < 1945 | 3540 | 1980 | 4656 | 33370 | 1610 | 5861 | 37149 | 2995 | 8949 | 1400 | 4000 | 20000 |
| % woningen huur < € 277 (€288) | 0,5% | 0% | 0% | 0,0% | 6% | 0% | 26% | 0% | 2% | 0% | 2% | 9% |
| Eigen vermogen | 45% | 17% | 26% | 40% | 50% | 24% | 41% | 21% | 25% | | | |
| Voorzieningen onderhoud | € 8.564 | € 701 | € 2.330 | € 794 | € 7.682 | € 7.272 | € 2.573 | € 16.079 | € 29.603 | € 5.383 | € 19.166 | € 6.222 |
| Resultaat gewone bedrijfsuit. | € 170 | € 2.113 | € 1.100 | € 5 | € - | € 125 | € 2.312 | € - | € 3.308 | | | |
| Solvabiliteit | € 2.051- | € 513 | € 1.167- | € 14- | € 663- | € 652 | € 108 | € 2.110 | € 447 | | | |
| % rentabiliteit eigen vermogen | 30,6% | 2,0% | 12,1% | 20% | 18,6% | 27,8% | 8,9% | 39,8% | 9,3% | 26,5% | 20% | 5,0% |
| Totaal dagelijks onderhoud | -24,0% | -73,1% | -33,4% | 1% | -16,5% | 9,0% | 4,2% | -13,1% | 11,8% | | | |
| Aantal mutaties (per 1000) | € 197 | | € 503 | € 420 | € 218 | € 380 | € 257 | € 391 | € 526 | | | |
| % huurderiving | € 1.508 | € 1.253 | € 1.632 | € 1.637 | € 1.504 | € 937 | € 1.075 | € 2.409 | € 1.221 | | | |
| Huurachterstand | 83,6 | 61 | 100 | 109 | 127 | 120 | 69 | 90 | € 98 | | | |
| Personeelskosten | 1,2% | 1,2% | 0,7% | 0,7% | 0,7% | 1,3% | 1,3% | 1,0% | 0,6% | | | |
| Algemene beheerskosten | 0,8% | 1,1% | 1,1% | 0,9% | 0,4% | 2,0% | 1,4% | 0,6% | 1,0% | | | |
| Volrijdsformatieplaatsen (p/1000) | € 755 | € 909 | € 312 | € 661 | € 730 | € 255 | € 220 | € 444 | € 1.918 | | | |
| | € 792 | € 815 | € 358 | € 734 | € 550 | € 537 | € 458 | € 19 | € 740 | | | |
| | 11,3 | 8,2 | 6,8 | 11,8 | 10,0 | 9,7 | 8,1 | 7,5 | 10,8 | 8,0 | 11,5 | 11,4 |

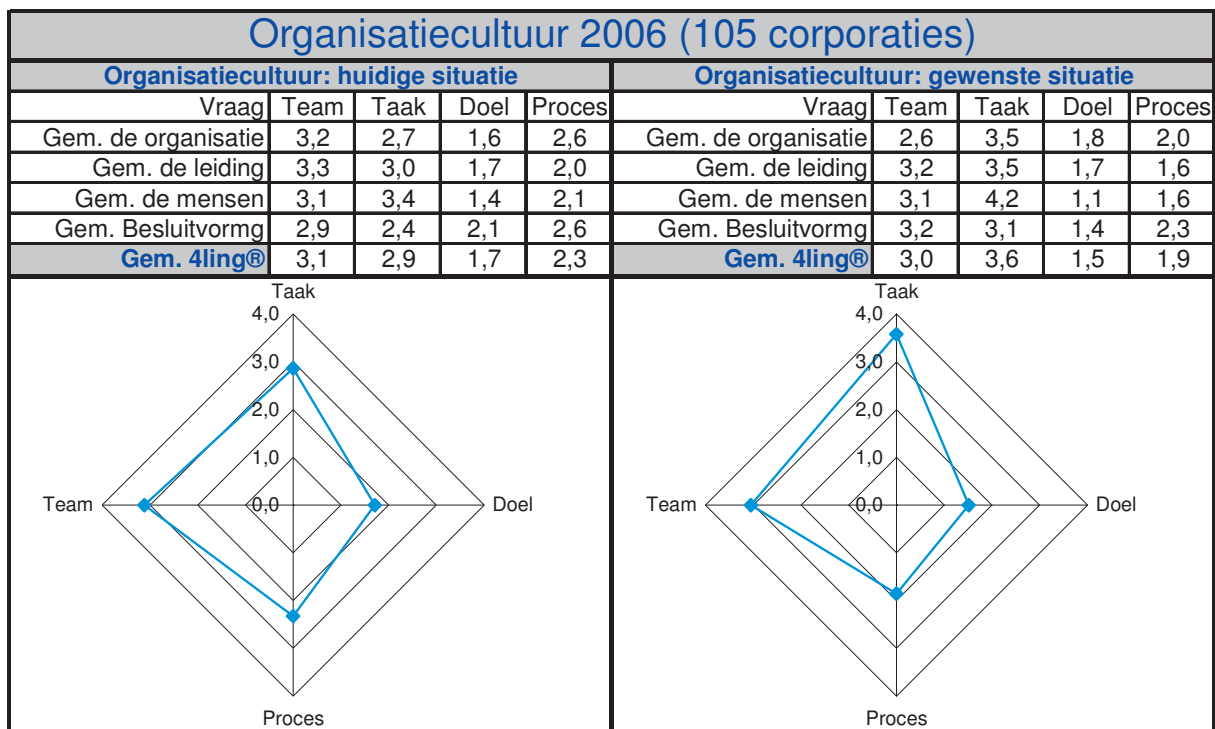
Het cultuuronderzoek 2006

Het onderzoek is uitgevoerd in de eerste helft van 2006. In januari is de vragenlijst verstuurd voor de beoordeling van de huidige organisatiecultuur en in februari de vragenlijst voor de beoordeling van de gewenste organisatiecultuur. De antwoorden zijn in mei verwerkt en de definitieve resultaten zijn begin juli 2006 beschikbaar gekomen.

In totaal zijn alle 517 corporaties benaderd en hebben 160 gereageerd, waarvan uiteindelijk 134 beide vragenlijsten hebben ingevuld:

- Van de 134 hebben 34 corporaties van een van de twee vragenlijsten maar een enkele vragenlijst ingestuurd. In die vragenlijst kunnen de antwoorden al zijn gemiddeld. De resultaten van de 134 corporaties wijken niet echt af van de 100 corporaties die in beide gevallen meerdere vragenlijsten hebben teruggestuurd. Het zijn hooguit afrondingsverschillen.
- Van de 134 corporaties zijn van 29 geen BTI gegevens bekend. Ook nu wijken de resultaten van alle 134 corporaties niet substantieel af van de 105 met BTI-gegevens en betreft het weer afrondingsverschillen.

Voor de beoordeling van de enquête en de koppeling met de BTI-gegevens gaan we uit van de 105 corporaties (20% van de hele populatie van globaal 500 corporaties). Het gemiddelde woningbezit bedroeg circa 5700 woningen (versus – naar schatting – 5200 van de hele populatie) en de corporaties varieerden qua omvang van 1.000 tot 37.000 woningen. De gemiddelde solvabiliteit bedroeg 21% (gelijk aan de 21% voor de hele populatie) en er waren gemiddeld 9,6 voltijdformatieplaatsen per 1000 woningen (versus 10,1 voor de hele populatie, variërend van 4,4 tot 21,4 medewerkers per 1000 woningen).



Uitkomsten:

1. De huidige cultuur is iets meer intern dan extern gericht (5,3) en heeft een hogere score voor de teamcultuur (3, 1)
2. De stijging van de waardering voor de taakcultuur (van 2,9 naar 3,6) in de gewenste cultuur komt nagenoeg volledig voor rekening van de afname van de score van procescultuur (van 2,3 naar 1,9)

De resultaten van de meting in 2006 zijn nagenoeg gelijk aan die van 2004 en 2005.

Met behulp van SPSS zijn kenmerken van verschillende aspecten van de aan het onderzoek deelnemende corporaties (ouderdom, grootte, financiële positie en de prestaties van de corporatie) vergeleken met de antwoorden op de cultuurvragenlijst. In algemene zin is er slechts op een aantal punten een statistisch significante correlatie gevonden (Pearson correlatie). De uitkomsten van de analyse zijn:

3. Naarmate de score voor de huidige taakcultuur hoger is,
 - zijn de bedrijfskosten (significantie 0,049%), de opleidingskosten (significantie 0,027%) en de personeelskosten voor corporaties zonder eigen dienst hoger (significantie 0,029%)
 - is de bedrijfswaarde hoger (significantie 0,003%)
 - is het financieel resultaat lager (significantie 0,037%)
 - is de corporatie minder met makelaarsdiensten actief (significantie 0,029%)
4. Naarmate de score voor de gewenste taakcultuur hoger is,
 - neemt het aantal medewerkers per duizend woningen toe (significantie 0,020%)
 - zijn de bedrijfskosten hoger (significantie 0,047%) en zijn de opleidingskosten hoger (significantie 0,028%)
 - is de bedrijfswaarde hoger (significantie 0,033%)
 - is de corporatie minder met makelaarsdiensten actief (significantie 0,044%)
5. Naarmate de score voor de huidige doelcultuur hoger is,
 - is de bedrijfswaarde lager (significantie 0,035%)
 - neemt het aantal woningen met een huur lager dan €326,- toe (significantie 0,032%)
 - is de corporatie ook eerder actief met makelaarsdiensten (significantie 0,034%) en met andere diensten en producten (significantie 0,016%)
6. Naarmate de score voor de gewenste doelcultuur hoger is,
 - neemt het aantal woningen toe (significantie 0,002%) en is de corporatie groter (grootteklasse, significantie 0,028%)
 - zijn de kosten voor de directeur/bestuurder lager (significantie 0,017%)
 - is de bedrijfswaarde lager (significantie 0,004%)
 - is het financieel resultaat hoger (significantie 0,019%)
 - neemt het aantal woningen met een huur lager dan €326,- toe (significantie 0,008%)
7. Naarmate de score voor de huidige procescultuur hoger is,
 - zijn de algemene kosten gemiddeld per woning lager (significantie 0,020%)
 - is de bedrijfswaarde lager (significantie 0,011%)
 - is de corporatie ook eerder actief met makelaarsdiensten (significantie 0,048%)
8. Naarmate de score voor de gewenste procescultuur hoger is,
 - neemt het aantal fte's per duizend woningen af (significantie 0,048%)
 - zijn de bedrijfskosten (significantie 0,019%) en de personeelskosten (significantie 0,025%) voor corporaties met een eigen dienst lager
 - is de corporatie ook eerder actief met makelaarsdiensten (significantie 0,017%)
9. Naarmate de score voor de gewenste teamcultuur hoger is,
 - Neemt het aantal woningen af (significantie 0,001%)

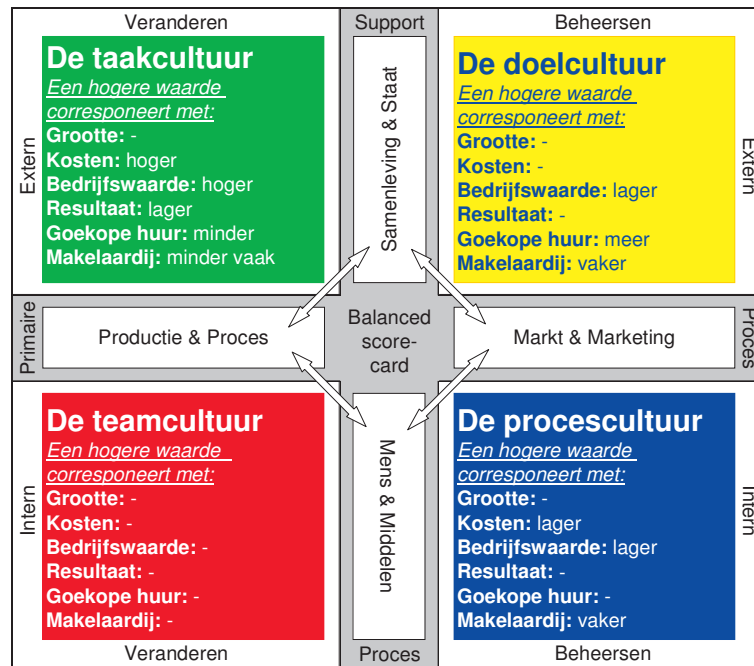
De uitkomsten van de analyse voor alleen de antwoorden op de vragen van Cameron & Quinn zijn:

10. Naarmate de score voor de huidige taakcultuur hoger is,
 - is de bedrijfswaarde hoger (significantie 0,005%)
 - zijn de bedrijfskosten hoger (significantie 0,012%) en zijn de opleidingskosten hoger (significantie 0,011%)
 - neemt het aantal woningen met een huur lager dan €326,- af (significantie 0,018%)
11. Naarmate de score voor de gewenste taakcultuur hoger is,
 - neemt het aantal fte's per duizend woningen toe (significantie 0,037%) en neemt het aantal medewerkers per duizend woningen toe (significantie 0,003%)
 - zijn de opleidingskosten hoger (significantie 0,015%)
 - neemt het aantal woningen met een huur lager dan €326,- af (significantie 0,046%)
 - is de corporatie minder met makelaarsdiensten actief (significantie 0,042%)
12. Naarmate de score voor de huidige doelcultuur hoger is,
 - neemt het aantal woningen met een huur lager dan €326,- toe (significantie 0,014%)
 - is de corporatie eerder met andere diensten en producten bezig (significantie 0,001%)
13. Naarmate de score voor de de gewenste doelcultuur hoger is,
 - neemt het aantal woningen toe (significantie 0,002%)
 - zijn de kosten voor de directeur/bestuurder lager (significantie 0,022%)
14. Naarmate de score voor de huidige procescultuur hoger is,
 - is de bedrijfswaarde lager (significantie 0,005%)
 - zijn de bedrijfskosten (significantie 0,006%) en de algemene kosten lager (significantie 0,047%)
 - is de corporatie ook eerder actief met makelaarsdiensten (significantie 0,048%)
15. Naarmate de score voor de gewenste procescultuur hoger is,
 - neemt het aantal fte's per duizend woningen (significantie 0,036%) en het aantal medewerkers per duizend woningen af (significantie 0,014%)
 - zijn de bedrijfskosten (significantie 0,096%) en de opleidingskosten lager (significantie 0,036%)
 - neemt het aantal woningen met een huur lager dan €326,- toe (significantie 0,029%)
 - is de corporatie ook eerder actief met makelaarsdiensten (significantie 0,048%)
16. Naarmate de score voor de gewenste teamcultuur hoger is,
 - is de grootteklasse lager (significantie 0,011%) en neemt het aantal woningen af (significantie 0,001%)

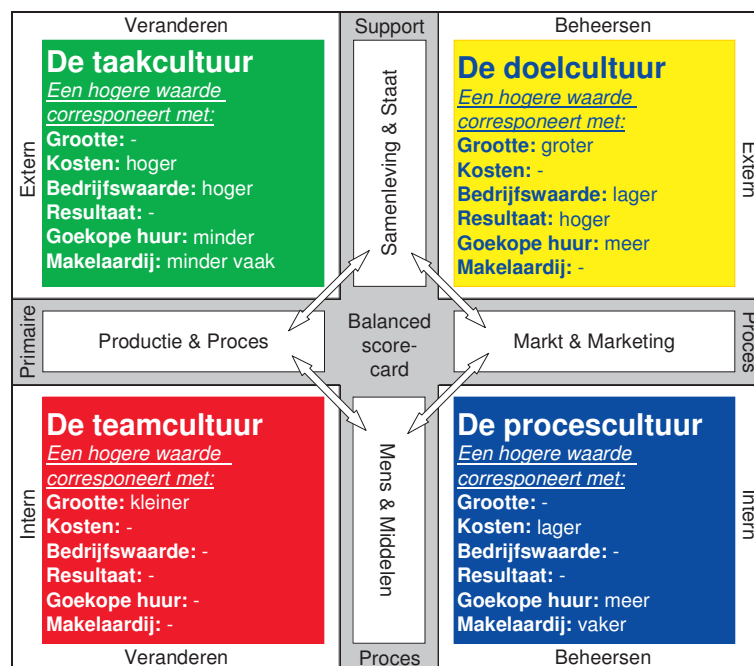
Samenvattend zijn de conclusies verwerkt in onderstaande diagram's voor de huidige cultuur en de gewenste cultuur. De belangrijkste verbanden zijn:

Verband 6 (2006): Naarmate de taakcultuur hoger scoort, zijn de kosten hoger en de prestaties lager en omgekeerd als de procescultuur hoger scoort, dan zijn de kosten lager en de prestaties hoger.

Verband 7 (2006): Naarmate de doelcultuur hoger scoort, is de corporatie groter en zijn de prestaties hoger en omgekeerd scoort de teamcultuur hoger, dan is de corporatie kleiner en scoort gemiddeld met de prestaties.



