

Aldert Dreimüller:

'Corporaties moeten een cultuuromslag maken'

Aldert P. Dreimüller is wetenschapper en organisatieadviseur bij roAg (www.roag.nl). Onder de titel 'Veranderen is voor anderen' schreef hij een proefschrift over cultuurverandering bij woningcorporaties. Op donderdag 21 februari 2008 verdedigde hij dit proefschrift aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Welke bedrijfskundige ontwikkeling maken corporaties in uw ogen door?

'Corporaties maken een emancipatietraject door dat al lang voor de brutering is ingezet. Ze zijn zich vanaf de jaren vijftig bedrijfsmatig gaan ontwikkelen en werden sindsdien steeds professioneler. De nota-Heerma was daar een logisch vervolg op. De brutering betekende echter wel een duidelijke omslag, daarvoor was de regelgeving van de overheid dominant. De mensen die bij corporaties werkten moesten niet nadenken, maar de regels volgen. Na de brutering moesten ze het zelf doen.'

Welke verschillen ziet u met commerciële ondernemingen?

'Corporaties zijn in vergelijking met commerciële ondernemingen zeer ingewikkelde bedrijven. Er staat niet één doel centraal, maar er zijn meervoudige doelen en taken, zoals onderhoud, verhuur, projectontwikkeling, leefbaarheid. Dat betekent dat de kennis van de medewerkers een breed vlak moet beslaan. Daardoor is er vaak minder aandacht voor het aspect management bij een corporatie. Het doel van menig commercieel bedrijf is simpel geld verdienen, maar een corporatie moet én geld verdienen én maatschappelijk presteren. Ook dat maakt de corporatie tot een ingewikkelder bedrijf.

Na de brutering werd dat nog belangrijker. Op dat moment moesten corporaties van een bureaucratische cultuur omschakelen naar een veel doelmatiger cultuur. Het tijdspad beziend, gaat het best goed. Ze hebben zich tot nu toe dertien jaar op dit gebied ontwikkeld. Natuurlijk kan het allemaal nog veel beter. Het bedrijfsleven is hier immers al ruim veertig jaar mee bezig en ook daar gaat het nog vaak mis. In de bedrijfsmatige ontwikkeling moeten de corporaties de komende jaren flinke stappen gaan maken. Er zijn voorbeelden van corporaties die het heel goed doen en voorbeelden van corporaties die beter zouden kunnen. Maar het besef is er bij het management. Ik zie hen opereren, ondernemingsplannen maken en resultaatgericht en doelmatiger werken. Dat doen ze niet slecht.'

Er is landelijk veel kritiek op de corporaties. Wat vindt u daarvan?

'De corporaties zijn de enige instellingen in de stad die een portemonnee hebben en zich over de stad ontfermen. De gemeente doet dat uiteraard ook, maar die heeft amper geld. Daarom zou ik het doodzonde vinden als de corporaties worden opgeheven of worden uitgemolken. Beter zou het zijn als de overheid de corporaties zou steunen. Wethouders zijn over het algemeen zeer tevreden met hun corporaties, blijkt uit onderzoek, en het grootste deel van de klanten van de corporatie is ook tevreden.'

Corporaties zouden de 'tucht van de markt' niet kennen. Is dat een probleem?

'Corporaties maken dezelfde fouten als commerciële bedrijven en daar mislukt tweederde van de reorganisaties, zo is gebleken uit onderzoek. De verklaring daarvoor is dat weliswaar nieuwe instrumenten worden ingevoerd, maar dat het gedrag van de werknemers niet wordt veranderd. Dat gebeurt bij corporaties ook. Daarom is een cultuuromslag nodig.

Een corporatie is zoals gezegd een bedrijf met verschillende doelstellingen. Als dat bij een commercieel bedrijf het geval zou zijn, dan is dat in aparte onderdelen of dochters georganiseerd. Bij de meeste corporaties gebeurt dat nog niet.

Je hebt bijvoorbeeld het bulkwerk – zoals bij de afdeling verhuur –, doelmatig moet worden ingericht. Maar tegelijk moet hetzelfde bedrijf letten op zaken als maatschappelijke prestaties, waardeontwikkeling en leefbaarheid. Al die taken lopen door elkaar bij een corporatie.'

Hoe zou deze ontwikkeling kunnen worden versterkt?

'Mijn insteek is dat de prikkels voor deze verandering van binnenuit moeten komen. De raad van toezicht heeft daar een belangrijke taak in. Ik ben ervan overtuigd dat bestuurders de problemen met doelmatigheid en doeltreffendheid wel degelijk onderkennen, maar vaak niet weten hoe ze ze moeten aanpakken. Enerzijds heb je daar kennis voor nodig, anderzijds moet je medewerkers kunnen vertellen dat ze anders moeten werken. Daar lopen ze tegen interne weerstand op.'

Moeten er naar uw idee ook externe prikkels georganiseerd worden?

'Mijn stelling is: je kunt een geweer tegen de corporaties houden, maar dan vragen ze zich nog steeds af hoe ze het moeten aanpakken. Want ze willen wel, ook al worden ze niet afgerekend. Bij bedrijven is er de tucht van de markt, en ondanks die tucht gaan ze toch failliet. Blijkbaar weten ze daar ook niet altijd wat te doen. Tucht kan helpen om corporaties te prikkelen, maar – zoals gezegd – dat is het probleem niet. Ze willen wel, niet allemaal, maar de meeste wel. Belangrijke succesfactor is de bedrijfskundige kennis om richting en inhoud te geven aan het veranderingsproces en het gedrag van en de weerstand bij de werknemers te begrijpen en weg te nemen.

