

Corporatie moet schaken op meerdere borden tegelijk

Elke bedrijfskundestudent leert de 80/20 regel. De les is dat een beperkt aantal zaken verantwoordelijk is voor de belangrijkste kostenposten. Bij corporaties zijn dat rente en onderhoud. In 1999 goed voor gemiddeld 6521 gulden per woning. Huisvesting, automatisering, lonen, bestuur, papier, pennen en potloden zorgden voor de rest. Bij elkaar 1300 gulden. De kosten voor rente en onderhoud lagen tien jaar eerder slechts 4 procent lager. In die periode zijn de corporaties erin geslaagd doeltreffend met die 80% om te gaan. Anders ligt het met de beheerkosten. Die zijn in dezelfde periode met 75 procent gestegen. En dat is veel. Als verklaring wordt vaak gesteld dat de tucht van de markt niet werkt. Er is geen mechanisme dat er automatisch voor zorgt dat er ook op die 20% wordt gelet. In onze reeks over doelmatigheid reden om deze zaken voor te leggen aan Eppie Fokkema, directeur van organisatieadviesbureau Atrivé.

Doeltreffendheid en doelmatigheid zijn begrippen die dicht bij elkaar liggen, maar zeer verschillend zijn. De meeste corporaties zijn traditioneel op het resultaat gericht. De doeltreffendheid van corporaties staat dan ook niet ter discussie. Sinds de verzelfstandiging nemen de corporaties hun verantwoordelijkheid op voortvarende wijze en de wetgever kan de goede voorbeelden en resultaten amper volgen. Leefbaarheid en wonen-zorg zijn daar goede voorbeelden van. De doelmatigheid is een andere zaak.

KWH ► Fokkema geeft het halen van het kwaliteitslabel KWH als voorbeeld. Veel corporaties zijn ermee doende of hebben inmiddels het la-

bel verworven. Eenmaal uitgereikt is iedereen zeer tevreden. Het doel is bereikt. Het is echter maar de vraag of dat ook met minimaal noodzakelijke inspanningen is gerealiseerd. Die vraag wordt zelden gesteld, laat staan berekend. Het gaat dan over doelmatigheid. De kosten voor rente en onderhoud zijn de afgelopen jaren goed in de hand gehouden. Het is een reden geweest om samen te werken en één van de drijfveren achter de voortgaande golf van fusies. De beheerkosten hebben minder aandacht gekregen en daarop richt zich recent de kritiek van de Tweede Kamer en Remkes. Ook binnen de sector wordt gezocht naar instrumenten om de doelmatigheid te verbeteren.

TUCHT VAN DE MARKT ► Volgens Fokkema zijn organisaties doelmatiger naarmate dit voor hun voortbestaan een cruciale factor is. Dat geldt ook voor corporaties. Moeten ze werken in een aanbestedingsmarkt, dan blijken ze veelal doelmatiger te gaan werken. Omdat dat slechts sporadisch het geval is, kan die tucht van de markt niet bij alle corporaties worden toegepast. Toch is hij ervan overtuigd dat het beter kan. Een pasklaar antwoord heeft ook hij niet, maar wel een richting. In de visie van Atrivé zou er op verschillende borden tegelijk moeten worden geschaakt.

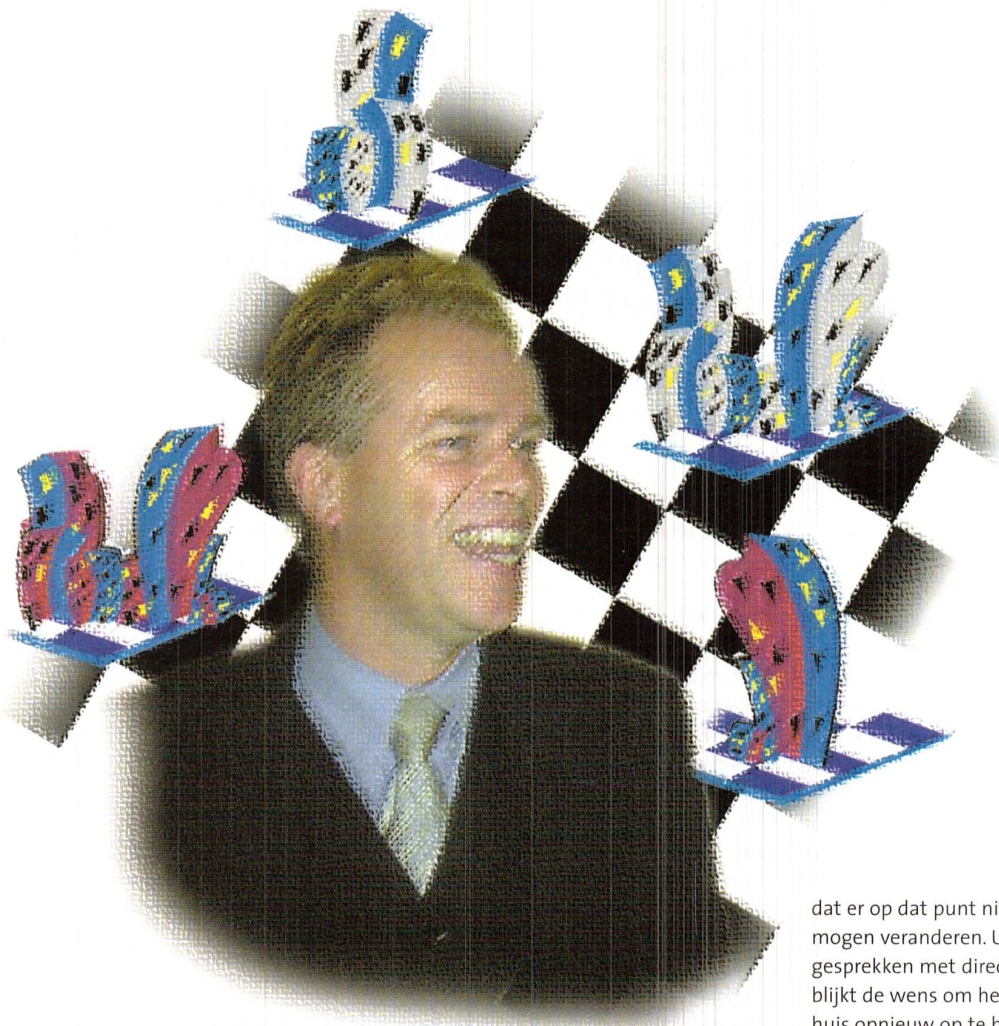
BELEIDSPROCES ► Het eerste bord is dat van het beleidsproces, waarbij beleid, strategie en het toetsen van het resultaat op directieniveau de basis is. Juist door die zaken regelmatig te bezien en te herzien levert dit verbeteringsmogelijkheden op. In een tijd waarin innovaties worden doorgevoerd is het nuttig om beleid en strategie regelmatig af te zetten tegen de vele nieuwe mogelijkheden die de corporatie met haar innovatie creëert. Een voorbeeld hiervan is internet. Na het opzetten van de eigen website waarop enkel informatie is te vinden, zijn corporaties nu aan het onderzoeken of ze ook met leveranciers een keten kunnen vormen, bijvoorbeeld door de reparatieprocedure inventief in te passen in internet.