Corporatie kenmerken per huidig cultuurtype



Corporatie kenmerken per gewenst cultuurtype

De resultaten van de meting 2006 bevestigen de veronderstellingen vanuit de theorie:

1. dat in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt (5.4) en daarbinnen weer op de teamcultuur (3.1)
2. dat in de gewenste organisatiecultuur de nadruk op veranderen ligt (6.6) en daarbinnen weer op de taakcultuur (3.6)
3. dat naarmate de corporatie groter is, de score hoger is voor de doelcultuur en lager voor de teamcultuur en omgekeerd
4. dat naarmate de (bedrijfs)kosten van de corporatie hoger zijn, de score hoger is voor de taakcultuur en lager voor de procescultuur en omgekeerd.

Verder bleek dat naarmate de corporatie actief is met makelaardij en andere diensten voor derden de score voor de beheerskant toeneemt. Men zou verwachten dat dat correspondeert met de taakcultuur, maar dat blijkt niet uit de cijfers.

De uitkomsten van het cultuuronderzoek vergeleken met kenmerken van de corporatie duiden erop dat een hogere waarde voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht), ook daadwerkelijk betere prestaties opleveren. Een hogere score voor de taakcultuur resulteert in hogere kosten en lagere prestaties.

Algemene conclusies onderzoeken 2003 t/m 2006

De algemene resultaten bevestigen de veronderstellingen vanuit de theorie dat:

1. in de huidige organisatiecultuur de nadruk intern ligt (6.9, 5.3, 5.4 en 5.4) en daarbinnen weer op de teamcultuur (4.1, 3.1, 3.0 en 3.0)
2. in de gewenste organisatiecultuur de nadruk op veranderen ligt (7.0, 6.6, 6.4 en 6.4) en daarbinnen weer op de taakcultuur (3.3, 3.6, 3.6 en 3.6).

Grootte van de corporatie en de organisatiecultuur

Naarmate de corporatie groter is, is de score hoger voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht) (2003 en 2005) en in 2006 is de score hoger voor de doelcultuur en lager voor de teamcultuur en omgekeerd

Ouderdom van het woningbezit en de organisatiecultuur.

In 2003 bleek dat naarmate de corporatie een hoger percentage vooorlogse woningen heeft de score van de procescultuur hoger is en de teamcultuur lager.

Financiële positie van de corporatie en de organisatiecultuur.

In 2003 bleek – in tegenstelling met de veronderstellingen vanuit de theorie – dat naarmate de solvabiliteit hoger is de score hoger is voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht). Het omgekeerde werd verwacht en dat wordt wel gemeten in 2005. Dan correspondeert een hogere solvabiliteit met een hogere score voor verandere kant van de corporatie (meer team- en taakcultuur gericht).

Bedrijfskosten van de corporatie en de organisatiecultuur.

Naarmate de (bedrijfs)kosten van de corporatie hoger zijn, is de score hoger voor de taakcultuur en lager voor de procescultuur en omgekeerd

Makelaardij en diensten voor derden

In 2006 bleek dat naarmate de corporatie actief is met makelaardij en andere diensten voor derden de score voor de beheerskant toeneemt. Men zou verwachten dat dat correspondeert met de taakcultuur, maar dat blijkt niet uit de cijfers.

Prestaties van de corporatie en de organisatiecultuur.

De uitkomsten van het cultuuronderzoek 2006 vergeleken met kenmerken van de corporatie duiden erop dat een hogere waarde voor de beheerskant van de corporatie (meer proces- en doelcultuur gericht), ook daadwerkelijk betere prestaties opleveren. Een hogere score voor de taakcultuur resulteert in hogere kosten en lagere prestaties.

8. Respondenten cultuuronderzoeken

In 2003 hebben de volgende corporaties deelgenomen:

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1 Woonstichting Joseph, Boxmeer | 7 Woonstichting Union, Oud-Beijerland |
| 2 Woonborg, Vries | 8 Stichting Goed Wonen, Gemert |
| 3 Het Saalien, Raalte | 9 Wbv Hoek van Holland, Hoek van Holland |
| 4 Stichting WVS, Sittard | 10 De Groene Zoom, Ermelo |
| 5 Castria Wonen, Halsteren | 11 Elan Wonen, Haarlem |
| 6 SGBB, Hoofddorp | |

In 2004 hebben de volgende corporaties deelgenomen:

- | | |
|---|---|
| 1 Stichting WVS, Sittard | 17 De Groene Stad, Almere |
| 2 Woongroep Holland, Amstelveen | 18 Het Saalien, Raalte |
| 3 Woningstichting Hestia, Landgraaf | 19 Regionale Zeeuws-Vlaamse Woningbouwvereniging, Axel |
| 4 Volkshuisvesting Geldermalsen, Geldermalsen | 20 Woonstichting Joseph, Boxmeer |
| 5 Wbv Hoek van Holland, Hoek van Holland | 21 Staedion, Den Haag |
| 6 Wassenaarsche Bouw Stichting, Wassenaar | 22 Woningbouwvereniging Zuid-West Friesland, Balk |
| 7 Stichting Goed Wonen, Gemert | 23 Woningstichting De Goede Stede, Almere |
| 8 Spectrum Wonen, Lochem | 24 Woningstichting Hellendoorn, Nijverdal |
| 9 SGBB, Hoofddorp | 25 Woonborg, Vries |
| 10 Dr. Schaepman, Houten | 26 Ons Huis, Apeldoorn |
| 11 Saenwonen, Zaandam | 27 Ws. Lambertus, Udenhout |
| 12 Woonstichting De Key, Amsterdam | 28 Woningbouwstichting Oost Flevoland Woondiensten, Dronten |
| 13 Castria Wonen, Halsteren | 29 Woonmij Zaanstad, Zaanstad |
| 14 De Groene Zoom, Ermelo | 30 De Friese Greiden, Grou |
| 15 BWS Raalte, Raalte | |
| 16 De Dageraad, Amsterdam | |

In 2005 hebben de volgende corporaties deelgenomen:

- | | |
|---|--|
| 1 Beter Wonen Vechtdal, Hardenberg | 7 Eigen Haard / Olympus Wonen, Amsterdam |
| 2 Woningstichting Volksbelang, Waspik | 8 Woningstichting Hellendoorn, Nijverdal |
| 3 Woningstichting Wherestad, Purmerend | 9 Wonen Centraal, Alphen aan den Rijn |
| 4 Staedion/Citadel, Den Haag | 10 Woningstichting Kollumerland, Kollum |
| 5 Optimaal, Franeker | 11 De Dageraad, Amsterdam |
| 6 Woningstichting Patrimonium, Veenendaal | 12 PWV, Amsterdam |

In 2006 hebben de volgende corporaties deelgenomen:

- | | |
|--|--|
| 1 Woningbouwvereniging Amerongen, AMERONGEN | 34 Woningstichting Wormer, WORMER |
| 2 Eemland Wonen, BAARN | 35 Stichting Woonpalet Zeewolde, ZEEWOLDE |
| 3 Woningstichting Soomland, BERGEN OP ZOOM | 36 woningstichting Willibrord, ZOETERWOUDE |
| 4 Stichting Woningbouw Den Ham-Vroomshoop, VROOMSHOOP | 37 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, VLAARDINGEN |
| 5 Bergopwaarts@BOW, HELMOND | 38 Woningstichting De Groene Zoom, ERMELO |
| 6 Woonstichting Etten-Leur, ETTEN-LEUR | 39 Palissade, GORINCHEM |
| 7 Wonen Limburg, ROERMOND | 40 Wonen Maasduinen, BERGEN LB |
| 8 Regionale Woningbouwvereniging Samenwerking, GOES | 41 Woningstichting St. Antonius van Padua, NOORDWIJKERHOUT |
| 9 Stichting De Huismeesters, GRONINGEN | 42 Servatius Woningstichting, MAASTRICHT |
| 10 Woningstichting DE VIJF GEMEENTEN", HEDEL | 43 Woningstichting Nijkerk, NIJKERK GLD |
| 11 Woningstichting Hellendoorn, NIJVERDAL | 44 Woondiensten Aarwoude, ALPHEN AAN DEN RIJN |
| 12 Stichting Woonpartners, HELMOND | 45 Woningstichting Alphons Ariëns, DRUTEN |
| 13 Wonen Noordwest Friesland, SINT ANNAPAROCHIE | 46 Woningstichting Dantumadeel, VEENWouden |
| 14 Stichting Woningbouw Harmonisch Leven Lelystad, LELYSTAD | 47 Woningstichting Barneveld, BARNEVELD |
| 15 Lyaemer Wonen, LEMMER | 48 Woningstichting De Betere Woning, ELBURG |
| 16 Woningstichting Maasdriel, KERKDRIEL | 49 Stichting Woonstede, EDE GLD |
| 17 Woningstichting Meerssen, MEERSSEN | 50 Woningstichting Land van Rode, KERKRADE |
| 18 Woningvereniging Nederweert, NEDERWEERT | 51 Woningstichting Maasvallei Maastricht, MAASTRICHT |
| 19 Mercatus, EMMELOORD | 52 Woningstichting St. Joseph, STRAMPROY |
| 20 Bernardus Wonen, OUDENBOSCH | 53 Stg Rndom Wonen, PIJNACKER |
| 21 Woningbouwvereniging Volksbelang, RAAMSDONKSVEER | 54 Christelijke Woningstichting 's-Gravendeel, 'S-GRAVENDEEL |
| 22 Woningbouwvereniging Reeuwijk, REEUWIJK | 55 Woningstichting St. Lambertus, UDENHOUT |
| 23 Woningbouwvereniging De Goede Woning, TOLKAMER | 56 Hestia Groep, hoofdkantoor, LANDGRAAF |
| 24 Woningbouwvereniging Hoek van Holland, HOEK VAN HOLLAND | 57 Stichting Woningcorporatie Dongeradeel, DOKKUM |
| 25 Stichting Stadswonen, ROTTERDAM | 58 Stichting Woongoed Middelburg, MIDDELBURG |
| 26 Woningstichting Tubbergen, TUBBERGEN | 59 Centrada, LELYSTAD |
| 27 Stichting Volkshuisvesting Uden, UDEN | 60 Stichting Woonvisie, RIDDERKERK |
| 28 Bouwvereniging Woningbelang, VALKENSWAARD | 61 Woonstichting Actium, ASSEN |
| 29 Stichting Woonbelang Veghel, VEGHEL | 62 Woonstichting Leyakkers, RIJEN |
| 30 Woningstichting Vriezenveen / Westerhaar, VRIEZENVEEN | 63 Woonpartners Midden-Holland Stg voor Bouwen en Beheren, WADDINXVEEN |
| 31 De Woningstichting, WAGENINGEN | 64 Stichting Woonmaatschappij Dinkelborgh, DENEKAMP |
| 32 Stichting Sociale Huisvesting Wageningen (SSHW), WAGENINGEN | |
| 33 Woningstichting Rivierengebied, BENEDEN-LEEUVEN | |

- 65 VOF Woontij/Stichting Wonen Texel, DEN BURG
- 66 Woonservice IJsselland, DOESBURG
- 67 Woonplus Schiedam, SCHIEDAM
- 68 Stichting Wooncorporatie KENNEMERHAVE, IJMUIDEN
- 69 Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland, ALKMAAR
- 70 Woonservice Drenthe, WESTERBORK
- 71 Patrimonium woonstichting, VEENENDAAL
- 72 Wetland Wonen Groep, VOLLENHOVE
- 73 Woonstichting Vechthorst, NIEUWLEUSEN
- 74 Domein, EINDHOVEN
- 75 Vereniging Beter Wonen-Samenwerking, RAALTE
- 76 Woonstichting Land van Altena, NIEUWENDIJK
- 77 Parès, ULFT
- 78 Stichting Woonmaatschappij WBO, OLDENZAAL
- 79 Trifolium Woondiensten, BOSKOOP
- 80 IJsselsteinse Woningbouwvereniging, IJSSELSTEIN UT
- 81 Oost Flevoland Woondiensten, DRONTEN
- 82 de Alliantie, HUIZEN
- 83 Woonstichting Union, OUD-BEIJERLAND
- 84 De Woonschakel Westfriesland, hoofdkantoor, MEDEMBLIK
- 85 Stichting R&B Wonen, HEINKENSZAND
- 86 GroenrandWonen, VLEUTEN
- 87 l'escaut woonservice, hoofdkantoor, VLISSINGEN
- 88 Stichting Oosterpoort Wooncombinatie, hoofdkantoor, GROESBEEK
- 89 Woonmaatschappij Maasland, RAVENSTEIN
- 90 Woongoed Flakkee, MIDDELHARNIS
- 91 Stichting woCom, SOMEREN
- 92 deltaWonen, ZWOLLE
- 93 Westwaard Wonen, PAPENDRECHT
- 94 Woonstichting SSW, DE BILT
- 95 Stichting Castria Wonen, hoofdkantoor, HALSTEREN
- 96 De Sleutels van Zijl en Vliet, LEIDEN
- 97 Stichting Tablis Wonen, SLIEDRECHT
- 98 Eigen Haard, AMSTERDAM
- 99 Weller, HEERLEN
- 100 Woonpunt, Concernstaf en bestuur, ELSLOO LB
- 101 Woongoed Zeeuws-Vlaanderen, TERNEUZEN
- 102 Mozaïek Wonen, hoofdkantoor, GOUDA
- 103 Accolade, hoofdvestiging, HEERENVEEN
- 104 Algemene Woningbouw Vereniging (AWV), AMSTERDAM
- 105 Rochdale, Hoofdkantoor, AMSTERDAM ZUIDOOST
- 106 Het Oosten Woningcorporatie, AMSTERDAM
- 107 Woningbouwvereniging Beter Wonen, AMMERSTOL
- 108 Woningbouwvereniging Dirksland, DIRKSLAND
- 109 Stichting Woningbeheer De Vooruitgang", VOLENDAM
- 110 Stg Gereformeerde Bouwcorporatie voor Bejaarden, HOOFFDDORP
- 111 Woningstichting PAGO, HILLEGOM
- 112 Woningbouwvereniging Brabants Westhoek, KLUNDERT
- 113 Woningstichting De Vuurkuul, MOOK
- 114 Stichting Bejaardenhuisvesting Noordwijkerhout, NOORDWIJKERHOUT
- 115 Woningstichting Buitenlust, OEGSTGEEST
- 116 Cires, OOSTERHOUT
- 117 Woningbouwvereniging Habeko Wonen, HAZERSWOUDE-DORP
- 118 Huis en Erf, SCHIJNDEL
- 119 Stichting Interkerkelijk Bejaardenwerk Veenendaal e.o., VEENENDAAL
- 120 Woningstichting Aert Swaens, VELDHOFEN
- 121 Woningbouwvereniging Stolwijk, STOLWIJK
- 122 Woningstichting Goed Wonen, TWELLO
- 123 WischWonen, TERBORG
- 124 Woningstichting Eerbeek, EERBEEK
- 125 Stichting De Seyster Veste, ZEIST
- 126 Woonstichting Vooruitgang, SASSENHEIM
- 127 Woningstichting Brummen, BRUMMEN
- 128 Woonborg, VRIES
- 129 Woningstichting De Volmacht, GIETEN
- 130 Woningstichting St. Joseph, WEERSELO
- 131 Wooncompas, ROTTERDAM
- 132 Sité Woondiensten, DOETINCHEM
- 133 3B-WONEN, BERGSCHENHOEK
- 134 Hanzewonen, hoofdkantoor, ZUTPHEN
- 135 Corporatieholding Friesland, GROU

-
- | | |
|--|--|
| 136 Woningstichting de Wieren, SNEEK | 148 WonenBreburch, TILBURG |
| 137 Casade Woondiensten, WAALWIJK | 149 De Wonerij (vh Li-Ak/Geestland), AKERSLOOT |
| 138 Staedion, 'S-GRAVENHAGE | 150 ProWonen, hoofdkantoor, EIBERGEN |
| 139 Woonstichting Jutphaas/Jutphaas Wonen, NIEUWEGEIN | 151 Woningcorporatie De Woonplaats, hoofdkantoor, ENSCHEDE |
| 140 Nieuw Wonen Friesland, LEEUWARDEN | 152 Coöperatieve Ver. v. Woningexploitatie Segbroekhof, 'S-GRAVENHAGE |
| 141 Wbv Samenwerking Slikkerveer, RIDDERKERK | 153 Woningcorporatie ZVH, ZAANDAM |
| 142 Woonmaatschappij, AMSTERDAM | 154 de Combinatie, ZEIST |
| 143 Elan Wonen, HAARLEM | 155 Woningstichting Progrez, DORDRECHT |
| 144 Stichting Wooncom, EMMEN | 156 Het Saalien, wonen en bouwen, RAALTE |
| 145 Acantus Groep, VEENDAM | 157 Woonstichting St. Joseph, BOXTEL |
| 146 Wonen West Brabant, BERGEN OP ZOOM | 158 Stichting Pré Wonen, HAARLEM |
| 147 Woonstade Hoogkerk Noorddijk, GRONINGEN | |

9. Bedrijfstakinformatie

Het jaarlijkse bedrijfstakonderzoek van Aedes bevat de volgende gegevens:

