

“Ook goede doel moet doelmatig worden bereikt”

Bedrijven integreren steeds meer maatschappelijke doelen in hun beleid, zoals milieu, werkgelegenheid en ethiek. Voor bedrijven nog een leerproces, maar corporaties weten niet beter. Zij richten zich al een eeuw op maatschappelijk gewenste zaken. Er is wel twijfel over het doelmatig functioneren van corporaties. De beheerkosten bijvoorbeeld zijn hoog in vergelijking met die van commerciële bedrijven. Het ontbreken van de tucht van de markt en van interne mechanismen wordt als oorzaak gezien, maar dat is nergens onderbouwd. Reden voor een gesprek met Willem van Leeuwen, voorzitter van de vereniging van woningcorporaties Aedes, nu de organisatie dit onderwerp als onderdeel van één van de drie speerpunten van beleid op de agenda heeft staan.

ALDERT DREIMÜLLER

De gebeurtenissen rond de Exxon Valdes en de Brent Sparr hebben geleerd dat ook bedrijven een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en daarop worden afgerekend. Daarom integreren zij steeds meer maatschappelijke doelen in hun beleid, zoals milieu, werkgelegenheid en ethiek. Begin jaren tachtig moesten bedrijven zich van management-consultants concentreren op hun kerncompetenties. Vooraan meesturen op de snelweg voor excellente ondernemingen betekende *outsourcen, mean en lean, back to the core business* en meer van dat soort management termen. Maar het inzicht veranderde. Porter verlegde midden jaren tachtig zijn aandacht van buiten (de concurrenten) naar binnen. In die zelfde tijd kwamen Kaplan & Norton met hun *balanced scorecard*. Zij pleiten voor het intern beheersen en ver-

anderen van de onderneming. Het bedrijfsleven heeft geleerd. Maar dat geldt ook voor de non-profit organisaties. Zij leren dat een goed doel ook doelmatig kan worden bereikt.

NIET ZWART-WIT ► De thema's doeltreffendheid en doelmatigheid hebben de voortdurende aandacht van corporaties en dus ook van Aedes. Volgens voorzitter Willem van Leeuwen gaat het daarbij niet om een extreme tegenstelling, waarbij een corporatie moet kiezen tussen of ondoelmatig doeltreffend zijn of doelmatig niets treffen. Zo zwart-wit ligt het niet.

Hij is er van overtuigd dat managers van corporaties weten wat de maatschappelijke doelen zijn. Een lange staat van dienst in de stadsvernieuwing, de leefbaarheid, de nieuwbouw en nu de combinatie van wonen en zorg bewijzen de

doeltreffendheid van corporaties. Ook de voortvarende wijze waarop de corporaties de verzelfstandiging ter hand hebben genomen onderstreept zijn stelling. Nee, dat zit wel goed.

Anders ligt het met de doelmatigheid. Door het ontbreken van ingebouwde prikkels, zoals bij het bedrijfsleven, vereist de doelmatigheid aandacht. Daarom heeft Aedes professionalisering tot één van zijn drie speerpunten van beleid gemaakt. De opzet is om managers uit te dagen de doelmatigheid te verbeteren en hulp te bieden bij de ontwikkeling van mechanismen om de doelmatigheid niet uit het oog te verliezen.

MARKTFACTOREN ► De vraag waarmee corporaties worstelen is niet uniek voor de sector. Uit recent onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (Noch markt, noch staat, 2001), blijkt dat over de hele linie de derde sector op steeds grotere schaal wordt gemonetariseerd en wordt afgestemd op marktfactoren. Over de hele wereld zoeken *non-profit* organisaties naar manieren om met de schaarse middelen meer te doen. In de Verenigde Staten heeft een aantal maatschappelijk organisaties – op zoek naar doelmatiger functioneren – zich gewend tot de uitvinders van de *balanced scorecard*. In hun nieuwste boek (Focus op strategie, 2001)

ALS VERVOLG OP HUN VOLKSHUIS-VESTINGSCOLUMN HOUDEN ALDERT DREIMÜLLER EN JOHAN CONIJN OM DE BEURT VOOR RENOVATIE & ONDERHOUD EEN GESPREK OVER ACTUELE KWESTIES MET PERSONEN UIT DE VOLKSHUIS-VESTING. DIT INTERVIEW IS HET VIERDE IN DE SERIE.
INFORMATIE EN VRAGEN:
DRS. IR. ALDERT DREIMÜLLER,
HELPDESK ROAG ROTTERDAMSE
ORGANISATIE ADVIES GROEP,
(0570) 630964. DR. JOHAN
CONIJN, RIGO RESEARCH EN
ADVIES, (020) 5221111.

