

Zeven vragen aan de promovendus

# ‘Je moet mee met de



**Even voorstellen: Aldert Driemüller is 57 jaar en directeur van organisatieadviesbureau roAg uit Maastricht.**

tekst Jurgen Swart foto Bert Spiertz

*1. Doe je zelf ook vrijwilligerswerk?*

“Daar hoor je tijd aan te besteden. Maar omdat ik net verhuisd ben naar Maastricht, heb ik al mijn baantjes opgezegd. Ik was lid van een klachtencommissie ouderenzorg, penningmeester van de Bouwsociëteit Stendendriehoek, penningmeester van de PvdA afdeling Deventer, en van de bridgeclub. Alles tussen plezier en nut. Hoewel alles natuurlijk nut heeft.”

*2. Hoe ben je op het idee gekomen om te promoveren?*

“Ik heb eerst bouwkunde gestudeerd en later bedrijfskunde. Vervolgens heb ik me altijd met volkshuisvesting beziggehouden en vooral de sociale volkshuisvesting. Ik ben bestuurslid geweest en lid van de raad van toezicht van corporaties. Ik ben ook directeur geweest van een corporatie.

Tien jaar geleden stonden de woningbouwcorporaties op een omslagpunt. De overheid trok zijn handen ervan af. Die bedrijven moesten het helemaal alleen gaan doen. Mijn zoektocht is al die jaren geweest hoe die corporaties dat bedrijfsmatig moeten doen. Dat is aanleiding geweest voor een reeks boeken voor managers. Vervolgens merkte ik in mijn adviespraktijk dat corporaties goede volkshuisvesters zijn, maar moeite hadden met het veranderingsproces. En dan vooral met het managen van verandering bij de medewerkers. Bij een laatste boek over verandering van de organisatiecultuur had ik behoefte aan tegenspraak. Dat was voor mij drie jaar geleden reden om dat in de vorm van een promotieonderzoek te gieten.”

### 3. Wat onderzoek je precies?

“Corporaties zijn non-profitorganisaties met betaald personeel. De meeste non-profitorganisaties hebben te maken met vrijwilligerswerk. Voor beide organisaties geldt dat je goed met je centen moet omgaan en je doel moet treffen. Er is veel kritiek, want die goede-doelenclubs zouden niet goed met hun geld omgaan. Eenzelfde soort kritiek krijgen corporaties. Onterecht vind ik, maar dat neemt niet weg dat ook non-profitorganisaties doelmatig en doeltreffend moeten functioneren.

Daar is verandering voor nodig. Maar verandering roept weerstand op. Hoe kun je die weerstand doorbreken? Hoe kun je een non-profitorganisatie doeltreffender en doelmatiger laten functioneren? Dan veranderen de spelregels in een organisatie en de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Mensen hebben daar moeite mee. Die vinden dat vervelend. Gaat het dan niet goed? Wat hebben we fout gedaan?

Niets hebben ze fout gedaan, maar de wereld is veranderd en zij zullen mee moeten veranderen. Het is helemaal geen kritiek. Maar verandering maakt mensen onzeker. Als je gewend bent om aan te bellen en om geld te vragen met een stalletje op de markt, of via internet, dan moet je andere dingen doen, of je het leuk vindt of niet. Onlangs stond in de kranten het bericht dat vrijwillige brandweerlieden ermee stoppen, vanwege de regionalisering en professionalisering. Die veranderingen zullen technisch ongetwijfeld nodig zijn, maar het gaat wel ten koste van de sfeer, kameraadschap en dus de organisatiecultuur. Te weinig aandacht daarvoor betekent dat vrijwilligers vertrekken.”

### 4. Wat moet dat onderzoek opleveren?

“Ook een non-profitbedrijf moet op een normale manier doelmatig werken. Of haar medewerkers worden betaald met geld of met het gevoel van ‘ik heb eraan mee gedaan’ - beide soorten medewerkers moeten op een goede manier doelmatig en doeltreffend worden aangestuurd.

Mensen lopen weg als ze horen dat de giften aan die organisatie over de balk worden gesmeten. Als je een product levert dat niemand meer wil hebben, ga je ten onder. Dat geldt zowel voor een bedrijf dat faxen maakt, als voor een organisatie die op een twintig jaar oude manier met kinde-

ren en adoptie omgaat. Je moet mee met de tijd. Dat geldt voor elke profit- en non-profitorganisatie. Ook voor iedere woningcorporatie en voor iedere vrijwilligersorganisatie. Er moet georganiseerd worden. Shell is er bijvoorbeeld om geld te verdienen maar ook om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Bedrijfsmatig is het onderscheid tussen profit en non-profit onzin. Het zijn allemaal organisaties.

Ik benadruk dat, omdat in de commerciële bedrijfskunde zoveel dingen zijn bedacht vanuit een principe: redement. Geld verdienen. Maar die principes kun je ook elders toepassen. Een voorbeeld is het afleggen van verantwoording, in de zogenaamde planning & control-cyclus. Het is een vorm van beheersing, waarin gerapporteerd wordt over de geleverde prestaties. Niet om te bestraffen bij tegenvallende prestaties, maar om samen met de medewerkers te zoeken naar verbeteringen. Wordt de introductie van planning & control niet goed uitgelegd, dan zien medewerkers het als wantrouwen en gooien de kont tegen de spreekwoordelijke krib. Het is wel een principe dat in de profit-bedrijven de afgelopen decennia met succes is ontwikkeld en ook in non-profitbedrijven de doeltreffendheid kan verbeteren.”

### 5. Wat levert het op voor de gemiddelde vrijwilliger?

“Dat hij in een organisatie komt te werken die presteert. Die vrijwilligers op een doelmatige manier inzet. De vrijwilliger geeft zijn tijd immers niet voor niets. Hij wil dat er iets mee wordt gedaan. Als die vrijwilliger merkt dat het resultaat van zijn inspanningen verdampt door slecht management, dan gaat hij weg.”

### 6. Wanneer staat de champagne klaar?

“De champagne heb ik al ingeslagen. Het is al helemaal klaar. Op 21 februari is de promotie in Rotterdam.”

### 7. Is dit je levenswerk?

“Ik ben dertig jaar geleden met een bedrijfskundestudie begonnen. Het is sindsdien mijn zoektocht geweest om de kennis van commerciële bedrijfsvoering toepasbaar te maken voor non-profitorganisaties. Daar ben ik mijn hele leven mee bezig geweest. Daarom is deze promotie een belangrijke bouwsteen van mijn levenswerk.”