1. Woningbezit
 - Aantal woningen
 - % huur < € 325,91
 - % huur € 325,92 - € 466,48
 - % huur € 466,49 - € 499,92
 - % huur € 499,93 - € 597,54
 - % huur >€ 597,55
 - Laagste toewijzingsgrens in euro's
 - % woningen onder deze grens
 - Nieuwbouw
 - Aangekocht
 - Verkocht
 - Gesloopt
 - % DKP/NKS woningen (1975-1991)
 - Ontwikkeling woongelegenheden
2. Waardering woningbezit
 - Materiële vaste activa
 - Economische Waarde (WOZ)
 - Bedrijfswaarde
 - Huurparameter
 - Inflatieparameter
 - Disconteringsvoet
3. Vermogenspositie
 - Eigen vermogen
 - Egalisatierekening
 - Onderhoudsvoorziening
 - Totale beleggingen
 - % Kortlopende beleggingen
 - % Langlopende beleggingen
 - Current ratio
 - Rentabiliteit Eigen vermogen (REV)
 - Rentabiliteit Totaal vermogen (RTV)
 - Huurkapitalisatiefactor
 - Solvabiliteit (%)
4. resultaten
 - Totale baten
 - Totale lasten
 - Financieringsresultaat
 - Resultaat gewone bedrijfsuitoefening
 - Buitengewone baten
 - Buitengewone lasten
 - Jaarresultaat
5. Financiering
 - Langlopende leningen
 - Idem als % van balanstotaal
 - % Klimleningen
 - % Leningen met WSW garantie
 - % Gewogen gemiddelde rente
6. Prognoses financiële positie 2004 2009
 - Ontwikkeling eigen vermogen
 - Ontwikkeling solvabiliteit
 - Ontwikkeling voorziening onderhoud
 - Ontwikkeling langlopende schulden
 - Ontwikkeling materiële vaste activa
7. Verhuur en incasso
 - Jaarhuren
 - Vergoedingen
 - Gemidd. huurverhoging per 1 juli 2004
 - Aantal verhuurmutaties
 - Aantal huisuitzettingen
 - Leegstaande woningen: 3-12 mnd
 - Leegstaande woningen: >12 mnd
 - Wachtijd of ontvangen reacties
 - % Huurderving
 - Huurachterstand
8. Onderhoud
 - Totaal onderhoudsuitgaven
 - Klachtenonderhoud
 - Mutatieonderhoud
 - Totaal klachten- en mutatieonderhoud
 - Planmatig onderhoud
 - Woningverbetering
 - Overheadkosten
 - Doorberekend
9. Kosten werkapparaat
 - Personeelskosten
 - Huisvestingskosten
 - Bestuurskosten
 - Algemene kosten
 - Opleidingskosten
 - Kosten ziekteverzuim
10. Personeelsformatie
 - Voltijdsformatieplaatsen
 - Aantal medewerkers

10. OCAI

Deze bijlage behandelt kort het gevalideerde instrumentarium voor diagnose en herontwerp van de organisatiecultuur die Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) hebben gekoppeld aan het concurrerende waarde model (Organizational Culture Assessment Instrument: OCAI). Het instrument is bedoeld om een diagnose van de eigen organisatie te stellen en vervolgens om een beeld te krijgen van de gewenste cultuur. De eerste stap daarvoor is het beantwoorden van een korte vragenlijst. Deze bestaat uit zes onderwerpen met elk vier vragen. Over die vier vragen zijn steeds 100 punten te verdelen en met behulp hiervan krijgt de organisatie een plaats in het model van de methode. De zes onderwerpen zijn 1 dominantie, 2 de leiding van de organisatie, 3 personeelsmanagement, 4 het bindmiddel van de organisatie, 5 strategische accenten en 6 succescriteria. Na het beantwoorden van de vragenlijst over hoe het nu is, dient de vragenlijst nogmaals ingevuld te worden maar dan voor de organisatie die in de toekomst in staat moet zijn om de doelen te kunnen realiseren die de organisatie nu heeft vastgesteld. Ook nu worden steeds 100 punten per vraag verdeeld. De verschillen tussen beide vormen de basis om gerichte acties te ondernemen om de huidige organisatie om te vormen naar de gewenste organisatie. Om een goed beeld te krijgen van de uitkomsten bevelen Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) aan deze in te tekenen in een diagram (zie voorbeeld). De uitkomsten kunnen dan ook eenvoudig worden vergeleken met de doorsnee onderneming die Cameron & Quinn (1999) hebben samengesteld op basis van enquêtes onder veertienduizend managers van meer dan duizend organisaties (zie hierna).

De aanpak die Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) voorstaan om een gewenste culturele verandering te bewerkstellingen bestaat uit zes fasen:

Fase 1: Diagnose van en consensus over de huidige situatie.

Stel een team samen met degenen die het veranderingstraject moeten leiden en vul die groep aan met mensen die inzicht hebben in de cultuur van de organisatie. Dit team vult de vragenlijst voor de bestaande cultuur in. Vervolgens worden de resultaten besproken en moet er overeenstemming komen over het groepsresultaat, zodanig dat ieder zich daarin kan vinden. Deze discussie is voor het onderling begrip en draagkracht van nog te bedenken maatregelen van groot belang. Tijdens de discussie moet naar de dieper liggende motivatie worden gevraagd, waar de organisatie geen aandacht aan geeft, wat de leden belangrijk vinden van de organisatie en welke gebeurtenissen, symbolen en uitingen sprekende voorbeelden zijn van de bestaande cultuur.

Fase 2: Diagnose van en consensus over de toekomst.

Nadat het team de eerste fase geheel heeft afgerond vult het team de vragenlijst voor de gewenste cultuur in. Weer is belangrijk om de resultaten te bespreken en dat er overeenstemming komt over het groepsresultaat. Tijdens de discussie over de dieper liggende motivatie speelt de toekomst een rol in de zin dat het gaat over veranderingen in de omgeving, van trends, waar de organisatie dan goed in moet zijn, welke tekortkomingen er zijn, wat de klant van het bedrijf verwacht en wat er dan moet veranderen binnen de organisatie.

Fase 3: Wat betekent het?

De resultaten worden nu samengevoegd in een diagram (zie voorbeeld). Vervolgens beschrijft elk teamlid afzonderlijk per cultuurtype wat die wel en niet inhoudt. Hierna is het weer zaak dat binnen het team overeenstemming wordt bereikt over de belangrijkste kenmerken per cultuurtypen van de nieuwe gewenste organisatiecultuur.

Fase 4: Illusterende verhalen verzamelen.

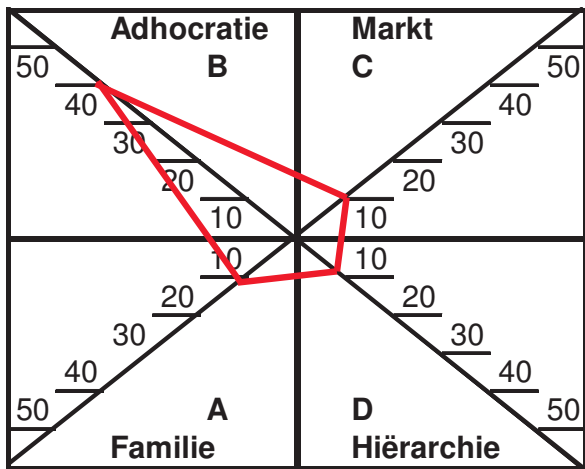
Nu het doel duidelijk is start de zoektocht naar de middelen om die cultuurverandering te realiseren. De eerste stap daarvoor is het verzamelen van voorbeelden uit het verleden. Verhalen daarover zijn een goede manier om de kern van de gewenste verandering over te brengen. Het team heeft de taak die voorvallen uit het verleden op te sporen. En ook nu weer moet het team consensus bereiken over de vraag welke verhalen het sterkst zijn.

Fase 5: Formuleren van strategische maatregelen.

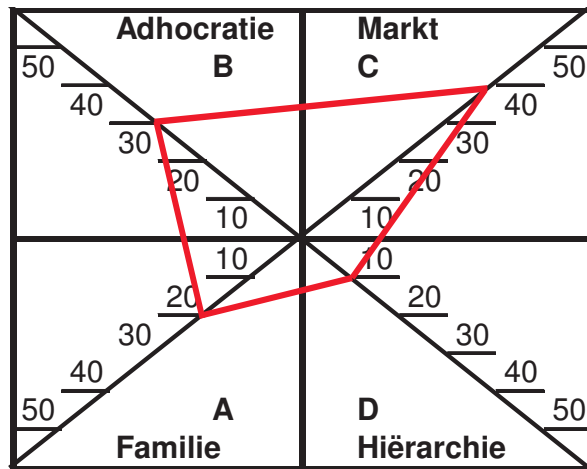
Vervolgens beschrijft elk teamlid afzonderlijk per cultuurtype mogelijke maatregelen om de kwaliteiten van dat cultuurtype wel of niet te versterken. Hierna is het weer zaak dat binnen het team overeenstemming wordt bereikt over de voorgestelde maatregelen. Cameron & Quinn (1999, 2003, 2006) geven voor het vinden van de maatregelen een aantal aanbevelingen: ga op zoek naar kleine winstpunten, zorg voor sociale steun, bedenk vervolgacties en voer verantwoordingsplicht in, informeer, ga meten, zorg dat de mensen er klaar voor zijn, leg uit waarom het moet gebeuren, organiseer een begrafenis, voer zowel symbolische als inhoudelijke veranderingen door en als laatste concentreer op processen.

Fase 6: Opstellen van een implementatieplan.

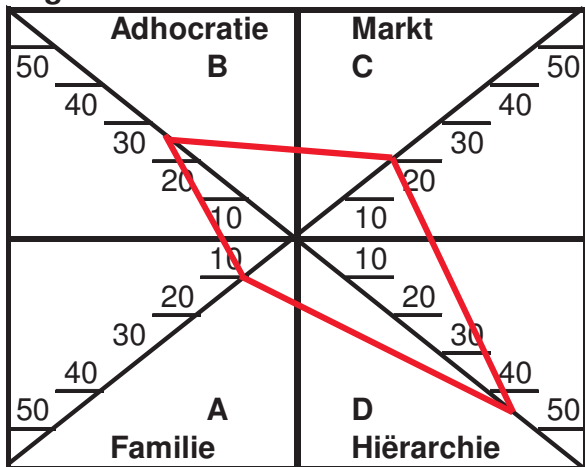
In de laatste fase wordt een implementatieplan opgesteld met middelen, deelnemers, verantwoordelijkheden, planning en toetsmomenten. In dat plan staan de gekozen verhalen en maatregelen centraal. Om te beoordelen of een evenwichtig pakket aan maatregelen wordt voorgesteld bevelen Cameron & Quinn (1999, 2006) aan om gebruik te maken van het 7S-model van McKinsey (Athos & Pascale 1986).



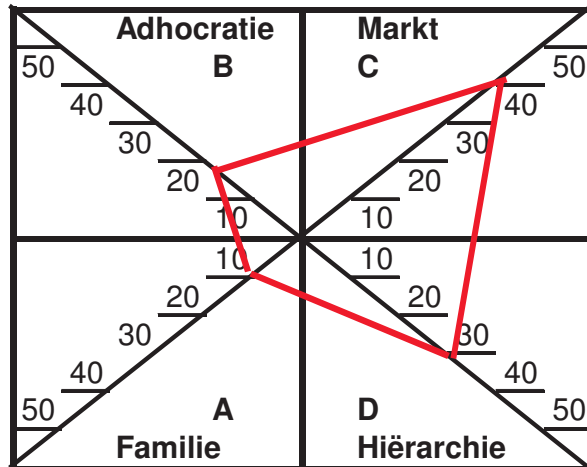
High-tech fabrikant



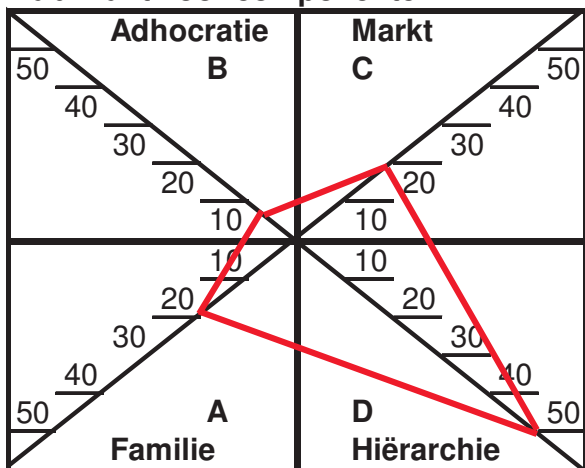
Bank



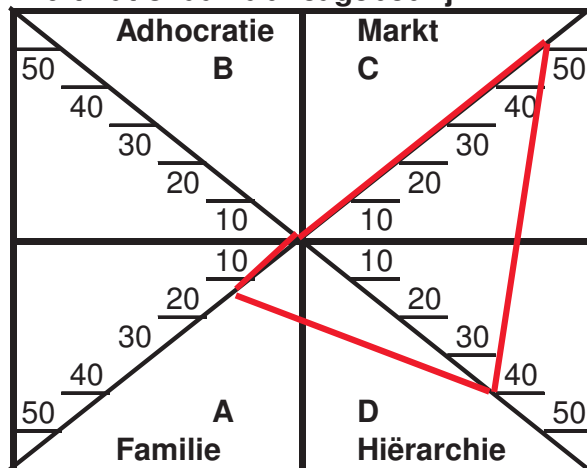
Fabrikant voor componenten



Multinationaal fabricagebedrijf



Overheidsinstelling



Gegevensverwerkingbedrijf

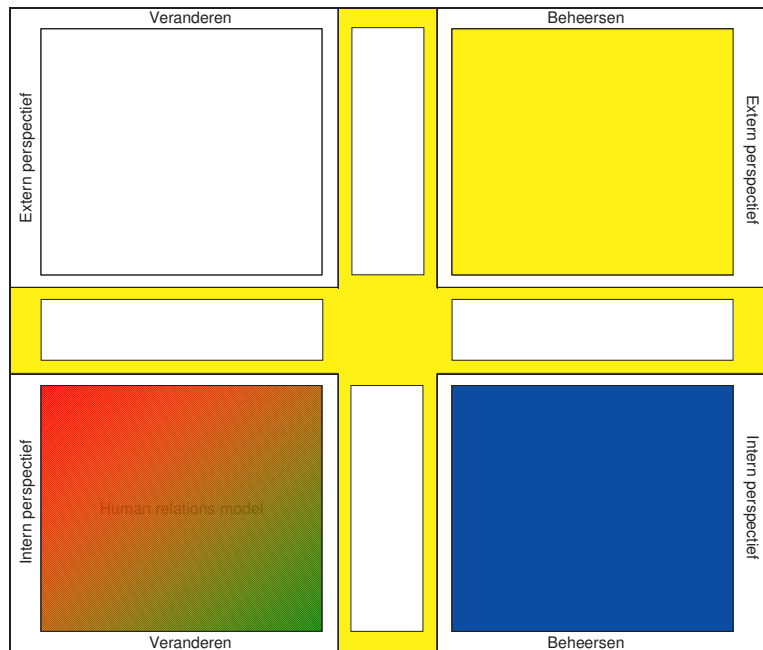
11. De kleuren van cultuurmodellen

Kleuren worden in een aantal van de concepten gebruikt. Bekend is van Bono het boek over de zes denkende hoofddeksels (1985). De vraag die Bono beantwoordt is of de doelmatigheid van het denken kan worden verbeterd. Zijn antwoord is positief, omdat hij verschillende manieren van denken waarneemt. Net als een gereedschapskist hamers en nijptangen bevat. Voor het uitvoeren van een klus kan het heel goed zijn als de timmerman dan de hamer en in een ander situatie de bijtel gebruikt (vergelijk ook de redenering van Quinn (1996) in relatie tot leiderschapsstijlen en het effect daarvan in verschillende cultuurtypen). Bono onderkent zes gereedschappen welke hij symboliseert met zes kleuren:

- *Witte denkhoed*: maagdelijk wit denken, in de vorm van feiten cijfers en informatie
- *Rode denkhoed*: rode waas voor de ogen, in de vorm van emoties en gevoelsoordelen, en ook vermoedens en ingevingen (intuïtie)
- *Zwarte denkhoed*: advocaat van de duivel, negatieve beoordeling waarom iets niet zal functioneren
- *Gele denkhoed*: zonneschijn, helderheid en optimisme, positieve beoordeling, constructieve bijdragen, opsporen van kansen (opportunisme)
- *Groene denkhoed*: vruchtbaarheid, creativiteit, zaden die ontkiemen en tot wasdom komen, beweging, provocatie
- *Blauwe denkhoed*: afstandelijkheid en controle, de dirigent van het denken, denken over denken.