ILLUSTRATIE: OLTJHOF SENS



doen Kaplan & Norton hiervan verslag. Zelfs voor hen blijkt het niet eenvoudig om in non-profit organisaties de balanced scorecard te introduceren. Kaplan & Norton wijten dat aan de onduidelijkheid over het financiële perspectief. Bij bedrijven ontvangt en betaalt de klant voor het product. Bij gesubsidieerde bedrijven ligt dat anders. Nu betaalt de klant niet of slechts ten dele. Voor corporaties ligt het nog ingewikkelder, want niet alleen betaalt de klant maar gedeeltelijk de kostprijs, er is nu zelfs geen externe partij die het aanvult. De enige die dat doet is de corporatie zelf.

PRIKKELS INBOUWEN ► Kaplan & Norton adviseren non-profit organisaties om in hun strategie rekening te houden met de splitting van belangen en van daaruit verder te redeneren. Belangrijk is dat ze het principe van inbouwen van prikkels in de strategie van een bedrijf ook van toepassing verklaren op non-profit organisaties. En met succes als

we hun boek mogen geloven. Met andere woorden: het advies is ook nu weer om toch vooral een strategie van samenhangende maatregelen te kiezen die het mogelijk maakt doelen te stellen en de prestaties te meten.

Die strategie is afhankelijk van plaatselijke situaties en kan daarom, aldus Van Leeuwen, niet worden geformuleerd door de rijksoverheid. Daarover zijn we het eens met de staatssecretaris. Het Nationaal Akkoord Wonen zet de focus op de lokale situatie en de prestatiecontracten met de gemeente. In de buurten en de wijken worden de doelen zichtbaar; "waar mensen wonen, werken corporaties".

BUREAUCRATIE ► Maar ook bij de doelmatigheidsvraag moet de overheid terughoudend zijn, anders is het eind zoek en ontstaat binnen de kortste keren een bureau-

cratie van regels die heel gedetailleerd bepalen wat mag en wat dat dan mag kosten. Dat haalt elke vaart uit de corporaties. De overheid mag excessen aan de kaak stellen, maar dat zal het intern toezicht ook al hebben gedaan. Dus geen bezwaar tegen vanuit de overheid georganiseerd extern toezicht op extremen. Die aandacht is vanuit de politiek te begrijpen, maar het helpt normaal functionerende corporaties geen steek verder. Het is veel belangrijker corporaties te ondersteunen bij het zoeken naar doelmatigheid. Aedes doet dat al jaren. Het is de reden voor initiatieven als de jaarlijkse bedrijfstakinformatie, de Aedes vastgoedindex en nu dan het speerpunt professionalisering.

STRATEGIEKAART ► Bedrijven hebben met hun streven naar winst een uitste-

kend uitgangspunt voor hun strategie. Alle andere zaken worden gericht met dat doel voor ogen. Kaplan & Norton spreken dan over een strategiekaart, als middel om de realisatie van de strategie te bevorderen en de voortgang ervan te meten. Deze benadering komt overeen met die van Aedes. Van Leeuwen benadrukt dat Aedes uit gaat van een stelsel van krachten en tegenkrachten, gecombineerd met een transparante verslaglegging op onderling vergelijkbare punten. Dat principe wordt vastgelegd in de bedrijfstakcode. Door de vergelijkbaarheid wordt het mogelijk om de prestaties teijken en de transparantie waarborgt een open en eerlijke verslag van de prestaties. Dat vormt de basis voor de strategiediscussie en is het startpunt van de managementcyclus, waarbij voornemens worden uitgevoerd, en de resultaten tot bijstelling van de strategie leiden. Het evenwicht tussen de krachten binnen de onderneming zorgt ervoor dat die managementcyclus als het ware automatisch op gang kan komen. Het management zal dan in een open discussie met zijn stakeholders - net als in de *for-profit* sector - zoeken naar manieren om steeds doelmatiger te presteren. «