

# 'Een rups wordt zomaar



'Zonder kennis,  
begrip en  
historisch perspectief  
kom je er niet'

# niet een vlinder'

Prof. dr. ing. Teun Hardjono,  
hoogleraar kwaliteitsmanagement

Corporaties zijn hard op weg om zich te ontwikkelen van non-profitorganisaties tot maatschappelijke ondernemingen. Prof.

dr. ing. Teun Hardjono, bijzonder hoogleraar kwaliteitsmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, constateert dat het in veel gevallen nog ontbreekt aan voldoende kennis van bedrijfskunde. Om dit hiaat op te vullen ontwikkelde hij met collega's de Bedrijfskunde opleiding Woningcorporaties (BOW). Hardjono: 'Managers van corporaties zijn leergierig maar vaak ook te gemakkelijk. Je moet er wel iets voor doen om moderne managementinstrumenten te kunnen hanteren. Een rups wordt niet zomaar een vlinder.' Tekst: Aldert Dreimüller en John Ekkelboom, foto's: Arie Wapenaar, Vlaardingen.

**O**nze maatschappij verandert voortdurend. Op die ontwikkelingen moeten bedrijven en organisaties telkens inspelen. Zo ook de woningcorporaties. Zij zitten nu midden in het proces om zichzelf te ontpoppen van non-profitorganisaties tot maatschappelijke ondernemingen. Dit is zeker geen eenvoudige omslag. Evenals vele andere non-profitorganisaties werden zij immers altijd gedomineerd door overheidsregels en waren ze gewend dat de overheid de doelen bepaalde, de tekorten dekte en voor klanten zorgde. 'Zo'n rol maakt lui en daardoor verloopt het huidige veranderingsproces niet geleidelijk, maar met schokken', zegt Teun Hardjono die zich al decennialang met dergelijke processen bezighoudt. Hij baseert zich daarbij op het vierfasenmodel beschreven in zijn boek *Ritmiek en organisatiedynamiek*. De Rotterdamse hoogleraar is een van de geestelijke vaders van het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit)-managementmodel. Hij was 22 jaar verbonden aan Berenschot en in die tijd betrokken bij opdrachten van non-profitorganisaties, waaronder corporaties. Sinds enkele jaren heeft hij een eigen adviespraktijk en is hij bijzonder hoogleraar aan de faculteit Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR).

*Bedrijven lijken net mensen. Ze hebben moeite met veranderen. Waar komt die weerstand vandaan?*

'In de geïndustrialiseerde wereld is het denken over management gebaseerd op de gedachten van Frederick Taylor, een managementgoeroe uit het begin van de vorige eeuw. Centraal in zijn denkbeelden staan het streven naar centralisatie van de macht, concentratie van activiteiten, synchronisatie, specialisatie, standaardisatie en schaalvergroting. Wat ik waarneem is dat dit gedachtegoed is doorgeschooten. Specialisatie maakt kwetsbaar: het is niet goed als de boekhouder vindt dat hij geen koffie- of kopieerapparaat meer mag bedienen. Bovendien staat standaardisatie de innovatie in de weg en verhindert schaalvergroting het overzicht. De neiging tot schaalvergroting zie je niet alleen in het bedrijfsleven, maar was vele jaren ook de leidraad in Den Haag, hetgeen in sommige gevallen nog steeds zo is. Kijk maar naar het onderwijs en de ziekenzorg waar de ervaringen niet tot optimisme stemmen. Als veranderen synoniem is voor schaalvergroting, dan roept dat weerstand op.

De accountants Robert Kaplan en David Norton, beiden van het Nolan Norton Institute in de Verenigde Staten,

zijn de bedenkers van de balanced scorecard. Daarmee zijn ze wereldberoemd geworden. In de Verenigde Staten zijn vele bedrijven, waaronder non-profitorganisaties, bij hen te rade gegaan. Over die non-profitorganisaties hebben ze hun verbazing uitgesproken. Ze vonden het maar lastig om hen te helpen een strategie op te stellen, omdat bij die instellingen het financiële perspectief niet de boventoon voert. In de commerciële sector daarentegen is de klant het uitgangspunt. Het is immers de klant die de dienst afneemt en betaalt. In een non-profitorganisatie betalen donateurs geheel of gedeeltelijk voor de dienst, terwijl een andere groep – de reguliere klant – de dienst ontvangt. In de corporatiebranche is de spagaat nog vreemder: daar is het bedrijf zelf de donateur die zorgt voor de ontbrekende financiële middelen. Kan het nog gekker?'