Een ander gebruik van de kleuren (dat hiervoor al is besproken) is die van De Caluwé & Vermaak. Ze gebruiken dezelfde kleuren als Bono (minus zwart), maar stellen uitdrukkelijk dat ze geen relatie hebben gezocht met de betekenis die Bono aan kleuren toekent:

- *Geel*: symbool voor macht (zon, vuur) en van de aard van de coalitievorming (extern beheersen)
- *Blauw*: symbool voor een rationeel proces, een blauwdruk gericht op de beste oplossing (intern beheersen).
- *Rood*: symbool voor de mens (de kleur van het bloed), die moet worden beïnvloed, verleid en uitgelokt (intern veranderen).
- *Groen*: symbool voor groeien (groen van de natuur), mensen motiveren en hun leervermogen vergroten (intern veranderen).
- *Witdrukdenken*: De kleur wit bevat alle kleuren en staat zo symbool voor steeds alles continu blijven veranderen (extern veranderen)



Schema Quinn/Rohrbaugh, kleuren van Caluwé

Ook Cameron & Quinn (2006) zijn gebruik gaan maken van kleuren om elk cultuurtype neutraler te kunnen benoemen:

- *Blauw*: symbool voor extern beheersen
- *Rood*: symbool voor intern beheersen
- *Geel*: symbool voor intern veranderen
- *Groen*: symbool voor extern veranderen.

De vier cultuurtypen in de 4ling®

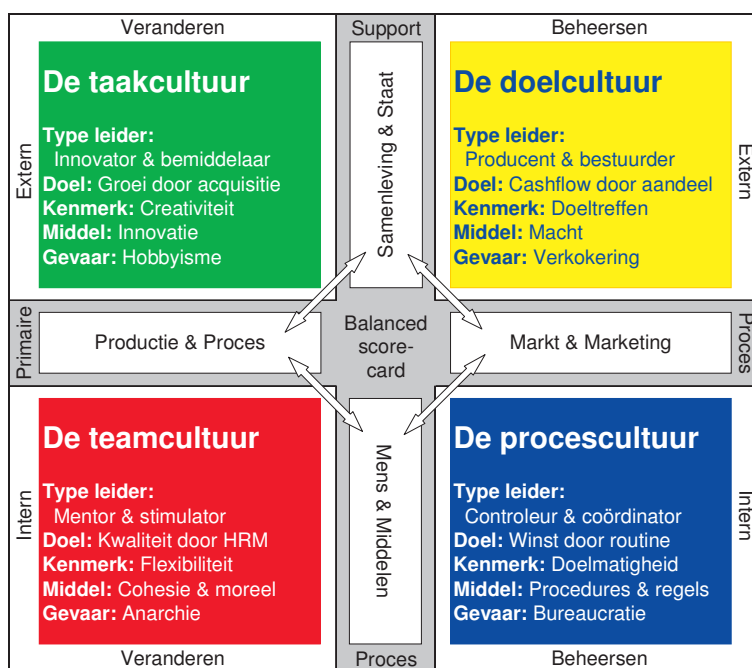
Omdat een organisatiecultuur is opgebouwd uit de kenmerken van de vier cultuurtypen en dat de gradatie waarin elk type voorkomt ligt de keuze om met kleuren de cultuurtypen te karakteriseren voor de hand. Menging van kleuren levert immers weer een nieuwe kleur. De kleurkeuze bij de 4ling® is als volgt gemotiveerd:

- De taakcultuur. Omdat de kern van dit cultuurtype op de toekomst is gericht, op innovatie en groei is groen de kleur. Groen associeert met de natuur, met groeien, leven, lente en toekomst. Bovendien ontstaat de kleur door menging van de twee primaire kleuren geel en blauw. Daarmee benadrukkend dat creativiteit en innovatie tot nieuwe producten leidt, waarmee doelen (geel) gerealiseerd kunnen worden en waarmee doelmatig (blauw) moet worden gewerkt.

- De doelcultuur. In dit cultuurtype is het treffen van het doel het centrale thema. Macht en markt drukken dat niet genoeg uit, en hebben bovendien een negatieve klank. Daarentegen heeft elke organisatie een doel dat moet worden gerealiseerd. Vandaar dat voor doelcultuur als naam en als de kleur voor dit cultuurtype geel is besloten. Geel is de kleur van de zon, van nieuwe energie en de kleur symboliseert kracht, macht, hoop en optimisme.



De kleuren van Cameron & Quinn



De 4ling® en de vier cultuurtypen

-
- De procescultuur. In alle beschrijvingen gaat het over ordenen, staan regels centraal en is het proces de centrale factor waar alles om draait. Vandaar de naam procescultuur. De kleur is blauw, afgeleid van de blauwdruk. Een blauwdruk is een oude techniek om technische tekeningen te kunnen reproduceren en is synoniem geworden voor gedetailleerd uitgewerkte plannen.
 - De teamcultuur. Centraal staan de mensen, die afhankelijk zijn van elkaar en samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als eensgezind wordt opgetreden. Vandaar dat niet de persoon, de steun of het onderhandelen in de naam terug komt, maar het resultaat, het team: de teamcultuur. Omdat de mens daarin centraal staat is de kleur rood, de kleur van bloed.

12. Managementboeken voor corporaties

De serie managementboeken voor corporaties is in 1999 in samenwerking met Aedes begonnen bij de basis van goed management: het formuleren van de strategie, het jaarplan en het ondernemingsplan (Dreimüller 1999). Daarna is de aandacht gericht op het meten van de voortgang. Met behulp van de balanced scorecard wordt gezien of de strategie ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd (Dreimüller 2001). Dan worden de afwijkingen zichtbaar en wil de organisatie die verbeteren. De kwaliteit komt dan in beeld en dat was de aanleiding voor deel drie met het thema INK-managementmodel (Fokkema, Dreimüller 2003).

In de loop van de jaren hebben we (Rotterdamse Organisatie Advies Groep - roAg), corporaties mogen begeleiden met het bepalen van de richting, het meten van de verrichting en het verbeteren van de inrichting. We merkten daarbij (en daarna) vooruitgang, hoewel er geen sprake was van een fundamenteel andere benadering of werkwijze. Op het eerste gezicht leek dat ook niet nodig, want ondanks groeiende kritiek, steeg de vraag naar de diensten van corporaties (klanten staan in rotten van vijf te wachten op woningen met lage woonlasten) en corporaties zijn financieel onafhankelijk van derden. Bovendien is het van binnenuit altijd lastig te zien of de wereld fundamenteel wijzigt en of een echt nieuwe en andere benadering noodzakelijk aan het worden is. Aan het begin van de nieuwe eeuw leek het ook nog niet nodig, leek er nog tijd genoeg. Voor roAg was de situatie aanleiding om na te gaan op welke wijze zo een fundamentele koerswijziging gezocht en gerealiseerd moest worden. Daarbij was de insteek om scherp op de doelmatigheid van de organisatie te koersen, zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening zou afnemen. In die benadering staan de werkwijze en de werkenden centraal. Het vormde de basis voor een tweede drieluik waarvan de eerste twee delen zijn verschenen in 2004 (Bedrijfsprocessen) en 2005 (HRM). In het deel over bedrijfsprocessen worden handvatten aangereikt om met de mensen op de werkvloer de processen te beschrijven. Daarvoor wordt een taal gebruikt die door iedereen in de organisatie kan worden begrepen (ModulOr, Dietz 1996) en die de processen op doelmatigheid inricht en meetbaar maakt. Bedrijfsprocessen op die manier beschreven vormen de basis voor het monitoren van de prestaties. Bijkomend voordeel is dat daardoor ook de focus verlegd kan worden van de output (in termen van woningen) naar de medewerkers die die prestaties moeten (kunnen) leveren. Het gaat dan over Human Resource Management (HRM). Bij goed beschreven bedrijfsprocessen worden resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gekoppeld aan functies. Dat weer is weer de basis bij HRM voor functieomschrijvingen en functiewaarderingen, competentiemanagement en prestatie management.

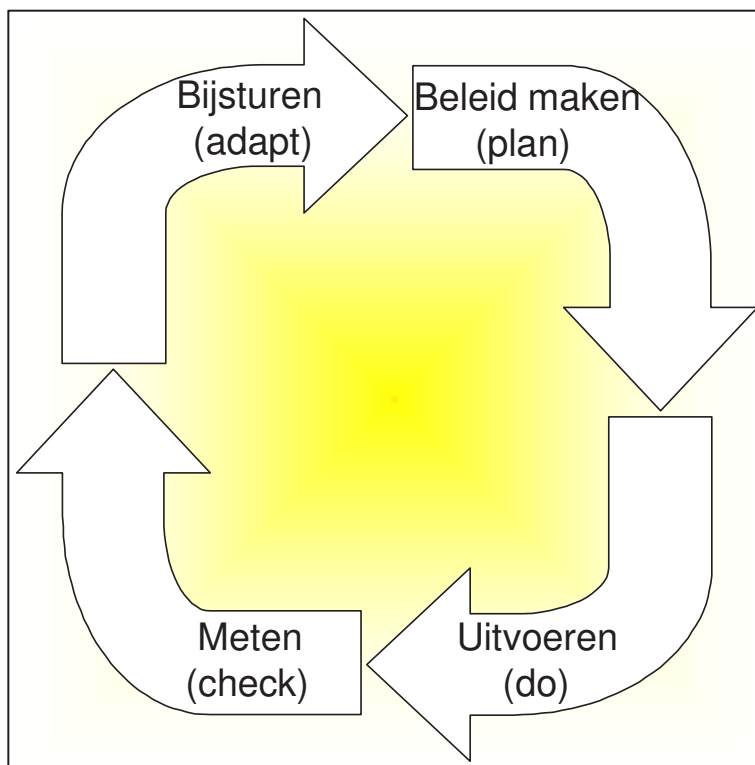
Er ontbreekt dan nog iets. Want als de instrumenten er zijn (strategie, balanced scorecard, INK, bedrijfsprocessen en HRM), dan wil dat nog niet zeggen dat de organisatie dan ook vanzelf de goede dingen goed doet. Daarvoor is motivatie nodig en dan hebben we het over de instelling van de mensen bij de organisatie, het onderbuik gevoel, de onuitgesproken regels en richtlijnen, kortom de organisatiecultuur. Sinds 2002 zijn we met het thema organisatiecultuur aan het werk. Na omzwervingen zijn we uitgekomen bij Cameron & Quinn (1999). Op basis van het model van de concurrerende waarden hebben ze een vragenlijst ontwikkeld die het mogelijk maakt de bestaande organisatiecultuur te meten. Dezelfde vragenlijst is de meter om te achterhalen hoe het management de organisatiecultuur wil zien. Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar methoden om de organisatiecultuur in beweging te krijgen (Organisatiecultuur 2006). Dat was lastig, want er wordt weinig over geschreven, althans niet in praktische zin. Wel is in algemene en abstracte termen te lezen dat bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid lager in de organisatie moet worden gelegd, of gelijksoortige aanbevelingen. Maar hoe dat dan precies moet, wordt niet duidelijk verteld.

Logisch ook, want er zijn zoveel verschillende factoren die een rol spelen. De geschiedenis van het bedrijf, de klanten, het primaire proces, de wijze waarop ondersteunende processen een rol spelen, de technologie en wat dies meer zij. Complex dus.

1. Dreimüller, A., Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw. Nestas, Almere, 1999.
2. Dreimüller, A., De balanced scorecard voor corporaties. Nestas, Almere, 2001.
3. Fokkema, E, en Dreimüller, A., Het INK-managementmodel voor corporaties. Nestas, Almere, 2003.
4. Dreimüller, A. & Wittebol, F., Bedrijfsprocessen bij corporaties. Nestas, Almere, 2004.
5. Snoeks, F, & Dreimüller, A., Human resource management bij corporaties. Nestas, Almere, 2005.
6. Dreimüller, A. & Loor, M. de, De organisatiecultuur bij corporaties. Nestas, Almere, 2006.

13. De planning- en beheerscyclus

Planning & beheersing (planning en control) en de administratieve organisatie hebben de afgelopen decennia een hele ontwikkeling doorgemaakt. Een ontwikkeling die nog niet is afgesloten. Historisch gezien is planning een rationeel denkproces, waarin activiteiten worden uitgezet die zijn afgestemd op de strategie. Een formeel planningsproces maakt gebruik van procedures. In deze procedures staat wie de plannen dient op te stellen, goed te keuren en te evalueren. Door het standaardiseren van de planning krijgt het proces een voorspelbaar karakter. Dan wordt bijsturen wenselijk en daarvoor is registratie van de voortgang nodig. Deze plannings- en beheerscyclus (Demingcirkel of PDCA-cirkel) heeft de afgelopen decennia ingrijpende ontwikkelingen doorgemaakt.



1960 – 1970: In de jaren zestig wordt de behoefte aan overzicht en inzicht zo manifest dat deze aspecten speciale aandacht krijgen. Het begint met de registratie van de prestaties en is bedoeld om verantwoording af te leggen. Vanaf het moment dat er meer dan één persoon werkt in een bedrijf is er sprake van arbeidsdeling en zijn afspraken nodig voor de afstemming. Er moet zicht komen op de uit te voeren taken, de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden en als gevolg daarvan de informatiebehoefte. Als niet duidelijk is hoe een en ander is geregeld, ontstaat al snel chaos. En dat is niet de bedoeling dus wordt zo veel mogelijk alles vastgelegd. We noemen het de administratieve organisatie en Starreveld definieert het begin jaren zestig als het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens ten behoeve van het besturen in enge zin, het doen functioneren en beheersen van een huishouding ten behoeve van verantwoording die daarover moet worden afgelegd.

Starreveld heeft met de nadruk die hij legt op verantwoorden zijn stempel gezet en is verantwoordelijk voor het fenomeen functiescheiding³⁵. Als verantwoording wordt afgelegd met behulp van de informatie uit de administratieve organisatie (AO) dan is betrouwbaarheid een voorwaarde en die kan in het systeem van de klassieke AO alleen door functiescheiding worden gewaarborgd. Dat heeft als gevolg dat de wijze van werken – vastgelegd in de bedrijfsprocessen – wordt aangepast om de kwaliteit van de administratie te laten stijgen.

³⁵ Functiescheiding is het binnen de hele organisatie splitsen van de registrerende en de controlerende taken. Een voorbeeld is de functiescheiding tussen een inkoopafdeling en de boekhouding. De inkoopafdeling verzorgt de centrale inkoop van alle goederen en diensten, terwijl de boekhouding aan de hand van de bestelbon controleert of de leverancier de juiste factuur heeft gestuurd. Na deze controle wordt de factuur betaalbaar gesteld. Registratie en verantwoording dus.

Dat is een belangrijk moment, omdat voor het eerst niet het primaire proces en de primaire doelstelling van het bedrijf leidend is voor hoe de dingen gebeuren, maar de betrouwbaarheid van de rapportage daarover. En het zal ook niet de laatste keer zijn!

1970 – 1980: De veranderingen, de groeiende complexiteit en differentiatie, en de voortdurende versnelling nopen bedrijven in de jaren zeventig en tachtig tot een verdere beheersing van de activiteiten. Na de jaren van wederopbouw, waarin aan alles tekort was en het vooral ging om produceren, wordt doelmatigheid belangrijk. Die grotere doelmatigheid moet komen uit outsourcen en focussen op kernactiviteiten. De technologische ontwikkelingen op het gebied van de informatieverwerking maken het mogelijk verbanden te leggen tussen planning, doelen en budgetten. Managers – geconfronteerd met budgetteringsperikelen waarvoor ze niet echt geëquipt zijn – krijgen behoefte aan een functie die de planning, doelen en budgetten niet alleen registreert, maar ook tussentijds bijsturen mogelijk maakt. Dit alles aan de hand van duidelijke normen die van tevoren op grond van ervaringen zijn vastgesteld. Voor deze activiteiten wordt een nieuwe functie gecreëerd: de controller. Hij is degene die de planning- en beheers(control)cyclus opstelt en bewaakt.

1980 – 1990: De volgende stap is dat bijsturing gaat plaatsvinden op basis van financiële kengetallen en het formuleren van meetpunten en indicatoren. Door de financiële stromen binnen een onderneming te meten, kan worden vastgesteld of die kengetallen positief of negatief zijn. Vervolgens is actie en bijsturing mogelijk. De controller wordt ook verantwoordelijk voor het verzamelen van ervaringscijfers, waaruit trends zijn te destilleren. Het vakgebied van de controller wordt een professie en de controller gaat deel uitmaken van het management. Hij ondersteunt het management met prestatiemetingen (performance measurement). Managementinformatie wordt belangrijk als meet- en stuurinstrument, en de frequentie van de rapportages neemt toe van kwartaal- naar maandelijkse rapportages. Meten is weten is als wetenschap volwassen geworden en daarmee ook de rol van de controller.

1990 – 2000: Dan volgt de stap van het meten van de prestaties naar het managen van prestaties: het performance management. De kern is nu inzicht in de samenhang tussen indicatoren. Het gaat niet meer alleen om de financiële informatie, maar ook om de niet-financiële. De oorzaak van deze omslag is dat de managementgoeroes – die eerder aandrongen op outsourcen – hebben ontdekt dat er veel meer factoren verantwoordelijk zijn voor het succes van een onderneming dan alleen het bevorderen van de doelmatigheid. Deze tendens gaat niet voorbij aan de accountants. De balanced scorecard doet zijn intrede³⁶. Nu zijn alle aspecten van belang en worden in balans tot elkaar beoordeeld en bijgehouden. De managementinformatie cyclus met zowel financiële als niet-financiële informatie is een feit.