PROCESSEN ► Het tweede bord is dat van de processen. Het merendeel van de werkzaamheden binnen een corporatie is standaard. Die standaard organiseren levert altijd doelmatigheid op. Het betreft bijvoorbeeld de verhuurprocedure, het verkoopproces, de huurverhoging en mutaties, reparatieverzoeken en planmatig onderhoud. Daar kan veel worden verdiend. Alleen al de werkzaamheden om de procedures op te schrij-

ALDERT DREIMÜLLER

ALDERT DREIMÜLLER EN JOHAN CONIJS HOUDEN OM DE BEURT VOOR RENOVATIE & ONDERHOUD EEN GESPREK OVER ACTUELE KWESTIES MET PERSONEN UIT DE VOLKSHUISVESTING.
INFORMATIE EN VRAGEN:
DRS. IR. ALDERT DREIMÜLLER, HELPDESK ROAG ROTTERDAMSE ORGANISATIE ADVIES GROEP, (0570) 630964. DR. JOHAN CONIJS, RIGO RESEARCH EN ADVIES, (020) 5221111.

ILLUSTRATIE: OLTJHOF SENS



ven en te herzien is een activiteit die licht brengt en overzicht geeft. Zeker bij de afdelingoverschrijdende activiteiten kan de winst aanzienlijk zijn.

LEIDERSCHAP ► Dan het derde bord. Nu gaat het over leiderschap. Wil de corporatie organisatiebreed werken aan doelmatiger functioneren dan is een coachend management een eerste vereiste. Coachend in die zin dat de manager naast de medewerker staat en zich verdiept in hun situatie. Te vaak wordt een *laissez faire* manier van leiding geven gepraktiseerd, waarbij het elkaar voortdurende kritisch aanspreken wordt vermeden. Voorwaarde is dat bekend is hoe de medewerker kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. Alleen dan is het mogelijk om samen te kijken naar de resultaten en te bezien op welke wijze die kunnen worden verbeterd en wat daarvoor nodig is. Niet eenvoudig, maar zaken als een *balanced*

scorecard op afdelingsniveau en een aan de strategie gerelateerde management-informatie bieden uitkomst.

PERSONEELSMANAGEMENT ►

In wezen is hier de cirkel van schaakborden rond want op het eerste bord werd ook al een verband gelegd tussen doelen formuleren en kijken of die doelen worden gehaald. Er resteert echter nog een vierde bijna imaginair schaakbord. Dat van het personeelsmanagement. Bekend is dat de cao voor corporaties niet mager is. Historisch gegroeid en zo te verklaren, maar dat wil niet zeggen

dat er op dat punt niets zou mogen veranderen. Uit de gesprekken met directies blijkt de wens om het loonhuis opnieuw op te bouwen.

PRIKKEL ► Bij doelmatigheid binnen corporaties gaat het ondanks de 20% niet om kleine bedragen. We praten al snel over een half miljard op jaarbasis. Geen gering bedrag. Daarom is het volgens Fokkema nuttig om naast het schaken op de verschillende borden een prikkel in de vorm van aandeelhouderschap te creëren. Een externe prikkel is nodig om doelmatiger maatschappelijk rendement te bereiken. Een vorm van *opting out* dus. Benieuwd of hierover een echte dialoog kan ontstaan binnen en buiten de bedrijfstak, of durft men niet? ◀