*Hoe komt het dat Kaplan en Norton zich zo onwennig tonen als het gaat om non-profitorganisaties?*

'Dit heeft te maken met de tegenstelling tussen het Angelsaksisch denken en het Rijnlands denken. In de Amerikaanse traditie staat het belang van de eigenaar voorop. Het is de plicht van het management het optimale resultaat voor die eigenaar te realiseren en vrijwel altijd is dat in termen van geld. In de tijd dat de manager zelf de eigenaar was, leverde die benadering geen problemen op, maar tegenwoordig is de eigenaar niet meer de manager. De professionalisering van het vak is daar debet aan. De oplossing leek om de managers aandelen te schenken als prikkel: de bekende opties. Dat pakte echter verkeerd uit. Aandelen vertegenwoordigen immers de toekomstige waarde van het bedrijf. Door de toekomst er gunstig te laten uitzien steeg de waarde. Dat moest fout gaan. Een andere oplossing kon de balanced scorecard zijn. Die houdt met meer aspecten rekening, maar uiteindelijk draait het ook bij Kaplan en Norton nog steeds om rendement zoals in het Angelsaksisch denkpatroon. Maar het Rijnlands denken biedt meer perspectief. Hier aan deze kant van de oceaan is het traditie om het evenwicht te bewaken tussen de belangen van de diverse stakeholders. Naast de eigenaar is dat de klant, de maatschappelijke functie en de mensen in de organisatie zelf.'

*Bij non-profitorganisaties is er sprake van het dienen van twee heren. Hoe moet dat vorm krijgen?*

'Bij non-profitorganisaties spelen twee belangen: het >



**'Specialisatie maakt kwetsbaar:  
het is niet goed als de boekhouder  
geen koffie- of kopieerapparaat  
meer mag bedienen'**

## **'De spagaat van de corporatiebranche: bedrijf is donateur voor de ontbrekende financiële middelen. Kan het nog gekker?'**

belang van de klant die de dienst afneemt en het belang van de donateur die ook let op de continuïteit. Om daarvoor een strategie te maken, moet met vier aspecten rekening worden gehouden. Deze zijn doelmatigheid, doeltreffendheid, flexibiliteit en creativiteit. Je moet dat zien als een cirkel waarin de organisatie zich ontwikkelt. Niet alle vier tegelijk, dat is onoverzichtelijk en onduidelijk, maar na elkaar. Afhankelijk van de situatie wordt de strategie bepaald. Het is overigens een strategie die niet alleen iets zegt over de uiteindelijke doelen. Daarin staan ook de eisen die moeten worden gesteld aan de organisatie en de weg die de organisatie heeft te gaan. De nieuwe organisatie is nodig voor het realiseren van de doelstellingen van alle stakeholders.

Neem de ontwikkeling van de Sociale Werkvoorzieningen. Hun doel is het werk zodanig aan te passen, dat het uitgevoerd kan worden door hen die – door een handicap – niet in staat zijn zichzelf aan het werk aan te passen. In de loop van de tijd is er een cultuur ontstaan van één eenheid die goed werk doet en onmisbaar is. De doelmatigheid daalde en uiteindelijk greep de overheid in. Eerst met de maatregel om niet meer de tekorten te dekken en vervolgens om ook niet meer de klanten te dwingen gebruik te maken van de dienstverlening. De Werkvoorzieningen werden gedwongen te reageren op die overheidsmaatregelen en moesten de doelmatigheid verhogen. Omdat de druk van buiten kwam, gebeurde dat echter op een ongeleide wijze. De makkelijkste weg werd gekozen door de moeilijke klanten niet te helpen en de aandacht te richten op de makkelijke klanten. Dat werkte kostenbesparend maar ging wel ten koste van het doel van de organisatie. Daarmee komt het voortbestaan in gevaar. Beter is het om vanuit eigen kracht, met het doel voor ogen, aan de verandering te werken.'