³⁶ De balanced scorecard is begin jaren negentig ontwikkeld door Kaplan en Norton. Op basis van een corporate scorecard ontwikkelden zij een nieuw model van prestatiemetingen waarin alle mogelijke aspecten zijn geordend in vier dimensies (financieel, klanten, interne bedrijfsprocessen en innovatie). In de literatuur zijn diverse definities van een balanced scorecard te vinden. Steeds komen twee aspecten naar voren: het beheersingsaspect en het strategische aspect. Kaplan en Norton achtten de balanced scorecard het middel om de strategische doelstellingen te expliciteren, te communiceren en te evalueren. Voor hen is de balanced scorecard het logische resultaat van het proces van analyseren van de onderneming, resulterend in strategische doelstellingen, die worden vertaald in een strategie. De strategie leidt tot realisatie van voor het bedrijf belangrijke succesfactoren. Die succesfactoren krijgen een plaats in de balanced scorecard. Door middel van het benoemen van maatstaven en normen wordt de strategie meetbaar en toetsbaar uitgerold over de organisatie naar alle relevante niveaus (Dreimüller 2001).

In de jaren negentig is er opnieuw aandacht voor de bedrijfsprocessen, maar dan vanuit management en consultancy. Vanwege de economische situatie is een fundamentele herbezinning nodig en dat leidt dan tot de zogenoemde Business Process Redesign.

De omslag in het management van de jaren tachtig (zie ook paragraaf 3.1) is ook van invloed geweest op het denken over kwaliteit. Daarbij stond in eerste instantie de vraag centraal hoe met minder middelen hetzelfde resultaat kon worden gehaald of met dezelfde middelen meer resultaat. Het antwoord is sturen op prestaties en bedrijfsprocessen. In de jaren negentig komt het kwaliteitsdenken in Europa tot ontwikkeling. Het Total Quality Management (TQM) uit de Verenigde Staten (Deming 1982), waait over naar Europa in de vorm van het EFQM-model en later naar Nederland onder de naam INK-managementmodel. Kwaliteitsdenken is dan meer dan verbeteren en komt vernieuwen en ontwikkelen ook aan bod. In het INK-managementmodel wordt dat duidelijk door de blokken Leiderschap en Strategie & beleid, de centrale plaats voor de bedrijfsprocessen en de vier resultaatgebieden (Fokkema 2003).

2000 – 2010: De ontwikkelingen staan nog niet stil. Inmiddels is de indeling van de balanced scorecard ook door de uitvinders verlaten en het heet nu strategiekaart of het model van de onderneming. Eigenlijk is het een schaalmodel, waarbij oorzaak en gevolg zijn ingebouwd. Om zo iets te laten werken, om te kunnen budgetteren en relevante Management Informatie op te kunnen stellen, zijn adequate bedrijfsprocesbeschrijvingen onmisbaar. Daarbij gaat het om meer dan betrouwbaar en doelmatig gegevens verwerken. Klantgerichtheid, flexibiliteit en betrouwbare levertijden zijn minstens zo belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. De toenemende dynamiek in de omgeving en de kritische opstelling van klanten stelt hogere eisen aan organisaties. Het vereist meer externe oriëntatie en tevens een betere interne organisatie. Maatwerk is nodig en dat kan alleen als de organisatie haar blik op de klant richt en daar flexibel en doelmatig op reageert. Verder zijn de mogelijkheden van de informatietechnologie sterk verbeterd. Daardoor zijn monotone werkzaamheden verdwenen en ontstaat ruimte voor denkwerk. Gelukkig zijn de medewerkers, door een hoger opleidingsniveau, daar in toenemende mate ook op voorbereid.

Dientengevolge verandert de rol van de controller en ontstaat de nieuwe operationele audit-functie (werkt alles zo als het behoort te functioneren). Bij de informatiehuishouding was de controller leidend en stond bij de inrichting en de beoordeling de interne controle en functiescheiding centraal. De inhoud was voornamelijk financieel gericht. De informatie-verzorging verschuift nu naar de manager en wordt een beheerinstrument in plaats van een controle-instrument. Uitgangspunt voor de inrichting van de administratieve organisatie was de betrouwbaarheid en verantwoording. Dat kwam tot uitdrukking in de procedures en regelgeving. Alles werd beschreven. Dat is nu anders. De nieuwe eisen die aan bedrijven worden gesteld, leiden tot decentralisatie van resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verwacht wordt dat autonome kleine beheersbare eenheden sneller en flexibeler kunnen reageren. Om de verantwoordelijkheid laag te kunnen leggen dient de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende organisatiesegmenten gering te zijn. Dat kan met een procesgerichte wijze van organiseren. In deze opzet is de centrale leiding verantwoordelijk voor de strategie en de eenheid van opvattingen. Afspraken zijn nodig voor de afstemming en coördinatie. De afdelingen zijn bevoegd tot het vertalen van de strategie in operationele en tactische acties en normen. Daarbij hoort de inrichting en beschrijven van de bedrijfsprocessen. Dat stelt eisen aan de wijze waarop de bedrijfsprocessen worden opgesteld en aan de hulpmiddelen die gebruikersvriendelijk en niet abstract moeten zijn.

14. Explanation of terms and organizations

Aedes vereniging van woningcorporaties (Association of Housing Corporations)

Aedes is the branch federation for social housing organisations. The principal tasks for Aedes are to act as a platform for members, to safeguard their interest, advice and information, research and to act as an employer organisation. Nearly all 730 social housing organisations in The Netherlands are members of Aedes. The social housing organisations in The Netherlands manage 2.4 million dwellings. The Aedes organisation has 150 employees. Expertise in all issues relevant to housing is available from Aedes.

BTIV = Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting

Social housing registration rules before the BBSH (from 1977 till 1993). See also BBSH.

BBSH = Besluit Beheer Sociale Huurwoningen

The rights and obligations of government (central, provincial, regional, municipal) and social housing organisations as they stand in the Housing Act have been worked out into a number of so-called Rules. The rule that covers the functioning of social housing organisations is the BBSH (*Besluit Beheer Sociale Huursector*) that regulates The Operations of Social Housing Sector. The BBSH defines six so-called performance areas - six main tasks to which the social housing organisations must direct their efforts. These are:

- to assure good quality in all dwellings
- to guarantee the financial continuity of the enterprise
- to rent on a priority basis to the 'special attention groups intended in policy'
- to involve tenants in the policy and management of the organisation, and
- to make a contribution to the quality of life in neighbourhoods and districts
- to make a contribution to the housing of persons in need of care or supervision

There is now a seventh task to add to this list:

- to promote home ownership.

Bruterling

1995 saw the wrap-up of the so-called 'Bruteringsoperatie', which entailed the settlement of the current object-related subsidies (16 billion to be paid out) and national loans (17 billion to be redeemed) between the government and the corporations.

CPB = Centraal Planbureau (Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis)

Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis was founded in 1945. Its first director was Jan Tinbergen who won the Nobel Prize for economics in 1969. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis makes independent economic analyses that are both scientifically sound and up-to-date, and relevant for policymaking in the Netherlands.

CFV = Centraal Fonds Volkshuisvesting (Central Housing Fund)

The Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment established the Central Housing Fund as a second key factor (see also WSW), which deals with housing associations that have run into financial difficulties or that do not qualify for membership of the Guarantee Fund. The support through the Central Housing Fund can be through interest-free loans or lump sum payments. The financial support is based on a rescue plan of the housing association, which has to be approved by the Central Housing Fund. The Central Housing Fund is funded through compulsory contributions from housing associations. Since its beginning the Central Fund has provided financial support of approximately € 480 million to 17 housing associations.

Since 1998 the Central Housing Fund not only acts as a safe-catcher in the financial structure but also as a supervisor. The Fund assumed the responsibility from individual local authorities for the financial supervision of housing associations. This financial monitoring is intended to be a prewarning system for the Minister of Housing who has been given considerable new powers to act on the advice of the Central Housing Fund in cases of financial distress, including to replace board members and bring in interim managers to troubled associations. Since 2002 the Central Housing Fund is given the full financial supervision and judgment of the legitimacy of the performance of housing associations.

Nederland (The Netherlands)

The Netherlands is a densely populated country with a strong international orientation and an open economy. Economic growth and a growing population keep the country in a permanent state of reconstruction and alteration.

The longest distances across the country are 300 kilometres (North-South) and 200 kilometres (East-West). The total surface of the country is 41.546 square kilometres. Sixteen million people live in the Netherlands with an average density of about 450 people per square kilometre. The biggest concentration of the population is in the urban ring in the West of the country comprising the major cities of Amsterdam, The Hague, Rotterdam, Utrecht and the adjoining towns. At present 14% of the surface of the country is taken up by housing, businesses and infrastructure. Some 70% is agricultural land. Nature reserves occupy approximately 13%.

RIGO research institute for the build environment

Firm of consultants active in the field of market- and policy-investigations en advice. Their expertise lies in the field of building, housing and care.

REA = Raad van Economisch Adviseurs (Council of Economic Advisors)

The Council of Economic Advisors is an independent advisory body at the service of the house of Representatives. The council provides the House of Representatives with advices – both solicited and otherwise – on financial-economic matters which touch on social issues.

VROM = Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment)

VROM is a political organisation operating under the leadership of the Minister and the State Secretary. The Minister and the State Secretary are responsible to the Lower House of the Parliament about the tax money at the disposal of the Ministry. The most important task of the Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment (VROM) is to create a pleasant living environment, to continue a spatial planning policy and contribute to a sustainable development.

Woonbond (National Tenants Association)

The "Woonbond" is the national tenants' association. The aim and purpose of the Woonbond is to take any kind of action which is necessary to guarantee the availability of low-priced good quality houses for tenants, safe neighbourhoods that provide a positive social environment and to encourage strong local organisations of tenants. The "Woonbond" helps everyone who has problems with rental accommodation. The "Woonbond" does not supply houses.

WSW = Waarborgfonds Sociale Woningbouw (Social Housing Guarantee Fund)

The Dutch not-for-profit foundation Waarborgfonds Sociale Woningbouw (Social Housing Guarantee Fund: WSW) allows Dutch registered housing associations to attract financial means at relatively favourable terms. WSW offers financiers full and watertight guarantees

on loans to Dutch housing associations. Guarantees are issued on the basis of rented property only. Housing associations may want guaranteed loans for new housing development, renovation and upgrading, acquisition of existing housing property, care and nursing facilities and other property with a public function. Under certain conditions, co-owned property may also be accepted for guarantees.

WSW-guaranteed debt is rated AAA and Aaa by Standard & Poor's and Moody's Investors Service respectively. Debt can be in the form of private loans or medium term notes. Total guaranteed capital is € 52.6 billion per yearend 2004.

15. Filling in the culture questionnaire

Before you answer these questions, please take five minutes to reflect on your own organization. Think back to the things that happened during the last couple of weeks. What does your working space look like, in what manner do you interact with your colleagues and your superior, how do they interact with you? What did you do and how did you do it? Are changes required and why haven't they been made yet? Who is the customer, what are his demands and are you able to always serve him? Who is in charge, who decides what gets done and how are rewards handed out? Five minutes are more than enough. Please answer these questions within 15 minutes or less. Don't dwell on a single question but trust your intuition. Keep in mind that none of the four possibilities will exactly fit your own situation. All are rather extreme descriptions of a possible situation. The extent to which an option fits your answer can be indicated by dividing 10 points per question. Those ten points have to be distributed across the four propositions in such a way that it (in your opinion) provides a correct representation of the current organizational culture (the first questionnaire) or the desired culture (the second questionnaire). For example:

| Diagnosing the climate: current situation | | |
|---|--|-----|
| 1 | In general, Dutch summers can be characterized as | Now |
| A | Long, hot, sunny and dry. | 2 |
| B | Intermittent rain with chilly periods, the occasional storm and temperatures of 30°C and up. | 4 |
| C | Unpredictable; one year boiling hot and the next year changeable. | 3 |
| D | Relatively short but nice and warm with the occasional hailstorm. | 1 |
| Total | | 10 |

| Diagnosing the climate: desired situation | | |
|---|--|---------------|
| 1 | In general, Dutch summers can be characterized as | In the future |
| A | Long, hot, sunny and dry. | 5 |
| B | Intermittent rain with chilly periods, the occasional storm and temperatures of 30°C and up. | 2 |
| C | Unpredictable; one year boiling hot and the next year changeable. | 1 |
| D | Relatively short but nice and warm with the occasional hailstorm. | 2 |
| Total | | 10 |

Below, you will find the questionnaire on organizational culture. You can transfer your answers to the questions to the scorecard in order to add them up and calculate the averages. The result obtained represents your individual opinion and can be compared to those of your colleagues. To make sense of the results, some additional information on your specific situation and organization are required.

Diagnosing the organizational culture: the current situation

| The organization | | |
|------------------|---|-----|
| R1 | The organization is | Now |
| A | Familiar. The members do a lot of things together and share a lot with each other. | |
| B | Dynamic. People take risks and undertake entrepreneurial activities. | |
| C | Results-oriented. It is imperative that targets are met, there is heavy competition between members. | |
| D | Structured. Formal rules and procedures and strict leadership are characteristic of the organization. | |
| | Total | 10 |
| R2 | The organization primarily focuses on | Now |
| A | Collegiality, safety, transparency and commitment to the objective of the organization. | |
| B | To look for, develop and implement new things (products, customers, resources). | |
| C | Internal competition, aggression, meeting targets and winning. | |
| D | Rules, procedures, efficient production processes and maintaining the status quo. | |
| | Total | 10 |
| R3 | The success of the organization is determined by | Now |
| A | Developing its personnel by means of care as well as commitment to / of the people. | |
| B | The availability of unique, innovative, leading new products. | |
| C | Beating the competitors and a larger share of the market. | |
| D | Efficient, functional, reliable, cheap, clear and controlled production processes. | |
| | Total | 10 |
| R4 | The organizations treats its employees as | Now |
| A | Family and friends who like to spend time together and support one another. | |
| B | Equals who harmoniously pursue a common goal. | |
| C | Resources that can be deployed by management. | |
| D | Employees with labor relations and mutual rights and obligations. | |
| | Total | 10 |
| Management | | |
| R5 | The management of the organization | Now |
| A | Supervises, supports, stimulates, facilitates and cares for the employees. | |
| B | Shows entrepreneurial spirit, takes risks and aims for innovation as well as renewal. | |
| C | Does not appreciate nonsense, is aggressive and wants to meet targets. | |
| D | Is process-oriented, regulates, coordinates, organizes and streamlines production processes. | |
| | Total | 10 |
| R6 | Management is expected to | Now |
| A | Care for its employees and pay attention to their interests. | |
| B | Listen, enter into a dialogue and be open to the employees' ideas. | |
| C | Be strong and take charge / firm but fair. | |
| D | Be impersonal, lead clear and unencumbered and avoid pursuing personal gains. | |
| | Total | 10 |
| R7 | Management focuses on | Now |
| A | Good mutual relations, teamwork, consensus and participation. | |
| B | Providing freedom and taking personal risks to discover innovations. | |
| C | Competitiveness and internal competition, high demands, performance and results. | |
| D | Clarity, rules, regulations, procedures and stable relations. | |
| | Total | 10 |
| R8 | It is allowed to tell somebody else what should be done when | Now |
| A | He has asked for help, support or advice. | |
| B | You are more knowledgeable and more experienced. | |
| C | You are higher in rank. | |
| D | It is laid down in the job profile. | |
| | Total | 10 |

| Diagnosing the organizational culture: the current situation | | |
|--|---|------------|
| The people | | |
| R9 | Employees are expected to prioritize | Now |
| A | Carrying out tasks together with their colleagues and to help one another if necessary. | |
| B | Carrying out their tasks as well as looking for better ways of doing their job. | |
| C | The assignments, questions and wishes of their superiors. | |
| D | Carrying out their tasks in accordance with the existing rules and procedures. | |
| | Total | 10 |
| R10 | People who perform well are the ones who | Now |
| A | Have a caring and cooperative attitude and maintain good relations with others. | |
| B | Have mastered their profession and want to get the job done. | |
| C | Know how to use their power to please their superior. | |
| D | Carry out their tasks within the system and according to the prevailing rules. | |
| | Total | 10 |
| R11 | Employees are expected to | Now |
| A | Be good team players and get along with one another. | |
| B | Be motivated and to capably carry out their tasks as well as realize improvements. | |
| C | Obey and be loyal to management as well as work hard. | |
| D | Do their work in a responsible and reliable fashion and to avoid deviations. | |
| | Total | 10 |
| R12 | People are motivated by | Now |
| A | The desire to collaborate and maintain good relations at work. | |
| B | Their intrinsic motivation as well as the desire to make a contribution by coming up with improvements. | |
| C | The possibility of receiving (additional) rewards or the attempt to avoid disciplinary measures. | |
| D | The expectation of being rewarded fairly for putting in a fair effort. | |
| | Total | 10 |
| The decision-making process | | |
| R13 | Decisions are | Now |
| A | The result of consensus, acceptance and support on the part of the employees. | |
| B | Made as decentralized as possible by people on the job. | |
| C | Made on the basis of orders and instructions given by management. | |
| D | Made in such a way that they are in accordance with the agreed-on frames and have gone through the | |
| | Total | 10 |
| R14 | When rules and procedures pose a problem | Now |
| A | People support one another by reinterpreting rules and procedures more favorably. | |
| B | They are simply ignored. | |
| C | They are violated if one does not expect any sanctions or has the power to do so. | |
| D | People still follow them or a request is made to amend them. | |
| | Total | 10 |
| R15 | Tasks and work are assigned | Now |
| A | On the basis of the personal preferences of employees (career) and by mutual agreement. | |
| B | By matching the work to the qualities of the employee. | |
| C | On the basis of the judgement of the superior. | |
| D | On the basis of the organizational plans and in accordance with existing rules. | |
| | Total | 10 |
| R16 | Normally, conflicts are | Now |
| A | Resolved without damaging people and in such a way as to maintain a good work climate. | |
| B | Settled by discussion with the intent to arrive at a win-win solution for everyone involved. | |
| C | Resolved by management. | |
| D | Avoided by invoking rules, procedures and responsibilities. | |
| | Total | 10 |