De traditionele corporatie heeft een teamcultuur waarin je vriendelijk met elkaar omgaat. Je straft niet, herstelt fouten en tracht conflicten te vermijden. Dat past in een kleine organisatie uit de jaren tachtig van ongeveer twintig man die elkaars kwaliteiten kennen. Nu is de gemiddelde corporatie inmiddels zestig man groot, en dan heb je een procescultuur nodig, waar je elkaar wel aanspreekt, fouten structureel oplost en prestatie management en competentie management invoert. Voorwaarde is dat de corporatie intern beter is georganiseerd. Uitgangspunt daarvoor is de eerder genoemde diversiteit aan doelen. Die lopen door elkaar en het is menselijk gesproken nogal lastig om twee heren te dienen (waardeontwikkeling en geld maken versus maatschappelijk presteren en geld uitgeven).

Volgens mij kan een corporatie het beste die taken scheiden en onderbrengen in aparte delen en die dan doelmatig en doeltreffend aansturen. Bijvoorbeeld een onderdeel waarin het vermogen en het vastgoed zijn ondergebracht en dat als toegelaten instelling fungeert (de TI). Die TI is dan de opdrachtgever voor de verschillende taken, zoals de waardeontwikkeling, het onderhoud, de ontwikkeling van onroerend goed, en de verhuur van het onroerend goed. Al die zaken worden dan gerealiseerd door aparte bedrijfsdelen met elk hun eigen doelstellingen.

Deze onderdelen kunnen worden ondergebracht in aparte afdelingen en eventueel juridisch worden gescheiden, maar de taken kunnen ook worden uitbesteed aan bedrijven die op de markt opereren. Die bedrijven kunnen dan voor meerdere TI's werken. En zo kan de tucht van de markt gaan werken. Dat is goed voor de kosten van de TI, maar ook goed voor de medewerkers. Het biedt ontwikkelingsperspectieven.'

Wat kan het gevolg zijn van een gebrek aan doelmatigheid?

'De bedrijfskosten van corporaties zijn op dit moment aanzienlijk hoger dan van commerciële verhuurmakelaars. Het kan doelmatiger, vriend en vijand roept dat al jaren. Bekend is dat de sector een goede CAO heeft en dat bevestigt het beeld dat de sector goed voor zichzelf zorgt. Voeg daarbij het nieuws dat twintig procent van de bestuurders boven de Balkenende-norm zit en je legt op een presenteerblaadje de argumenten die politiek Den Haag nodig heeft voor het afromen van de vermogens. Niet handig. Hier ligt een taak voor de sector om deze wind uit de zeilen van de politiek te halen en maatregelen te treffen.'

Welke rol is hier weggelegd voor de overheid?

'De overheid zou duidelijk moeten aangeven wat gewenst is op volkshuisvestelijk gebied. Dat is meer dan alleen de 40 wijken. Nederland kent toch wel meer dan 40 wijken? De overheid moet duidelijk zijn wat ze verwacht van de corporaties. En wanneer een individuele corporatie zich daaraan niet houdt, moet die daarop worden aangesproken. Daarover moeten simpelweg heldere prestatieafspraken worden gemaakt.

Daarnaast moet de overheid de hypotheekrenteaftrek eindelijk eens afschaffen. Het gevolg van de hypotheekrenteaftrek is niet alleen dat de waarde van het onroerend goed stijgt, maar dat tevens de bouwkosten en de grondprijs sterker stijgen. Het maakt de bouwkosten van een huurwoningen zo'n dertig procent hoger. Als er meer huurwoningen gebouwd kunnen worden, hebben huurders ook meer keus. Dus afschaffen die verstoringe maatregel!'

Waar moet de branchevereniging zich vooral op richten?

'Aedes kan op een aantal punten in actie komen. Allereerst zou ze kennis over bedrijfskunde naar de corporaties kunnen brengen en zo bevorderen dat corporaties individueel weten hoe ze moeten veranderen. Die ondersteuning hebben ze hard nodig.

Aedes kan bevorderen dat de prestaties zichtbaar worden en normen worden vastgesteld. Visitatie en de Governancecode zijn goede instrumenten, benchmarking zou meer aandacht verdienen. Dat laatste maakt zichtbaar of een corporatie doelmatig en doeltreffend werkt.

Maar Aedes zou mijns inziens ook hard moeten optreden tegen corporaties die de naam van de branche schade toebrengen. Het is immers vijf voor twaalf.

Voor mij staat echter wel voorop dat de individuele vrijheid van een corporatie heilig is.

Plaatselijke situaties verschillen van stad tot stad en dat vereist maatwerk en een zelfbewuste en zelfstandige corporatie. Algemene regels verstieren dat en maken corporaties tot initiatiefloze en volgzaam ondoelmatige en niet doeltreffende organisaties.'

Hoe ziet u de corporatiebranche over twintig jaar?

‘Vergelijk het met het bankwezen: vroeger had bijna elke stad een eigen spaarbank, nu zijn er slechts een paar grote banken. Die schaalvergroting zet zich door, ook bij corporaties. Deze grotere organisaties zijn veel professioneler en dat is een goede zaak, want dat maakt het mogelijk lokaal doelmatig en doeltreffend te werken. Neem Albert Heijn. Dat wordt landelijk aangestuurd, maar heeft vele lokale vestigingen met lokale verschillen. De cultuuromslag die daarvoor nodig is, loopt parallel met de schaalvergroting.’