*Je kunt dus beter maar je eigen lot in handen nemen. Maar wat is daar voor nodig?*

'Praktisch toepasbare kennis. Zonder kennis, begrip en historisch perspectief kom je er niet. Dat geldt voor de managementtheorie, maar ook voor de eigen geschiedenis. In de Bedrijfskunde opleiding Woningcorporaties (BoW), die we speciaal voor de corporatiewereld hebben ontwikkeld, staat de problematiek van pro-actief veranderen centraal. Het is geen standaard aanpak, maar een die afhangt van de feitelijke situatie die per corporatie kan verschillen. De BoW biedt de kennis om daarin zelfstandig een weg te kiezen. We maken duidelijk hoe dat moet.'

*In een sessie van drie boeken die de afgelopen jaren gepubliceerd zijn voor het management van corporaties wordt deze lijn ook gevolgd (\*). De richting (strategie) wordt bepaald, de verrichting gemeten (balanced scorecard) en daarna de inrichting herzien (INK). Maar wat moet er dan nog verder gebeuren?*

'Volgens onderzoek van Aedes (in 2001 uitgevoerd in samenwerking met adviesbureau Beerenschot, red.) worden dergelijke managementinstrumenten nog te weinig gebruikt, hoewel de behoefte eraan wel bestaat. Corporaties vinden het vaak nogal abstracte instrumenten, maar dat komt doordat ze de samenhang ervan niet overzien. En dit laatste is noodzakelijk om er winst uit te halen. Het zijn ook inderdaad niet de makkelijkste instrumenten. In de BoW worden ze in relatie tot elkaar gebracht, waardoor je beter in staat bent ze optimaal te gebruiken en niet te zien als incidentele oplossingen.

We zullen in onze opleiding nader ingaan op de verdere bouw van de organisatie. Daarbij volgen we een denkwijze waarbij we vier vensters gebruiken om dezelfde werkelijkheid waar te nemen. De vier beelden vullen elkaar aan. De eerste gaat over de vorm, de formele organisatie, de structuur, de posities en dergelijke. Het tweede venster behelst planning en control. Kernwoorden zijn balanced scorecard en kwaliteitssystemen. Het derde venster wordt weinig gebruikt. Hier gaat het over de eigen geschiedenis. Wat zijn de dieper liggende opvattingen? Welke waarden en normen spelen een rol en wat komt ervan terecht? Wat voor mensbeeld heeft de onderneming? En tenslotte het vierde venster: *chemistry*. Wat maakt de processen los, welke energie komt vrij, wat doet dat met mensen en welke beelden creëert dat?'



## Hulp en huur

23

aedes-magazine 6/2003

*In elke organisatie – ook maatschappelijke organisaties – is een ontwikkeling van de doelen waarneembaar. Corporaties richten zich eerst op de gezondheid van de arbeider, later op de woningnood, vervolgens op de primaire doelgroep, en nu ...?*

'De nieuwe maatschappelijke doelstelling helder formuleren is een eerste vereiste. Vervolgens is van belang de bestaande organisatie daaraan aan te passen. Moeilijk is dat niet. De kennis is er en kan eenvoudig worden verkregen. De beslissing om met de ontdekkingreis te beginnen, dat is een lastige. Je moet werken aan een herontwerp van je organisatie en je gedachtegoed. De corporaties weten dat het moet gebeuren, maar ze denken daar nog te gemakkelijk over. Een ander punt is dat er uiteindelijk ook keuzes moeten worden gemaakt. Dat is niet zozeer lastig, maar vraagt visie en moed.' ◀

*\*Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21ste eeuw, De balanced scorecard voor corporaties en Het INK-managementmodel voor het ontwikkelen van kwaliteit bij corporaties.*

### BEDRIJFSKUNDE OPLEIDING WONINGCORPORATIES

De Bedrijfskunde opleiding Woningcorporaties (BoW) bedoeld voor managers verhuur-, beheer-, en financiële zaken en voor directie en bestuurders van woningcorporaties, start in mei en september 2003. Het programma duurt zeven maanden met iedere maand twee college-dagen en groepsopdrachten. Het is opgebouwd uit zeven modules:

1. Strategisch Management: prof. dr. B de Wit
2. Meten & kwaliteitszorg: prof. dr. ir. T. Hardjono
3. Marketing management: prof. dr. B. Verhage
4. Proces- en projectmanagement: dr. P. Beije
5. Financieel management: prof. dr. A. Boons RA
6. Informatie Management: prof. dr. H. van Dissel
7. HR-Management en Changemanagement: prof. dr. J. Ramondt.