| Diagnosing the organizational culture: the desired situation | | |
|--|---|----------------------|
| The organization | | |
| R1 | The organization is | In the future |
| A | Familiar. The members do a lot of things together and share a lot with each other. | |
| B | Dynamic. People take risks and undertake entrepreneurial activities. | |
| C | Results-oriented. It is imperative that targets are met, there is heavy competition between members. | |
| D | Structured. Formal rules and procedures and strict leadership are characteristic of the organization. | |
| | Total | 10 |
| R2 | The organization primarily focuses on | In the future |
| A | Collegiality, safety, transparency and commitment to the objective of the organization. | |
| B | To look for, develop and implement new things (products, customers, resources). | |
| C | Internal competition, aggression, meeting targets and winning. | |
| D | Rules, procedures, efficient production processes and maintaining the status quo. | |
| | Total | 10 |
| R3 | The success of the organization is determined by | In the future |
| A | Developing its personnel by means of care as well as commitment to / of the people. | |
| B | The availability of unique, innovative, leading new products. | |
| C | Beating the competitors and a larger share of the market. | |
| D | Efficient, functional, reliable, cheap, clear and controlled production processes. | |
| | Total | 10 |
| R4 | The organizations treats its employees as | In the future |
| A | Family and friends who like to spend time together and support one another. | |
| B | Equals who harmoniously pursue a common goal. | |
| C | Resources that can be deployed by management. | |
| D | Employees with labor relations and mutual rights and obligations. | |
| | Total | 10 |
| Management | | |
| R5 | The management of the organization | In the future |
| A | Supervises, supports, stimulates, facilitates and cares for the employees. | |
| B | Shows entrepreneurial spirit, takes risks and aims for innovation as well as renewal. | |
| C | Does not appreciate nonsense, is aggressive and wants to meet targets. | |
| D | Is process-oriented, regulates, coordinates, organizes and streamlines production processes. | |
| | Total | 10 |
| R6 | Management is expected to | In the future |
| A | Care for its employees and pay attention to their interests. | |
| B | Listen, enter into a dialogue and be open to the employees' ideas. | |
| C | Be strong and take charge / firm but fair. | |
| D | Be impersonal, lead clear and unencumbered and avoid pursuing personal gains. | |
| | Total | 10 |
| R7 | Management focuses on | In the future |
| A | Good mutual relations, teamwork, consensus and participation. | |
| B | Providing freedom and taking personal risks to discover innovations. | |
| C | Competitiveness and internal competition, high demands, performance and results. | |
| D | Clarity, rules, regulations, procedures and stable relations. | |
| | Total | 10 |
| R8 | It is allowed to tell somebody else what should be done when | In the future |
| A | He has asked for help, support or advice. | |
| B | You are more knowledgeable and more experienced. | |
| C | You are higher in rank. | |
| D | It is laid down in the job profile. | |
| | Total | 10 |

| Diagnosing the organizational culture: the desired situation | | |
|--|---|----------------------|
| The people | | |
| R9 | Employees are expected to prioritize | In the future |
| A | Carrying out tasks together with their colleagues and to help one another if necessary. | |
| B | Carrying out their tasks as well as looking for better ways of doing their job. | |
| C | The assignments, questions and wishes of their superiors. | |
| D | Carrying out their tasks in accordance with the existing rules and procedures. | |
| | Total | 10 |
| R10 | People who perform well are the ones who | In the future |
| A | Have a caring and cooperative attitude and maintain good relations with others. | |
| B | Have mastered their profession and want to get the job done. | |
| C | Know how to use their power to please their superior. | |
| D | Carry out their tasks within the system and according to the prevailing rules. | |
| | Total | 10 |
| R11 | Employees are expected to | In the future |
| A | Be good team players and get along with one another. | |
| B | Be motivated and to capably carry out their tasks as well as realize improvements. | |
| C | Obey and be loyal to management as well as work hard. | |
| D | Do their work in a responsible and reliable fashion and to avoid deviations. | |
| | Total | 10 |
| R12 | People are motivated by | In the future |
| A | The desire to collaborate and maintain good relations at work. | |
| B | Their intrinsic motivation as well as the desire to make a contribution by coming up with improvements. | |
| C | The possibility of receiving (additional) rewards or the attempt to avoid disciplinary measures. | |
| D | The expectation of being rewarded fairly for putting in a fair effort. | |
| | Total | 10 |
| The decision-making process | | |
| R13 | Decisions are | In the future |
| A | The result of consensus, acceptance and support on the part of the employees. | |
| B | Made as decentralized as possible by people on the job. | |
| C | Made on the basis of orders and instructions given by management. | |
| D | Made in such a way that they are in accordance with the agreed-on frames and have gone through the | |
| | Total | 10 |
| R14 | When rules and procedures pose a problem | In the future |
| A | People support one another by reinterpreting rules and procedures more favorably. | |
| B | They are simply ignored. | |
| C | They are violated if one does not expect any sanctions or has the power to do so. | |
| D | People still follow them or a request is made to amend them. | |
| | Total | 10 |
| R15 | Tasks and work are assigned | In the future |
| A | On the basis of the personal preferences of employees (career) and by mutual agreement. | |
| B | By matching the work to the qualities of the employee. | |
| C | On the basis of the judgement of the superior. | |
| D | On the basis of the organizational plans and in accordance with existing rules. | |
| | Total | 10 |
| R16 | Normally, conflicts are | In the future |
| A | Resolved without damaging people and in such a way as to maintain a good work climate. | |
| B | Settled by discussion with the intent to arrive at a win-win solution for everyone involved. | |
| C | Resolved by management. | |
| D | Avoided by invoking rules, procedures and responsibilities. | |
| | Total | 10 |

16. Lijst met schema's, tabellen, grafieken en figuren

| | |
|---|-----|
| Tabel 1: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1950-1960 | 40 |
| Tabel 2: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1960-1970 | 41 |
| Tabel 3: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1970-1980 | 41 |
| Tabel 4: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1980-1990 | 42 |
| Tabel 5: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 1990-2000 | 43 |
| Tabel 6: Corporaties, bedrijfsontwikkeling en volkshuisvesting 2000-2010 | 44 |
| Tabel 7: Ontwikkeling van commerciële dienstverlening door corporaties (1997-2005) | 45 |
| Tabel 8: Ontwikkeling projectontwikkeling door corporaties (1997-2005) | 45 |
| Tabel 9: De BCG-matrix van de Boston Consulting Groep | 94 |
| Tabel 10: Blake & Mouton: The Managerial Grid | 96 |
| Tabel 11: Cameron & Quinn: Het concurrerende waarden model (CVF) | 98 |
| Tabel 12: Denison: Doeltreffendheid en de organisatiecultuur | 99 |
| Tabel 13: Besluitvorming volgens Koopman & Pool | 100 |
| Tabel 14: Het vierfasenmodel van Hardjono | 102 |
| Tabel 15: Nelson & Burns Topprestatie-programmering | 104 |
| Tabel 16: Deal & Kennedy | 108 |
| Tabel 17: De Caluwé & Vermaak | 111 |
| Tabel 18: Stijlen van leiderschap volgens Handy (1976, 1988) | 114 |
| Tabel 19: Harrison & Handy, het CVF en de 4ling® | 115 |
| Tabel 20: De vier leiderschapsstijlen van Adizes | 118 |
| Tabel 21: Trompenaars & Hampden-Turner en het CVF en de 4ling® | 120 |
| Tabel 22: Herkomst van de vragen uit de vragenlijst van de 4ling® | 141 |
| Tabel 23: Scores organisatiecultuuronderzoek 2003 - 2006 | 149 |
| Tabel 24: Steekproef versus populatie van de onderzoeken 2003 - 2006 | 150 |
| Tabel 25: Steekproef versus populatie van het organisatiecultuuronderzoek 2003 - 2006 | 181 |
| Tabel 26: Scores organisatiecultuuronderzoek 2003 - 2006 | 181 |
| Table 27: Scores organizational culture (aggregate) 2003 - 2006 | 212 |
| | |
| Figuur 1: Correctie van negatieve en positieve afwijkingen | 31 |
| Figuur 2: De ontwikkeling van beleid en verantwoording bij corporaties | 46 |
| Figuur 3: Kaft van het boek <i>Spelregels voor woningcorporaties</i> : NWR, Almere, 1983. | 46 |
| Figuur 4: Stappenplan doel en strategie bepalen (richten) | 85 |
| Figuur 5: Stappenplan ontwerpen van de balanced scorecard | 88 |
| Figuur 6: Stappenplan opstellen en implementeren van het ondernemingsplan | 90 |
| Figuur 7: Waarden, rituelen, helden, symbolen | 106 |
| Figuur 8: Administratieve Organisatie en de waardenkringloop van Starreveld | 125 |
| Figuur 9: Ordeningsmodel Bedrijfsprocessen | 126 |
| Figuur 10: Ordeningsmodel Human Resource Management | 130 |
| Figuur 11: Krotten in Deventer (1860-1900), Diamantbuurt in Amsterdam (2004) | 154 |
| Figuur 12: Ordeningsmodel Organisatiecultuur | 162 |
| Figuur 13: Stappenplan opstellen en implementeren van het ondernemingsplan | 174 |
| Figuur 14: CVF van Cameron & Quinn en Lawrence & Nohria | 176 |
| Figure 15: the action plan for designiung and implementing a business plan | 203 |
| Figure 16: The Competing Values Framework | 204 |
| | |
| Grafiek 4: De ontwikkeling van het gemiddelde aantal woningen in beheer (1985 – 2005) | 37 |
| Grafiek 5: De ontwikkeling van de algemene personeels- en beheerkosten (1985-2006) | 38 |
| Grafiek 6: De ontwikkeling van de beheerkosten in relatie tot de inflatie (1985-2006) | 38 |

| | |
|---|-----|
| Schema 1: Methodologie "Van realisme naar idealisme" | 16 |
| Schema 2: Methodologie "Van idealisme naar realisme" | 18 |
| Schema 3: Het model van Nelson & Burns | 26 |
| Schema 4: The Competing Values Framework van Cameron & Quinn (CVF) | 29 |
| Schema 5: De normale ontwikkeling volgens Quinn | 35 |
| Schema 6: Corporaties gepositioneerd in het model van Nelson & Burns | 61 |
| Schema 7: Corporaties gepositioneerd in het model van Cameron & Quinn | 62 |
| Schema 8: De primaire in relatie tot de ondersteunende processen (Porter 1985) | 86 |
| Schema 9: De vier P's van Simons (2000) in relatie tot de processen van Porter (1985) | 87 |
| Schema 10: De BCG-matrix van de Boston Consulting Groep | 94 |
| Schema 11: Blake & Mouton: The Managerial Grid | 95 |
| Schema 12: Cameron & Quinn: Het concurrerende waarden model (CVF) | 97 |
| Schema 13: Denison: Doeltreffendheid en de organisatiecultuur | 99 |
| Schema 14: Besluitvorming volgens Koopman & Pool | 100 |
| Schema 15: Het vierfasenmodel van Hardjono | 102 |
| Schema 16: Nelson & Burns Topprestatie-programmering | 104 |
| Schema 17: Deal & Kennedy | 108 |
| Schema 18: De kleuren van De Caluwé & Vermaak | 111 |
| Schema 19: Situationeel leiding geven (Hersey) | 114 |
| Schema 20: De vier leiderschapstijlen van Adizes | 118 |
| Schema 21: CVF van Cameron & Quinn en Lawrence & Nohria | 122 |
| Schema 22: CVF & 4ling [®] en de taakcultuur | 132 |
| Schema 23: CVF & 4ling [®] en de doelcultuur | 134 |
| Schema 24: CVF & 4ling [®] en de procescultuur | 136 |
| Schema 25: CVF & 4ling [®] en de teamcultuur | 137 |
| Schema 26: CVF & 4ling [®] en de vier cultuurtypen | 139 |
| Schema 27: Levenscyclus van een product | 147 |
| Schema 28: Levenscyclus van een organisatie | 148 |
| Schema 29: De fundamentele ontwikkeling stap 1 | 156 |
| Schema 30: De fundamentele ontwikkeling stap 2 | 157 |
| Schema 31: De fundamentele ontwikkeling stap 3 | 158 |
| Schema 32: De fundamentele ontwikkeling & de 4ling [®] | 159 |
| Schema 33: Methodologie "Van realisme naar idealisme" | 163 |
| Schema 34: Methodologie "Van idealisme naar realisme " | 164 |
| Schema 35: Het model van Nelson & Burns | 166 |
| Schema 36: De vier P's van Simons (2000) in relatie tot de processen van Porter (1985) | 173 |
| Schema 37: CVF & 4ling [®] en de vier cultuurtypen | 179 |
| Schema 38: De fundamentele ontwikkeling & de 4ling [®] | 182 |
| Diagram 39: Methodology "From realism to idealism" | 190 |
| Diagram 40: Methodology "From idealism to realism" | 190 |
| Diagram 41: The model of Nelson & Burns | 192 |
| Diagram 42: The Competing Values Framework Cameron & Quinn (1983, 1999, 2006) | 194 |
| Diagram 43: The normal development according to Quinn (1996, 2000, 2004) | 195 |
| Diagram 44: De four P's of Simons (2000) in relations to the processes of Porter (1985) | 201 |
| Diagram 45: The four types of organizational culture | 207 |
| Diagram 46: Product life-cycle & The Competing Values Framework (Cameron & Quinn) | 209 |
| Diagram 47: Organizational life-cycle and The Competing Values Framework | 210 |
| Diagram 48: The fundamental state of leadership | 213 |

Literatuur

- Adams, J., Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, New York, 1965.
- Adams, J., *Transformatie: van produktgericht naar mensgericht ondernemen*, Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Adizes, I., *Mismanagement, Signaliseren en oplossen*, Alphen a/d Rijn, Samsom, 1981.
- Adizes, I., *Corporate Lifecycles*, Prentice Hall Press, 1988.
- Adizes, I., *Managing Corporate Lifecycles*, Prentice Hall Press, 1999.
- Adriaansens, C., Het privaatrechtelijk karakter van de corporatie, in *Maatschappelijk ondernemerschap in bestuurskundig perspectief*, Aedes, Hilversum, 2000.
- Aedes, *De jaarlijkse bedrijfstakinformatie (over de jaren 1996 t/m 2005)*, 1997-2006
- Aedes, *Onderzoek Berenschot: Professionaliteit bepaald*. Utrecht, 2002.
- Aedes, *Onderzoek Berenschot: Prestaties in beeld*. Utrecht, 2006.
- Aedes, *Centrum voor Corporate Governance: Inzicht in toezicht*. Amsterdam, 2001.
- Aedes, *Verenigingscommissie Overheid, corporatie, burger (commissie Sas): Corporaties lokaal verbinden, presteren en verbinding zoeken zonder vrijblijvendheid*, Hilversum, 2005.
- Aedes, *Commissie De Boer: Lokaal wat kan, centraal wat moet*, in opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties en het ministerie van VROM, 2005.
- Ahaus, C., e.a., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*. Kluwer, Deventer, 1998.
- Athos, A., Pascale, R., *The art of Japanese Management*, Penguin, 1986.
- Anshoff, I., *Corporate strategy*, McGraw-Hill, 1965.
- Bijdendijk, F., & Hoff, J., *De laatste trein: een essay over een volkshuisvesting gebaseerd op marktwerking*, In *Building Business*, juni/juli 2002.
- Binnenlands Bestuur, *Wethouders tevreden over corporaties*, nr 6, 2007.
- Bontje, J.C.B., *Ondernemersboek: maak zelf uw ondernemingsplan*, Samson, Alphen aan de Rijn, 1993.
- Blake, R en Mouton, J., *De Grid: sleutel tot excellent leiderschap*, Spectrum, Utrecht, 1964/1985.
- Blanchard, O., F. Lopez-de-Silanes, en A. Shleifer, 1994, *What Do Firms Do with Cash Windfalls?*, *Journal of Financial Economics*, 36: 337-360.
- Boje, D., *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, Saga Publications, London, 2001.
- Bohm, D., *Heelheid en implicite orde*. Lemniscaat, Rotterdam, 1985.
- Bono, de E., *Zes denkende hoofddeksels*, Veen, Utrecht, 1985.
- Boyett, J., & Boyett, J., *De goeroegids: een kritisch overzicht*. Thema, 1999.
- Brandsen, T., *Meervoudig bestuur*. Lemma, Den Haag, 2006.
- Buurma, H., *Bedrijfsplanning voor overheid en publieke sector*, Samson, Alphen aan de Rijn, 1996
- Burger, A., Dekker, P., *Noch markt, noch staat: De Nederlandse non-profitsector in vergelijkend perspectief*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.
- Buytendijk, F. en Brinkhuis-Slaghuis, J., *De balanced scorecard: van meten naar managen*, Samson, Deventer, 2000.
- Bygrave, W.D., Gumpert, D., (e.a.), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, USA, 1997
- Crainer, S. en Hamel, G., *De ultieme business bibliotheek*, Scriptum Management, 1999.
- Cameron, K., *Evaluating Organizational Effectiveness in Organized Anarchies*. Paper presented at the 1979 meeting of the Academy of Management, 1979.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A., *Best practice in white-collar downsizing: Managing contradictions*, *Academy of Management Executive*, 5: 57-73, 1991.
- Cameron, K., *In what ways do organizations implement total quality?*, Discussiestuk voor het congres van de Academy of management in Las Vegas, Nevada, 1992.
- Cameron, K., *Downsizing, quality and performance*, In Cole, R., *The Fall and Rise of the American Quality Movement*, New York: Oxford University Press, 1995.
- Cameron, K. & Quinn, R., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarde*, Academic Service, Schoonhoven, 1999.

