

Veranderen is niet voor anderen

De woningcorporaties voelen de hete adem van de politiek en het publiek in de nek. En dat lijkt terecht. Een pas afgestudeerd student met zijn of haar eerste baan in een nieuwe stad, krijgt te horen dat-ie acht jaar moet wachten op een betaalbare huurwoning. Dan is nog er niets gezegd over de echt schrijnende gevallen. Er ontstaat steeds meer een tweedeling tussen arme en rijke straten. De bouw van nieuwe woningen voldoet niet aan de vraag. Huizen worden duurder. Oude woonwijken verpauperen. Probleemwijken ontstaan.

RSM-deeltijdpromovendus Aldert Dreimüller (57) is vanaf 1979 werkzaam op het gebied van volkshuisvesting. Hij was onder meer bestuurder bij woningcorporaties in de Randstad en Deventer. Er werken genoeg goedwillende managers in de sector, die de situatie willen verbeteren. Veel steun krijgen ze niet, viel Dreimüller op in de praktijk. En geen steun vanuit de vakliteratuur, 'die veel te dik is voor iemand die lange dagen maakt als leidinggevende. Bovendien is er geen steun van binnenuit de corporatie zelf'. De managementcultuur binnen de corporaties is behoudend en gericht op overleven. De sector zou veel kunnen leren van managementtechnieken bij doorgaans commerciële, succesvolle bedrijven.

Hoewel de corporaties sinds de jaren '90 verzelfstandigden, betekende dat nog niet dat ze te maken kregen met 'de tucht van de markt'. In de Nederlandse huurwoningsector werken de wetten van de markt, die vraag en aanbod op elkaar af moeten stemmen, niet of nauwelijks. De hypotheekrenteaftrek drijft de prijzen van nieuwbouw op. Bouwen voor de huursector wordt daarmee onaantrekkelijk voor vastgoedontwikkelaars. Alleen de corporaties bouwen nu op grote schaal tienduizenden huurwoningen, die in de regel onder de kostprijs worden verhuurd. Commerciële partijen doen dat niet.

Gelukkig hebben de corporaties het vermogen om woningen tegen lage prijzen te verhuren. Hierdoor ontbreekt echter ook de prikkel om de boel binnen de corporatie om te gooien. Wanneer een manager binnen een corporatie het echt anders wil, krijgt hij intern met grote weerstand te maken. Niet iedereen ziet de noodzaak van verandering en vraagt verbaasd waarom het anders moet. "Want wat deden we gisteren dan verkeerd? We werken toch aan de leefbaarheid, waarom moppert iedereen dan?", omschrijft Dreimüller de sfeer binnen veel corporaties. Ondertussen hebben commerciële bedrijven allang met nieuwe mogelijkheden de toekomst veilig gesteld.

In zijn kleurrijke en voor elke manager en ambtenaar uitstekend leesbare proefschrift –**Veranderen is voor anderen** – laat Dreimüller het niet na om de 'kop in het zand-mentaliteit' te verbinden aan een bredere cultuur, die we volgens hem ook zien in de hedendaagse, welhaast regenteske politiek. Als voorbeeld noemt hij de afspraken in het regeerakkoord om de effecten van de hypotheekrenteaftrek niet te onderzoeken en het afwijzen van een onderzoek naar de Nederlandse betrokkenheid bij de oorlog in Irak. "Men wil blijkbaar niet leren van zijn fouten." En hij schrijft: "De beloning binnen corporaties 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." Men koestert de status-quo om voorlopig verzekerd te zijn van voortbestaan. Maar een verandering die anticipeert op de toekomst, is alleen mogelijk als men de waarheid onder ogen ziet. Dan pas kan je de problemen en de 'Vogelaarbuurten' aanpakken."

Wat is de oplossing? Moeten de corporaties dan maar privatiseren en vermarkten om mee te gaan in een kapitalistische toekomst? "Nee", zegt PvdA-lid Dreimüller gedecideerd, "er is namelijk geen goed functionerende woningmarkt, zolang die door overheidsregelgeving wordt gefrustreerd, zoals met de hypotheekrenteaftrek en de huursubsidie."

Toch vindt Dreimüller het ook niet verstandig om de woningstichtingen weer geheel onder overheidscuratele te stellen. "Sinds de overheidsregelgeving is afgenomen hebben de corporaties veel goede dingen gedaan en doen dat nog steeds. Ze hebben de huurprijzen laag gehouden, werken aan leefbare buurten en ontwikkelen veel aanbod op het gebied van wonen en zorg."



Wel kunnen de managers bij corporaties lering trekken uit de managementcultuur uit de 'keiharde' markt. De doelstellingen zijn daar veel minder abstract dan bij non-profitbedrijven. En er wordt nauwkeurig gemeten of die doelstellingen het jaar daarop worden gehaald. Dreimüller: "Bij de corporaties is de missie meer in algemene termen beschreven. Zoals 'maximaal bijdragen aan vitale wijken'. Op zich een nobel streven, maar door zijn algemene karakter is zo'n missie altijd voldoende voor de corporatie, maar nooit voor de betrokkenen. De missie kan concreter. Bijvoorbeeld: volgend jaar zijn er in onze stad geen daklozen meer, of zijn er zoveel procent meer betaalbare woningen. Ook al wordt het concrete doel dan nog steeds niet altijd gehaald, je kunt er beter lering uit trekken, en je zult zien dat je er toch verdomd dicht bij het doel in de buurt komt. Het daagt uit. Mensen kunnen daar naartoe werken. Ze kunnen gesteund worden, ter verantwoording geroepen, ook een schouderklopje krijgen wanneer ze het doel halen. Dat hebben mensen nu eenmaal nodig."

Dat het werkt ziet Dreimüller in Rotterdam. "Ze hebben een concreet beleid van inkomensspreiding. Ook is er een Stichting Ouderenhuisvesting, die zich op een specifieke doelgroep richt. In Rotterdam gebeurt er iets, men discussieert en zoekt naar een oplossing, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Amsterdam, waar de kritiek blijft."

Aldert Dreimüller (2008). 'Veranderen is voor anderen. Een onderzoek naar verandermanagement bij woningcorporaties.' Uitgave Nestas Communicatie: Almere. De promotieplechtigheid is donderdag 21 februari 2008 aan de EUR.