Het programma, dat is ontwikkeld in samenwerking met roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep), is gericht op verdieping, voortbouwend op de reeds aanwezige kennis en ervaring van de deelnemers. Tijdens de opleiding vindt, in de vorm van interactieve colleges, discussies, projecten en teamwerk, continu een wisselwerking plaats tussen theorie en praktijk.

Het collegegeld bedraagt 12.425 euro (inclusief boeken en lesmateriaal). Voor nadere informatie: Lia Hof, tel. (010) 4081455 (l.hof@fbk.eur.nl). Woensdag 23 april is er om 14 uur een voorlichtingsbijeenkomst in Gebouw Q van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Woningcorporaties werken veel samen met hulpverleningsinstellingen. Deze hebben vaak cliënten die begeleiding nodig hebben om (weer) zelfstandig te kunnen wonen. Om dit doel te bereiken, huren de instellingen woningen van corporaties en stellen deze woningen vervolgens door middel van een begeleidings- of zorgovereenkomst ter beschikking aan de doelgroep. Het is de bedoeling dat de woning weer beschikbaar komt voor een nieuwe kandidaat zodra de begeleiding haar doel bereikt heeft. Maar wat als de bewoner niet weg wil? Is de overeenkomst tussen cliënt en instelling een huurovereenkomst? Bepalend blijkt de vraag welk aspect overheerst: de begeleiding of het wonen?

**De Aanleiding** • Een instelling voor hulp aan verslaafden huurt woonruimte van een corporatie. De cliënt kan ervaring opdoen in een woonsituatie en zodoende weer structuur in zijn leven aanbrengen. De woning wordt met het oog op deze doelstelling in het kader van een experiment voor twaalf maanden door de instelling in gebruik gegeven aan een cliënt, die hiervoor een vergoeding betaalt. De afspraak is dat vóór de afloop van de termijn van twaalf maanden de instelling toetst of de cliënt aantoonbaar in staat is zelfstandig te wonen. Omdat dit niet het geval is, wordt de overeenkomst verlengd, waarna alsnog beëindiging plaatsvindt.

**Het Geschil** • De cliënt weigert de woning te ontruimen en stelt dat sprake is van een huurovereenkomst. De instelling betwist dit; er zou sprake zijn van een hulpverleningsovereenkomst met als doelstelling maatschappelijk herstel van de cliënt. Het gebruik van de woning is hiertoe slechts middel, en geen doel. Zij vordert ontruiming van de woning.

**De Uitspraak** • De rechtbank oordeelt allereerst dat de overeenkomst voldoet aan de omschrijving van huur. Wat partijen zijn overeengekomen is echter niet het enige dat geldt. Ook van belang is welk doel partijen met de overeenkomst hadden en hoe ze deze hebben uitgevoerd. De instelling blijkt de cliënt intensief te hebben begeleid, begeleiding die de cliënt heeft aanvaard. De partijen hebben dus uitvoering gegeven aan de overeengekomen psychosociale hulpverlening. Volgens de rechtbank was het niet het doel om een huurovereenkomst aan te gaan. Het huuraspect is ondergeschikt aan het hulpverleningsaspect. Er is geen sprake van huur.

**Het Gevolg** • Bij de vraag of sprake is van een huurovereenkomst is niet alleen de inhoud van de overeenkomst van groot belang (wat hebben partijen bij het sluiten van de overeenkomst beoogd), maar ook hoe de overeenkomst is uitgevoerd (komt de inhoud ook overeen met de feiten). Daarnaast speelt de doelstelling van de instelling een rol, alsmede dat de woning blijkt de huurovereenkomst tussen de corporatie en de instelling voor dit hulpverleningsproject bestemd was.

**Mw. mr. T. J. de Groot**, advocaat Van Breevoort & Ter Meulen Advocaten, Woerden.