- Cameron, K. Dutton, J., & Quinn, R., Positive Organizational Scholarship, San Francisco, CA : Berrett-Koehler, 2003.
- Cameron, K. & Quinn, R., Diagnosing and changing Organizational Culture, based on the competing values framework, Jossey-Bass, San Fransisco, 2006.
- Cameron, K., Quinn, R., Thakor, A., & DeGraf, J., Competing Values Leadership: creating value in organizations, J., Edward Elgar, Northampton, USA, 2006.
- Campell, J., e.a., The Measurement of Organizational Effectiveness, Minneapolis: Final report, Navy Personnel Research and Development Center, Personal Decisions, 1974.
- Campell, J., On the nature of Organizational Effectiveness., in Goodman, P., New perspectives on Organizational Effectiveness. Jossey-Bass, San Fransisco, 1977.
- Caluwé. De L., en Vermaak. H., Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige, Kluwer, Deventer, 2002.
- Centraal Planbureau, Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie. Hakfoort, J., Leuvesteijn, M. van, Renes, G., Den Haag, mei 2002.
- Centraal Planbureau, Prikkels voor woningcorporaties. Den Haag, 2006.
- Champy, J. & Hammer, M., Reengineering the Corporation, Harper Business, New York, 1993.
- CFV, Tussen regels en rolopvatting: het invullen van professioneel toezicht bij woningcorporaties. Naarden 2003.
- CFV, Verslag financieel toezicht woningcorporaties 2003. Naarden, 2004.
- CFV, Sturen op rendement. Naarden, 2004.
- CFV, Onderzoek bedrijfslasten woningcorporaties. Naarden, 2005.
- Chandler, A., Strategy and structure, MIT Press, Boston 1962.
- Chang, R. & Morgan, M., Prestatiemeting met scorecards, Academic Service, 2001.
- Crainer, S en Hamel, G., De ultieme business bibliotheek, Scriptum Management, 1999.
- Cohen, M., e.a., A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, nr. 17, blz. 1-25, 1972.
- Conijn, J., Real Estate, Nr. 16, blz 10, 2001.
- Conijn, J., Doeltreffendheid en doelmatigheid bij woningcorporaties, R&O, 2002.
- Conijn, J., e.a., Transparantie en concurrentie nodig, in ESB-Dossier Toekomst van woningcorporaties, D5, mei 2002.
- Conijn, J., Transparantie bij woningcorporaties, R&O, 2001.
- Cooke, R., Lafferty, J., *Level V: Organizational Culture Inventory (Form I)*, Plymouth, MI: Human Synergistic, 1983.
- Deal, E., en Kennedy, A., Corporate Culture: the rites en rituals of corporate life, Perseus Books, Cambridge Massachusetts, 1982.
- DeGraf, J. & Lawrence, K., Creativity at work, Jossey-Bass, San Fransisco, 2002.
- Deming, W. E., Quality, Productivity and competitive position, Cambridge University Press, 1982.
- Deming, W. E., Out of the crises, Cambridge University Press, 1982.
- Denison, D., Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley, New York, 1990.
- Dietz, J., Introductie tot DEMO: van informatietechnologie naar organisatietechnologie: Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Doorewaard, H. en Nijs, W. de, *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, LEMMA BV, Utrecht, 1998.
- Doppler, K., Lauterburg, C., Change management: Vormgeven aan het veranderingstraject. Addison-Wesley Nederland, Amsterdam 1966.
- Dreimüller, A.P., Taak en plaats van de projectontwikkelaars, EIB, Amsterdam, 1980
- Dreimüller, A. en Hemert, H. van, Strategisch personeelsbeleid bij corporaties. in R&O nr. 8 1997.
- Dreimüller, A., De corporatie toekomst begint vandaag.: in Renovatie & Onderhoud, februari 1999.
- Dreimüller, A., Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw. Nestas, Almere, 1999.
- Dreimüller, A., Het gaat erom de corporaties te activeren, Indruk nr. 2 Juli 1999
- Dreimüller, A., In gesprek met Maassen van Stienstra Holding: in R&O, Februari, 2001
- Dreimüller, A., In gesprek met Piet Cornelissen: in Renovatie & Onderhoud, April, 2001.
- Dreimüller, A., In gesprek Willem van Leeuwen: in Renovatie & Onderhoud, september, 2001
- Dreimüller, A., In gesprek met Frédérique Bijl, directeur KWH: in Renovatie & Onderhoud, december, 2001

- Dreimüller, A., De balanced scorecard voor corporaties. Nestas, Almere, 2001.
- Dreimüller, A., In gesprek met Jan van der Moolen: Iedereen hoort de klok luiden, maar waar hangt de klepel?: in Renovatie & Onderhoud, september, 2002
- Dreimüller, A., Het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Academic Service, 2002.
- Dreimüller, A., ☹️🔧🔗🔗🔗🔗: in Cobouw, 17 april 2003
- Dreimüller, A. en Wittebol, F., Bedrijfsprocessen bij corporaties. Nestas, Almere, 2004.
- Dreimüller, A., Loo, M. de, De organisatiecultuur bij corporaties. Nestas, Almere, 2006.
- Drift, P. van der & Robin, J., Het financieel beheer eener met rijkssteun werkende woningbouwvereniging, Deel 1, Samson, Alpehen a.d. Rijn, 1921.
- Drucker, P., Post-Capitalist Society, Butterworth Heinemann Oxford, 1993.
- Drucker, P., Innovation and Entrepreneurship, 1983.
- Duin van, J.J., The long wave in economic life, Londen 1983.
- Duin van, J.J., Interview, Volkskrant 2 juli 2005
- Duin van, J.J., Niet de aandeelhouder, maar de manager houdt uitverkoop, Volkskrant 2 juni 2007
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, Ondernemersschap als uitweg uit de crisis, roAg Deventer, 1984.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van, Sociale wetenschap in bedrijfskundig perspectief, DMC, Delft, 1997.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. van., (red), Elementen van bedrijfskundig onderzoek. ServicePost, Nieuwerkerk a/d IJssel, 2000.
- Engeldorp Gastelaars, Ph. Van, Dreimüller, A., Het falen van de monumentenzorg, in Intermediair, pagina 21 e.v., 20 april 1979.
- Fayol, H., General and Industrial Management, Pitman, London, 1949.
- Fokkema, E. en Dreimüller, A., Het INK-managementmodel voor corporaties. Nestas, Almere, 2003.
- Fokkema, E., Dreimüller, A. *Op weg naar excellent presteren* : in Aedes Magazine, nummer 6, maart 2003
- Fonbrum, e.a., Strategic Human Resource Management, New York, 1984.
- Gaarder, J., De wereld van Sofie, Houtekien/Fontein, Antwerpen, 1994.
- Gibson, R., (red.), Rethinking the future, Thema, Nederland 1998.
- Gilbreth, F., Motion Study, New York, Van Nostrand Co., 1911.
- Gore, A., The assault on reason, Penguin Books, London 2007.
- Greiner, L., Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business review, nr. 4, blz. 37-46, 1972.
- Groot, T., e.a., De balanced scorecard. Kluwer, Deventer, 2000.
- Gumpert, D., Bygrave, W.D., (e.a.), The portable MBA in entrepreneurship, John Wiley & Sons, USA, 1997.
- Hagelaar, J.L.F., Plannen is mensenwerk, Universiteit Twente 1992.
- Hampden-Turner, C., Corporate culture: from vicious to virtuous circles. Hutchinson, London, 1990.
- Hamel, G. en Prahalad, C., De strijd om de toekomst (Competing for the Future) Scriptum management, Schiedam, 1999.
- Handy., Understanding organizations, Penguin Books, Hammersworth, 1976
- Handy., Understanding voluntary organizations, Penguin Books, Hammersworth, 1988
- Hanson, E., Educational administration and organizational behaviour. Allyn and Bacon, Boston, 1996.
- Hardjono, T., Berenschot-generatieconcept voor kwaliteitsmanagement, Sigma nr1 1992.
- Hardjono, T., Ritmiek en organisatiedynamiek: vierfasenmodel, Kluwer, 1999.
- Hardjono, T., & Bakker, R., Management van bedrijfsprocessen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen, Kluwer, Deventer, 2001 (2^e druk).
- Harman, W., Rationale of good choosing, Journal of Humanistic Psychology, blz. 21, 1981,
- Hart, W. ter, Management en arbeid nieuwe stijl, Elsevier, Amsterdam 1985.
- Harrison, Roger., Understanding your organization's character: Harvard Business Review: mei/juni 1972.
- Harrison, Roger., Stokes, Herb., Diagnosing Organizational Culture: Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1992.

- Harrison, Roger., Stokes, Herb., Diagnosing Organizational Culture: Trainers Manual, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Fransisco, 1993.
- Harrison, R., Leiderschap en strategische planning in een Nieuwe Tijd, hoofdstuk 4 in Transformatie: van produktgericht naar mensgericht ondernemen, Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Have ten, S., Managers moeten kiezen – Het vierfasenmodel voor organisatieverbetering, Delwel Uitgeverij, Den Haag, 1996.
- Have ten, S., Have ten, W. en Bour, A., Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden. Balanceren met strategie en prestatie-indicatoren, Elsevier bedrijfsinformatie, Den Haag, 1998.
- Heegde, ir J. ter, Actiegericht procesmodel: naar kern van de zaak. Architectuur & Informatie, nr. 3, 2000.
- Heijnsdijk, J. en Sar, A.C. van der, Interne organisatie, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995.
- Henderson, B, The Growth-Share Matrix, The Boston Consulting Group, 1970.
- Hersey, P. en Blanchard, K., Management of organizational behavior, Englewood Cliffs N.J. 1982.
- Hersey, P., Situationeel leiding geven, Contact, Amsterdam/Antwerpen 1996.
- Herzberg, F., The Motivation to Work, Wiley, New York, 1959.
- Hoffman Krul & Partners, Back to the future, blz. 7, Breda, 2000.
- Hoeksema, M. en Holman, J., Budgetteren: het omzetten van beleid in geld, Kluwer bedrijfswetenwshqappen, Deventer, 1996.
- Hofstede. G., Allemaal anders denken: omgaan met cultuurverschillen, Contact, Amsterdam 2002.
- Homan, Th., De toekomst getoetst: werkboek voor het beoordelen van business plannen scorecards, Academic Service, 1998.
- Houben, G. (e.a.), Het ondernemingsplan: principes en gevalstudies, Acco Leuven, Amersfoort, 1995.
- Hove, J. ten, Een eeuw Deventer Volkshuisvesting in ontwikkeling: VtV 1895-1995, IJsselakademie, Kampen, 1995.
- Iacocca, L., Where Have All The Leaders Gone? Scribner, New York, 2007.
- Imai. M., Kaizen., Kluwer Technische Boeken B.V., Deventer, 1990/1993.
- Ishikawa, K., *What is total quality control?: -The japanes way?*, Englewood Cliffs, 1985.
- Jansen Groesbeek, M., Maatschappelijk ondernemen: theorie, praktijk, instrumenten, Business Contact, Amsterdam, 2001.
- Jorna, R.J. (e.a.), Plannen en roosteren: taakgericht analyseren, ontwerpen en ondersteunen, Lansa, Leiderdorp 1996.
- Juran, J. *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, 1988
- Kaplan, R., Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research. The Accounting Review 58 (October 1983): 686-705.
- Kaplan, R. en Norton, D., The balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Harvard, 1992.
- Kaplan, R. en Norton, D., The balanced scorecard. Harvard Business School Press, Harvard, 1997.
- Kaplan, R. en Norton, D., Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie. Contact, Amsterdam, 1999.
- Kaplan, R. en Norton, D., Focus op strategie. Contact, Amsterdam, 2001.
- Kaplan, R. en Norton, D., De strategie in kaart gebracht. Contact, Amsterdam, 2004.
- Kempen, B., Velzen, N. van, Werken aan wonen: 75 jaar nationale woningraad, NWRE, Almere, 1988.
- Kluckhohn, Strodtbeck, Variations in value orientations Greenwood Press, Connecticut, 1961.
- Kluytmans, dr. F. (Red.), Leerboek Personeelsmanagement, Wolters Noordhoff, Groningen (2001).
- Koot, W., Hogema, I., Organisatiecultuur management: fictie en werkelijkheid, Coutinho, Muiderberg, 1992.
- Koopman, P., en Pool, J., Management en besluitvorming in organisaties: een strategisch perspectief, Van Gorcum, Assen, 1992.
- Kotler, Ph., e.a., Principes van marketing: de Europese editie, Academic Service, 2000.
- Kotter, J.P., Leiderschap bij verandering, Academic Service, Schoonhoven, 2000.
- Kotter, J., Heskett, J., Corporate Culture and Performance, Free Press, New York, 1992.

- KPMG in opdracht van het Ministerie van VROM: Inzicht: onderzoek naar het intern toezicht bij woningcorporaties. Amstelveen 1998.
- Lawrence, P., en Lorsch, J., Organization and Environment. Harvard Business School, Division of research, Boston, 1967.
- Leavitt, H., Applied organizational Change in Industry, in March, J., Handbook of Organizational. Rand McNally, 1965.
- Lawrence, P., Nohria, N., *Driven. How Human Nature Shapes Our Choices*, Jossey Bass, 2002.
- Leeftang, P., e.a., Leerboek Marketing, Educatieve Partners Nederland, Houten, 1995.
- Leeuwen, W.D. van, Herstel van horizontale hechting, in: Christen Democratische Verkenningen, Ontketening door vraagsturing?, themanummer 2002, nr. 7-9, Den Haag 2002, pp. 141-152.
- Leeuwen, van A., Managementinformatie voor periodieke besluitvorming: tollen of stilstaan?. Samson, Alphen aan den Rijn, 1997.
- Leeuwen, van A., Schoubroeck, R., Bremen, van R., Management en informatie: De kunst van het kiezen. Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Leijnse W, Beek A, *Hoofddijnen van de administratieve automatisering*, Groningen 1983.
- Likert, R., Likert, J., New York: McGraw-Hill, 1976 New Ways of Managing Conflict, McGraw-Hill, New York 1976.
- Loman, J., Verkenning toepassingmogelijkheden chaostheorie. Twijstra Gudde, Amersfoort, 1998.
- Magala, S., Cross-Cultural Competence. Routledge, New York, 2005.
- Mak, G., De goede stad, Atlas, Amsterdam, 2007.
- Maréchal, A e.a. SPC: Aandacht voor kennis. Tilburgs Instituut voor Academische Studies, 1996.
- Maslow, A., Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1943.
- Mastop, J.M., Het aardige van plannen, Universiteit Nijmegen, 1993.
- McClelland, D., Human Motivation, Cambridge University Press, 1987.
- McGregor, D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, 1960.
- MDW-werkgroep woningcorporaties: Corporaties tussen vangnet en vrijhandel. Den Haag, 1999.
- Meadows, D.H., e.a., The limits to Growth, New York, 1972.
- Meadows, D.H., Whole earth models and systems, Co-Evolution Quarterly, 1982.
- Meijs. L. & Hupke. P., Hybrid Gouvernance: The impact of the nonprofit sector in the Netherlands, Social and Cultural Planning Office, 2000, blz. 63 t/m 102.
- Meijs. L. & Hupke. P., Non-profit in Nederland: maakt het wat uit? In Noch markt, noch staat. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001, blz. 105 t/m 120.
- Mensink, J., Zelfmanagement in lerende organisaties: een kwestie van faciliteren en stimuleren. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1995.
- Messelink, J., Managing strategy. Creating de balanced scorecard. Oasis, Nieuwegein, 1999.
- Ministerie van VROM, Woonverkenningen MMXXX: wonen in 2030, MVRM, Den Haag, 1997.
- Ministerie van VROM, Woonverkenningen MMXXX: wonen in 2030: Verslag maatschappelijk debat, MVRM, Den Haag, 1997.
- Ministerie van VROM, De agenda voor de discussie over het woonbeleid in het eerste decennium van de 21e eeuw, MVRM, Den Haag, 1999.
- Mintzberg, H., Mintzberg over management, Veen, 1992.
- Mintzberg, H., Strategievorming: tien scholen. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Mintzberg, H., Opkomst en ondergang van strategische planning. Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Molenberg, F., Marketing in theorie en toepassing, Samson, Alphen aan de Rijn, 1992.
- Mulder, F.A. en Tepper, H.J., *Kwaliteitsmanagement en resultaatgerichte bedrijfsvoering*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1993.
- Nelson. L. en Burns F., Topprestatie-programmering: een schema voor de transformatie van organisaties. In J. Adams. Transformatie, Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- NCIV, NWR, Derde beheerkostenonderzoek woningcorporaties, NWR en NCIV, 1989
- NWR, De Bedrijfsinformatie Woningcorporaties 1983-1985, Woningraad maart 1989
- NCIV, De jaarlijkse uitgave NCIV-kengetallen over de jaren 1986 t/m 1995
- NCIV, NWR, De bedrijfstakinformatie 1996
- Nonaka, I. Takeuchi. H., De kenniscreërende onderneming. Scriptum, Schiedam, 1997.
- NWR, Spelregels voor woningcorporaties, uitgave NWR, Almere, 1983.

- Pater, L., Verandering vereist leiderschap, blz. 4, in Van externe ambitie naar interne verandering, Den Haag 2004.
- Pfeffer, J., Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, Academy of Management Executive, 9, blz 55-72, 1995.
- Peters, T., en Waterman, R., In Search of Excellence, Harper & Row, New York, 1982.
- Peters, Th., en Austin, N., De dynamiek van het ondernemen. Veen Utrecht, 1986.
- Porter, M., Concurrentiestrategie. Veen, Amsterdam, 1990 (Competitive strategy, The free press London, 1980).
- Porter, M., Concurrentievoordeel. Veen, Amsterdam, 1992 (Competitive advantage, The free press London, 1985).
- Priemus. H., Volkshuisvesting in de verdrukking: kritische notities over het Nederlandse woonbeleid. Alphen a/d Rijn, Samson, 1980.
- Quinn, R., Rohrbaugh, J., A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analyses, Management Science, 29: 363-377, 1983.
- Quinn, R., Becoming a master manager, Wiley, New York, 1996 (Handboek managementvaardigheden, Academic Service, Schoonhoven, 1997).
- Quinn, R., Deep change, Jossey-bass, San Francisco, 1996.
- Quinn, R., Building the bridge as you walk on it, Jossey-bass, San Francisco, 2004.
- Raad van Economisch Adviseurs (REA), Over goede intenties en de harde wetten van de woningmarkt, 2006/1, maart 2006.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2002) *Bevrijdende kaders, Sturen op verantwoordelijkheid*, Den Haag, advies 24, 2002.
- RIGO Research en Advies BV: *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*, Amsterdam, rapportnummer 88.850, 2005.
- Robbins, S.P., Gedrag in organisaties, Academic Service, Schoonhoven, 1996.
- Schaar, J. van der, Groei en bloei van het Nederlandse Volkshuisvestingbeleid, Delftse Universitaire Pers, Delft 1987.
- Schaar, J. van der, Wonen en bouwen: markten, instituties en instrumenten, versie 2001, RIGO, januari 2001
- Schaar, J. van der, Spagaat tussen publiek en privaat, in ESB-Dossier Toekomst van woningcorporaties, D3, mei 2002.
- Schaar, J. van der, *De woningcorporaties na Heerma*, Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, 2006/4.
- Schaar, J. van der, *Verzelfstandiging van woningcorporaties: dynamiek in beleid en organisaties*, RIGO, Amsterdam, 2006.
- Schaar, J. van der, *De Big Bang lijkt ver weg*, Buildingbusiness, februari 2007.
- Schein. E., On organizational culture, Cambridge Mass. 1979.
- Schein. E., De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering, Scriptum Management, Schiedam, 2000 (1999).
- Shewhart, W., *The Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Van Nostrand Co. New York, 1931.
- Scott, W., Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies. in Goodman, P., en Pennings, J., New perspectives on Organizational Effectiveness. Jossey-Bass, San Fransisco, 1977.
- Seashore, S., Assessing Organizational Effectiveness with Reference to members Needs. Paper presented at the 1979 meeting of the Academy of Management, 1979.
- SEO Economisch Onderzoek, Hof, B., e.a.: *Een nieuw fundament. Borging van publieke belangen op de woningmarkt*. Amsterdam mei 2006.
- Senge, P., en Kiefer, C., Metanoïsche organisaties, hoofdstuk 3 in Transformatie: van produktgericht naar mensgericht ondernemen, Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Senge, P., The fifth Discipline: the art and practice of the learning organization, Doubleday/Currency, New York, 1990.
- Senge, P., Het vijfde discipline: praktijkboek, Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Sinke, J., Corporaties als Gateway, in B&G, blz 6 t/m 8, september 2003.
- Simons, R., Performance measurement & Control, Systems for implementing strategy. Prentice-Hall, New jersey, 1993 (2000).

- Smeets, R., Jong, E. de, Culture and openness, *Indicators Research* 78: 111-136, 2006.
- Snoeks, F.J., en Dreimüller, A., *Human resource management bij corporaties*. Nestas, Almere, 2005.
- Sociaal Economische Raad: *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, Den Haag, 2005.
- Starreveld, R., *Leer van de administratieve organisatie*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1962.
- Steers, R., Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Admin. Sci. Quart.* Vol. 20, blz 546-588, 1975.
- Stoner, J & Freeman, R, *Management*, Academic Service, 1995.
- Taylor, F., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, 1911.
- Tegel, K., *Sturen in wonen*, blz. 5 resp. blz. 7, Amstelveen, 2006.
- Teulings, C., directeur CPB, op de presentatie van de Aedex/IPD Vastgoedindex van woningcorporaties op 8 mei 2007 Apeldoorn, in Cobouw 15-5-2007.
- Thakor, A., *Becoming a better value creator*, Josey-Bass, San Fransisco, 2000.
- Thoreau, H.D., *Civil Disobedience and Other Essays*. New York: Dover, 1993.
- Tiggelaar, B., *Dromen durven doen*. Spectrum, Utrecht, 2005.
- Tiggelaar, B., *Doen: Nieuwe praktische inzichten voor verandering en groei*, Het Spectrum, Utrecht, 2003.
- Tisen, R., e.a., *Value-based Knowledge Management*, Longman, Amsterdam, 1998.
- Toffler, A., *De flexibele organisatie*, Veen, Antwerpen, 1985.
- Toffler, A., *De nieuwe machtselite*, Veen, Antwerpen, 1990.
- Trompenaars, F., en Mapden-Turner, C., *Over de grenzen van cultuur management*, Business Contact, Amsterdam, 2000.
- Valbracht, M. e.a., *Reward en Recognition*, Katholieke Universiteit Nijmegen, 1999.
- Valbracht, M., *Van taakgericht werken naar bijdragegericht werken. Een onderzoek naar de operationalisatie van competentie management*, Katholieke Universiteit Nijmegen, 2000.
- Vlist, van der prof. Dr. R. (redactie), *Visies op organisatiecultuur: een multidisciplinair perspectief*, Lemma, Utrecht, 1992.
- Vreeze, N. de, *Woningbouw, inspiratie & ambities: Kwalitatieve grondsagen van de sociale woningbouw in Nederland*, NWR, Almere, 1993.
- VROM-raad: *Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet. Advies 047*, 2005.
- Vulperhort, L., *De kern van de zaak: maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties*. Andersson Elffers Felix, 1999.
- VROM, Commissie Zeggenschap en versterking positie huurders(-organisaties) (commissie Leemhuis): *Verbetering positie en zeggenschap huurders*, MVROM en de Woonbond, 2005.
- VROM-raad: *Wonen, beleid en legitimiteit*, Den Haag, advies 014, 1999.
- VROM-raad: *Haasten en onthaasten*, Den Haag, advies 035, 2002.
- VROM-raad: *Omgaan met overmaat*, Den Haag, advies 038, 2003.
- VROM-raad: *Op eigen kracht*, Den Haag, advies 044, 2004.
- Waal, de A., Mijland-Bessem, J., Bulthuis, H. *Metten moet!* Kluwer, Deventer, 1998.
- Waterman, R., *Structure is not organization*. *Business Horizons*, juni blz. 50-63, 1980.
- Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press. New York 1947.
- Weick, K., *The social psychology of organizing*. Addison Wesley, Reading, 1969.
- Wetenschappelijk Instituut voor het CDA: *Investeren in de samenleving*, Den Haag, reeks kantelingen, 2005.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: *Bewijzen van goede dienstverlening*, Den Haag, 2004.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: *Maatschappelijke Dienstverlening, een onderzoek naar vijf sectoren (achtergrondstudie)*, Den Haag, 2004.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: *Vertrouwen in de buurt*, Den Haag, 2005.
- Werkman, E., *100 jaar bouwen, 50 jaar nationale woningraad*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1963.
- Winsemius, P., *Gast in eigen huis: beschouwingen over milieumanagement*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1986.
- Zuiderhoudt, R., principes van synergie en zelfordening: introductie van de chaostheorie binnen de organisatiekunde. *M&O*, nr. 1, blz. 15-40, 1992.

Levensloop

Aldert Dreimüller is in 1975 afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna in 1978 aan de interfaculteit Bedrijfskunde (faculteit Bedrijfskunde RSM van de Erasmus Universiteit Rotterdam). Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken bij de volkshuisvesting. Na het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid in Amsterdam (onderzoek naar het bouwproces en de bedrijfsvoering van projectontwikkelaars) was hij vanaf 1979 als projectcoördinator verbonden aan het ingenieursbureau DHV in Amersfoort. Naast de begeleiding van nieuwbouwprojecten heeft hij in die periode advieswerk verricht voor onder meer het ministerie van VROM (deregulering, Bouwbesluit, Goedkoper Bouwen).

In de periode 1979-1985 was hij 2^e voorzitter van een corporatie in de Randstad, van 1985 tot 1990 hoofd van de afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in de gemeente Breda en tot 1996 directeur van corporatie VtV in Deventer. Hij is sindsdien als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als adviseur en interim-manager (Corporaties Socrates Groep, De Key/Jutphaas en Het Oosten) op strategisch niveau in de bouwnijverheid en de corporatiesector.

Sinds 1977 zijn meer dan 200 artikelen verschenen in diverse bladen, waaronder Bouw, Intermediair, Cobouw, Vastgoedmarkt, Aedes Magazine, Corporatiemagazine, Bedrijfs-Documentaire, de Volkskrant en het Financieele Dagblad en maakte hij van 1980 tot 2002 deel uit van de redactie van Renovatie & Onderhoud met een maandelijkse column over monumentenzorg, volkshuisvesting, stadsvernieuwing en de bedrijfsvoering van non-profitorganisaties. Hij verzorgt lezingen, cursussen en gastcolleges. Voor het opstellen van bedrijfsstrategieën, ondernemingsplannen en balanced scorecards heeft hij de afgelopen jaren ruime ervaring opgedaan. Hij is auteur van Ondernemingsplan voor de corporaties (Nestas, 1999), De balanced scorecard voor corporaties (Nestas, 2000), Het ondernemingsplan en balanced scorecard voor het MKB (Academic Service, 2001), Het INK-managementmodel voor corporaties (Nestas, 2002), Bedrijfsprocessen bij corporaties (Nestas 2004), HRM bij corporaties (Nestas, 2006) en bedrijfscultuur bij corporaties (Nestas, 2007).

De afgelopen tien jaar heeft de heer Dreimüller een groot aantal directies van bedrijven begeleid met het ontwikkelen van een strategie, ondernemingsplan, het ontwerpen en implementeren van de bedrijfsprocessen en balanced scorecards en het inzichtelijk maken van de organisatiecultuur en de verandering ervan. Hij is gespecialiseerd op bedrijven werkzaam in de bouwnijverheid, met de nadruk op directies van corporaties in een omvang variërend van 2.000 tot 30.000 verhuureenheden. Voorts is hij curator/vereffenaar (directeur/bestuurder CobraWonen) en betrokken bij fusie-initiatieven en fusie-onderzoeken, waaronder het opzetten van een samenwerkingsverband (fusie) tussen een corporatie en een thuiszorgorganisatie in Noord Brabant.

Naast deze beroepspraktijk is de heer Dreimüller maatschappelijk actief. Hij was bestuurslid/penningmeester van een afdeling van een politieke partij (1978-1985, 2003-heden), bestuurslid en lid van de Raad van Toezicht van corporaties (1981-1986 en 2005-2007), bestuurslid van de st. Dak- en Thuislozen Deventer, de st. Crisisopvang in Deventer (1990-1995), bestuurslid CAI Deventer (1989-1996), penningmeester van de Bouwsociëteit Stedendriehoek (1993-2007) en lid van de Regionale Klachtencommissie Verpleeg- en Verzorgingshuizen (1999-2006).

Colofon

| | |
|---------------|--|
| Auteur | : Aldert P. Dreimüller |
| Redactie | : A. Simons, J. Verstrate, J. Groenewegen |
| Vormgeving | : Freek Welink, X man ontwerp, Alphen a/d Rijn |
| Omslagontwerp | : TypoDynamo.nl, Almere |
| Foto's | : Rolf Hendriks, Almere |
| Druk | : roAg, Maastricht |
| Eerste druk | : januari 2008 |
| ISBN | : ISBN: 978-90-76356-12-9 |

© roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep, januari 2008

- Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgevers.
- Hoewel bij deze uitgave uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteur en uitgever zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter van de verstrekte informatie brengt met zich dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft noodzakelijk.
- De auteur houdt zich aanbevolen voor verbeteringen van de opgenomen informatie.

Correspondentie over uitgave/bestellen:

Nestas communicatie
Postbus 1221
1300 BE Almere
T (036) 530 77 00
F (036) 530 77 01
E nestas@nestas.nl
I www.nestas.nl

Correspondentie of vragen over de inhoud:

roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep
Maartveld 7
6226 DA Maastricht
T (043) 850 16 99
E info@roag.nl
I www.roag.nl

Promoveren in deeltijd



Dit proefschrift is tot stand gekomen als onderzoek binnen het PID programma van docenten van de faculteit bedrijfskunde van de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam, in samenwerking met collegae van andere universiteiten.

Promoveren in Deeltijd (PID) is een opleidingsprogramma voor mensen die naast het werk willen promoveren. Het gaat hierbij om tot nieuwe theorie ontwikkeling te komen door praktijkkennis (tacit knowledge) wetenschappelijk te toetsen dan wel te onderbouwen. Het programma is toegesneden op de speciale wensen van de deeltijdpromovendus, met als doel een succesvolle dissertatie binnen 4 jaar (naast de huidige baan of onderneming) af te ronden

- Begeleiding bij het organiseren van het onderzoek: planmatige aanpak
- Gezamenlijke bijeenkomsten en intervisie
- Begeleiding op het doen van wetenschappelijk bedrijfskundig onderzoek (methodologie, methodeleer en wetenschappelijk schrijven)
- Persoonlijke coach als vast aanspreekpunt op de universiteit
- Ondersteuning in de vorm van materialen en faciliteiten.

Het programma, dat begin 2005 is gestart, biedt een promotietraject dat bestaat uit het leren doen van wetenschappelijk onderzoek. Op zich is dat een discipline, die men zich moet aanleren en niet is te vergelijken met het doen van onderzoekswerkzaamheden in het kader van organisatieadvies. Het promotietraject heeft als resultaat het proefschrift. Deelnemers worden gedurende het gehele project op de volgende wijze begeleid:

- Een persoonlijke begeleider vanuit het PID programma
- Minimaal vier coachgesprekken en vier groepsbijeenkomsten per jaar
- Ondersteuning bij het vinden van de juiste promotor (Het PID programma heeft contact met diverse hoogleraren binnen en buiten de Erasmus Universiteit Rotterdam)
- Ondersteuning bij het formeren van de kleine commissie en
- Een altijd aanspreekbaar secretariaat en assistentie.

Voor meer informatie:

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| • Prof. dr. ing. T.W. Hardjono | : 010-4081719 |
| • Dr. Ph. van Engeldorp Gastelaars | : 010-4081980 |
| • Drs. Ing. Wilco Braam | : 06-19912208 & wilco.braam@inpaqt.nl |